

# PROGRAMA NACIONAL DE EMPRENDIMIENTO

## **MANUAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE**

**TOMO 2**



**MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**

Editor: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Primera edición: San Salvador, El Salvador, agosto de 2017.

Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

Miembros de Comisión Nacional de CONAMYPE

Tharsis Salomón López Guzmán Ministro de Economía	Presidente Ministerio de Economía
Merlin Alejandrina Barrera López Viceministra de Comercio e Industria	Directora Suplente Ministerio de Economía
Bertha Silvia Mena de Morán	Directora Propietaria Entidades Gremiales
Korina Rosibel Márquez de Fuentes	Directora Suplente Entidades Gremiales
José Ricardo Flores Pérez	Director Propietario Organizaciones No Gubernamentales
Samuel de Jesús Salazar Genovéz	Director Suplente Organizaciones No Gubernamentales
Agustina Beatriz de Paúl Flores	Directora Propietaria Programas Nacionales de Apoyo
Gerber Adrián Martínez Sánchez	Director Suplente Programas Nacionales de Apoyo
Elsa Miriam Linares de Quintanilla	Directora Propietaria Asignación del Presidente de la República
Fátima Guadalupe Escobar de Marroquín	Directora Suplente Asignación del Presidente de la República

**Resumen:** El presente documento constituye un material didáctico y de consulta sobre el proceso de creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos creado y ejecutado por CONAMYPE.

**Coordinación Editorial:** CONAMYPE Unidad de Comunicaciones Institucional

**Coordinación Técnica:** CONAMYPE Gerencia de Emprendimiento

**Derechos Reservados** © Organismo Internacional que patrocinó los recursos

**Derechos Reservados** © CONAMYPE

**Forma de Citar:** CONAMYPE "Manual de acompañamiento a emprendimientos dinámicos"

Impreso en:

Cantidad de Ejemplares Impresos:

Con el apoyo de:

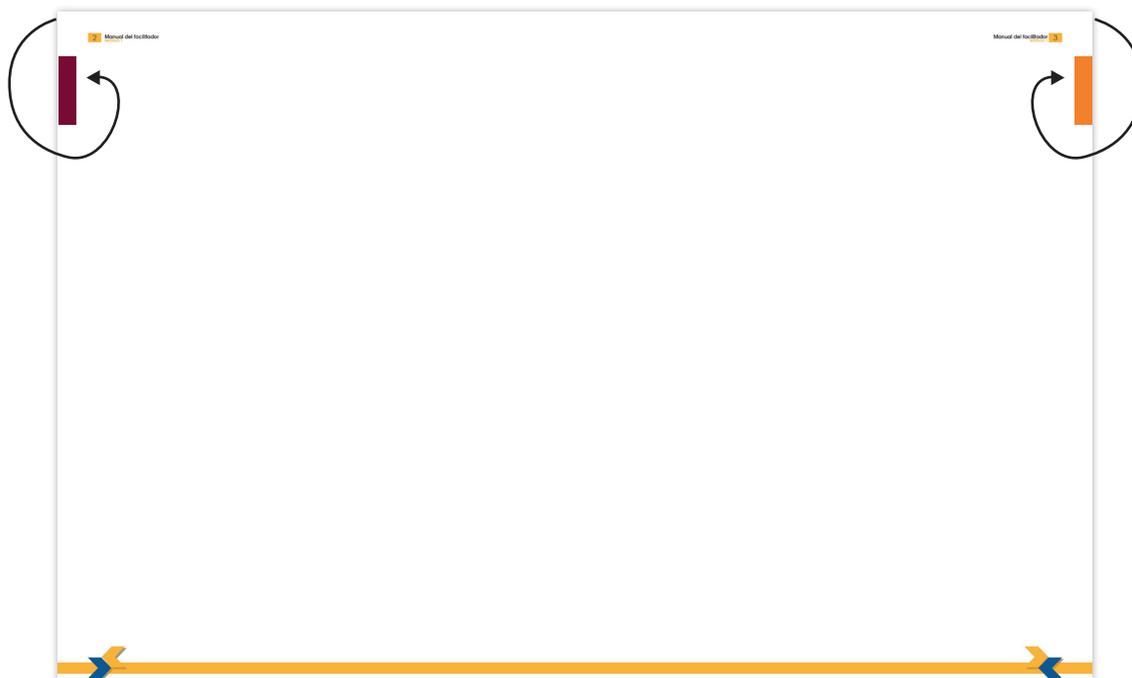


# **MANUAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE**

**TOMO 2**

El presente documento constituye un material didáctico y de consulta sobre el proceso de creación y desarrollo de emprendimientos dinámicos, el cual ha sido diseñado y es ejecutado por CONAMYPE.

El mismo está estructurado en dos tomos, los cuales están **subdivididos en módulos identificados con pestañas de colores diferentes** para una fácil comprensión lectora y para su respectivo análisis.





# CONTENIDO

## MÓDULO 3 (FORTALECIMIENTO DE LA IDEA)

<b>» Taller de elaboración de videos y evidencias.....</b>	<b>10</b>
Ejercicio de introducción al taller (15 minutos) .....	10
Ejercicio 2. Elaboración de guion (50 minutos) .....	13
Ejercicio 3. Elaboración de vídeo (75 minutos).....	14
Plan de acción (15 minutos) .....	14
Cierre del taller (10 minutos) .....	14
<b>» Taller de Prototipado .....</b>	<b>15</b>
Ejercicio de introducción al taller (20 minutos) .....	15
Ejercicio 1. Introducción al prototipado (30 minutos) .....	15
Ejercicio 2: Prácticas de elaboración de prototipos (30 minutos) .....	17
Ejercicio 3: Elaboración de prototipo Físico (180 minutos).....	18

## MÓDULO 4 (PRESENTACIÓN DE IDEAS)

<b>» Taller de trabajo y métricas .....</b>	<b>25</b>
Introducción .....	25
Plan de trabajo emprendedor .....	25
Flujo de efectivo.....	32
Presupuesto.....	34
Las métricas.....	36

## MÓDULO 2 (SELECCIÓN DE IDEAS CON POTENCIAL)

<b>» Clínica de Vinculación Empresarial.....</b>	<b>46</b>
Ejercicio de introducción al taller (20 minutos) .....	46
Ejercicio 1: “Creando mi mapa de actores” (45 minutos) .....	46
ANEXO 2.....	48
Reflexión sobre vinculación empresarial (15 minutos).....	50
Ejercicio de rueda de negocios (35 minutos) .....	52
Cierre del evento (5 minutos) .....	52
ANEXO 3.....	53
<b>» Legalización de una empresa.....</b>	<b>54</b>
¿Qué hacer para legalizar una empresa en El Salvador? .....	55

## MÓDULO 6 (PRE-NEGOCIO)

<b>» Taller de networking.....</b>	<b>68</b>
Introducción .....	68
Concepto de Networking .....	68
El origen del Networking .....	68
La esencia del networking consiste en dar y recibir .....	69
Funciones del Networking .....	69

Organización de la agenda del Networker .....	70
El Networking para acelerar el crecimiento de un Startup. ....	71
ANEXO 4.....	74
<b>&gt; Cartilla de coworking .....</b>	<b>76</b>
Introducción .....	76
Concepto de coworking .....	76
Ventajas e inconvenientes .....	77
Plan de trabajo.....	80
<b>&gt; Talle de vinculación al ecosistema .....</b>	<b>81</b>
Etapa: Selección de ideas con potencial .....	81
Concepto de Ecosistema .....	81
Ecosistema Emprendimiento .....	81
Prácticas para el Ecosistema emprendedor para las instituciones.....	82
Fases para promover Ecosistemas.....	84
Tipos de Ecosistemas .....	85
Ranking de los principales Ecosistemas del mundo .....	85
<b>ANEXOS .....</b>	<b>88</b>
ANEXO 1.....	89
ANEXO 2.....	90
ANEXO 3.....	91
ANEXO 4.....	92





# **MÓDULO 3**

**FORTALECIMIENTO DE LA IDEA**

## ➤ Taller de elaboración de videos y evidencias

Con las instrucciones del presente manual y apoyado por el manual de la persona participante, la persona facilitadora podrá desarrollar esta actividad sin problemas.

Tome en consideración que se busca complementar competencias en las personas emprendedoras no es impartir un tema o clase.

### Objetivo del taller

La persona participante contará con los elementos básicos para elaborar un video de presentación de su proyecto ante otras personas emprendedoras y evaluadoras.

### Carta Didáctica

Ver anexo adjunto

## Ejercicio de introducción al taller (15 minutos)

### Objetivo

Vincular los aprendizajes de la última jornada en relación a esta nueva actividad,

### Actividades

Se pregunta individualmente y se pide respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué aprendizajes de la última sesión que recibió recuerda más?
- ¿Qué aprendizajes de la última sesión ha puesto en práctica?
- ¿Por qué no ha puesto en práctica esos u otros aprendizajes?

Al concluir la etapa individual se solicita que en grupos de 6 emprendimientos compartan de manera grupal las respuestas y que tomen nota de las más comunes e importantes para compartirlas.

De acuerdo a la cantidad de grupos se pide que compartan sus respuestas a la mayoría y si van a participar todos los grupos se solicita que se den respuestas diferentes.

Se da el cierre de esta actividad reforzando los elementos más importantes y vinculantes con la actividad del día actual y se presenta el siguiente tema de la jornada de taller de creatividad

### Ejercicio 1 Presentación de pasos a seguir para la elaboración de un video

Quien facilita pregunta al pleno: ¿Cuáles son los pasos que creen que se deben de seguir para la elaboración de un video?. Se pide que esta respuesta sea presentada en grupo y en un cartel y para ello se brindan 15 minutos de tiempo.

Al finalizar el tiempo cada grupo hace su exposición y al final la persona facilitadora desarrolla una reflexión tomando en cuenta los resultados expuestos por las personas emprendedoras.

Para reforzar la reflexión quien facilita realiza una presentación de las actividades que van a desarrollar para la elaboración del video, definiendo los pasos a seguir y los tiempos que tendrán los participantes y se auxilia de las siguientes diapositivas para dar a conocer los pasos a seguir en la elaboración del video:



# PRÁCTICA DE ELABORACIÓN DE VIDEO Y EVIDENCIAS



## OBJETIVOS

La persona participante contará con los elementos básicos para elaborar un video de presentación de su proyecto ante otras personas emprendedoras y evaluadoras



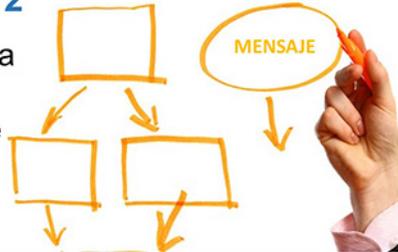
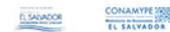
### PASO No 1

Escriba el guion a seguir tomando en cuenta la audiencia, el tiempo, los contenidos y el tipo de formato a utilizar




### PASO No 2

Determina tu mensaje

### PASO No 3

Reescriba el guion , realizando varias pruebas que validen la información y el mensaje a transmitir




### PASO No 4

Defina un ambiente adecuado, libre de ruidos y fondos adecuados, buena iluminación y que permita desarrollarlo de la mejor manera.




### PASO No 5

Sea una persona creativa




### PASO No 6

Despierte la curiosidad




## PASO No 7

Determina la herramienta: Bien sea con un programa de animación, grabando con una cámara, teléfono o en un screencast. Ten muy claro el coste total.



## PASO No 8

Vigila el tema legal: Si vas a utilizar imágenes o sonidos de terceros que sean libres de derechos o adquiérelas



## PASO No 9

Elabore una frase gancho que ayude a ser interesante el video



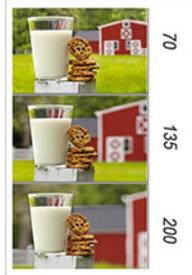
## PASO No 10

Desarrolle diferentes versiones



## PASO No 11

Practique y realice varias tomas antes definir la correcta



## PASO No 12

Proyecte pasión



## PASO No 13

Grave y edite el video, a través de diferentes programas o en un estudio de grabación



## PASO No 14

Añade música y gráficos: busca en páginas como audiojungle.net o graphicriver.net esta parte que puede hacer tu video más profesional. Esta puede ser una diferencia importante.





## Ejercicio 2. Elaboración de guion (50 minutos)

### Objetivo

Que las personas elaboren el guion del vídeo y les permita validar la información y el mensaje a transmitir.

### Actividades del ejercicio 2

La persona facilitadora da las instrucciones de cómo elaborar un guion, los pasos a seguir, los puntos a considerar y el uso del Storyboard, mapa mental o una lista de las principales de pautas a mostrar, esto les permitirá visualizar la elaboración del vídeo.

A la hora de realizar una presentación hay que centrarse en estructurar el mensaje, el diseño de las diapositivas y por último cómo enseñar a comunicar el mensaje de una manera mejor. Es importante elaborar un mapa en la preparación de la presentación y tener presente la importancia de la sencillez a la hora de realizar el diseño.

Los componentes que debe llevar el guion del vídeo son los siguientes:

1. Presentación del nombre de la iniciativa y las personas que la componen
2. Antecedentes y surgimiento de la idea
3. Quiénes serán la clientela o prospectos que tiene
4. Problema que resuelve al segmento de clientela seleccionado
5. Solución que proponen
6. Productos o servicios que ofrece
7. Modelo de negocio
8. Métricas
9. Despedida

Además hace hincapié que el guion no debe pasar de una página, ya que el video tiene una duración de 3 minutos. El trabajo de las personas participante es individual y estará enfocado en su idea de emprendimiento.

Así mismo les pide a las personas participantes que deben considerar el escenario donde se va a crear el vídeo, que es clave la creatividad e innovación para que impacte en las personas que lo visualizan. También el formato para el video debe ser WMV, MP4, MOV, MPG, AVI, FLV, etc.

A los 25 minutos de haber elaborado el video, verificar si está siguiendo los pasos y el contenido del guion, según lo establecido y hacer observaciones al respecto para la mejorarlo.

### Ejercicio 3. Elaboración de vídeo (75 minutos)

#### Objetivo

La persona emprendedora elabora su primera versión de video.

#### Actividades del ejercicio 3

La persona facilitadora brinda indicaciones mencionando que con las tecnologías existentes se pueden elaborar pruebas sustanciales con un teléfono celular o cámara de video o digital, y pide que graben un video siguiendo el guion establecido con una duración de 3 minutos.

Se les pide que realicen varias versiones del mismo y seleccionen el que más le guste, tendrán 60 minutos para el desarrollo de esta actividad.

Al finalizar el tiempo se les pide al menos 3 ó 4 personas que presenten el vídeo, para poder realizar una retroalimentación y ver los aspectos positivos y negativos del mismo.

Para el desarrollo del video se tienen algunos aspectos a considerar y mencionar a las personas participantes en la parte técnica de elaboración de vídeo, estos se encuentran al final de la cartilla de video.

#### Plan de acción (15 minutos)

Cierre la jornada con la pregunta: ¿con todo lo aprendido qué podríamos hacer ahora al respecto para elaborar videos de evidencia?, para ello se recomienda apoyarse en la siguiente matriz.

Inconvenientes encontrados actuales	Acciones de corrección	Apoyo necesario	Fecha y resultado esperado

#### Cierre del taller (10 minutos)

Al finalizar la jornada se desarrollan las principales conclusiones de la jornada, se les invita a que elaboren el vídeo. Así mismo se hace la evaluación del taller y se establecen los puntos de mejora para las siguientes jornadas.



## ➤ Taller de Prototipado

### Objetivo del taller

Las personas participantes comprenden y desarrollan capacidades prácticas para el uso de diferentes herramientas en la elaboración de prototipos, para la recopilación de los requerimientos de información de su Producto Mínimo Viable.

### Carta Didáctica

Ver anexo 1 adjunto

### Ejercicio de introducción al taller (20 minutos)

#### Objetivo

Vincular los aprendizajes del taller anterior con el presente, preparando al grupo para las actividades de

#### Actividades

Se realiza un hilo conductor de la sesión anterior, reforzando los diferentes conocimientos adquiridos a través de la bola de lana.

Primeramente, se pide a los participantes que se reúnan en círculo, esta aplica si el grupo es menor de 20 personas. Una vez que están en círculo lanzamos la bola de lana a otra persona del grupo, manteniendo la hebra de lana sujeta con el dedo.

Antes de lanzar la bola de lana se debe decir el nombre del participante, qué es lo más importante aprendido en la sesión anterior, qué no le gustó y qué espera aprender, se debe decir alto a todo el grupo.

Cada persona que recibe la bola de lana, rodea uno de sus dedos con la lana y pasa a otra persona. Así hasta que todo el grupo haya dicho algo.

A continuación reflexionan sobre lo que hemos construido y los principales aprendizajes, lo que no le gustó para corregirlo y cuáles son las expectativas.

Si el grupo es mayor de 20 personas se puede realizar otra dinámica en parejas que consiste en hacer una entrevista a otro participante para que defina las 5 cosas más importantes que aprendió, las 5 cosas que pondrá en práctica y se hace en viceversa con la pareja, después se hace una presentación. Para la entrevista tendrán 5 minutos cada uno. En total serán 10 minutos y luego los espacios para presentación.

Al finalizar quien facilita brinda las gracias por el esfuerzo realizado y desarrolla una reflexión de inicio

### Ejercicio 1. Introducción al prototipado (30 minutos)

#### Objetivo

Las personas identifican el propósito y finalidad de desarrollar prototipos

#### Actividades del Ejercicio 1

Quien facilita solicita al pleno dividido en sub grupos que deben de construir los conceptos de prototipado y prototipo únicamente con el conocimiento actual que poseen.

Cada grupo expondrá sus resultados al final del trabajo en grupo que dura 10 minutos y quien facilita desarrolla reflexiones mientras se desarrolla el ejercicio.

Al finalizar se efectúa una breve presentación del objetivo del taller, agenda, reglas de participación, así mismo se introduce al contexto, concepto, tipos e importancia del prototipado.





## OBJETIVOS

Las personas emprendedoras han identificado y utilizado diferentes herramientas necesarias para la elaboración de prototipos.

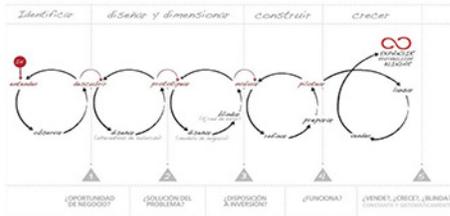


## PROTOTIPO

"Es una representación visual o real del servicio o producto que hay que lanzar al mercado".



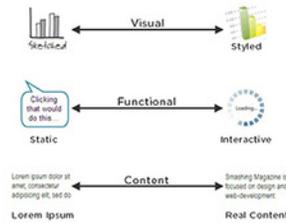
## Proceso de Lean Startup para prototipos



Fuente: Modelo proceso de innovación Inspiral



## Prototipos de baja fidelidad y alta fidelidad



	Ventajas	Inconvenientes
<b>Prototipos de Baja Fidelidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Costes de desarrollo pequeños.</li> <li>De muy rápida creación.</li> <li>Fácil de cambiar (cualquiera puede realizar los cambios).</li> <li>Los usuarios, al ser conscientes de la facilidad de los cambios y del bajo coste económico, se sienten cómodos para opinar y proponer cambios.</li> <li>Evaluación de múltiples conceptos de diseño.</li> <li>Útil para el diseño general de las interfaces.</li> <li>Útil para identificar requisitos.</li> <li>Autosensación de prueba.</li> <li>Funcionalidad de tareas completa.</li> <li>Completamente interactivo.</li> <li>Dirigido por el usuario.</li> <li>Navegabilidad.</li> <li>Aspecto semejante al sistema final.</li> <li>Puede servir como especificación.</li> <li>Puede servir como herramienta de marketing y para demostraciones de ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitado para la corrección de errores.</li> <li>Especificaciones poco detalladas (baja fidelidad).</li> <li>Dirigido por el evaluador.</li> <li>Su utilidad disminuye cuando los requisitos ya están bien establecidos.</li> <li>Navegación y flujo de acciones limitadas.</li> </ul>
<b>Prototipos de Alta Fidelidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elevados costes de desarrollo.</li> <li>Requieren mucho tiempo de implementación.</li> <li>Mayor dificultad de cambiar (cambios sólo realizables por el autor y requieren mayor tiempo).</li> <li>Crea falsas expectativas.</li> <li>Menor efectividad para la recolección de requisitos.</li> </ul>	



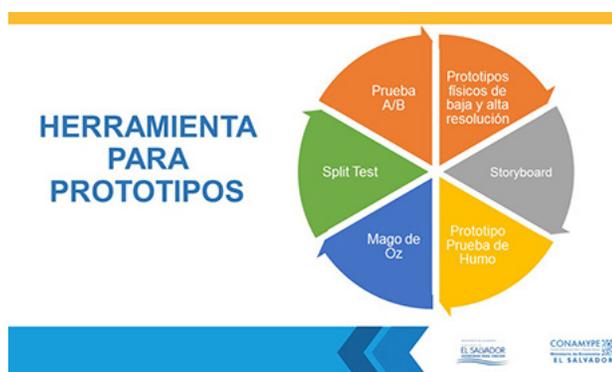
## Ejercicio 2: Prácticas de elaboración de prototipos (30 minutos)

### Objetivo

Quienes participan han conocido los tipos de prototipo y han elaborado un tablero de historias (Story Board) inicial utilizando técnicas de pensamiento de diseño e información conceptual.

### Actividades del Ejercicio 2

Se realiza un recordatorio de todas las herramientas de prototipado que existen y se hace énfasis en que se verán de acuerdo a su criterio práctico.

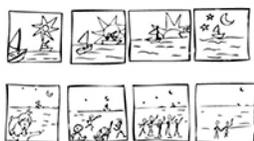


Se menciona que es el turno del STORYBOARD o Tablero de Historias: se les pide a las personas participantes que en una hoja con una matriz de seis cuadros dibujen los seis momentos más relevantes durante su viaje al taller, esta actividad debe durar 10 minutos, quien facilita revisa al final los ejercicio y felicita por el esfuerzo

Una vez realizado este ejercicio se presentan las diapositivas de explicación y se solicita que hagan el mismo esfuerzo de elaboración de storyboard pero con el resultado que esperan obtener con su emprendimiento.

Un storyboard o guion gráfico es un conjunto de ilustraciones mostradas en secuencia con el objetivo de servir de guía para entender una historia, pre-visualizar una animación o seguir la estructura de una película, un proyecto antes de realizarse o filmarse.

### Storyboard



### Storyboard

Es un conjunto de ilustraciones presentadas de forma secuencial con el objetivo de servir de guía para entender una historia, previsualizar una animación o planificar la estructura de una película.

### Storyboard de 6 cuadros

Cuadro 1	Cuadro 2	Cuadro 3
Cuadro 4	Cuadro 5	Cuadro 6

### Ejercicio 3: Elaboración de prototipo Físico (180 minutos)

#### Objetivo:

Las personas participantes tendrán la oportunidad de practicar el prototipado, con la información trasladada y los materiales disponibles deberán elaborar un prototipo de la idea del producto o servicio y lo presentarán ante las demás personas.

#### Actividad del ejercicio

La persona facilitadora da indicaciones para elaborar un prototipo físico que permita plasmar la idea de negocio que tiene. Se entrega materiales como cartulina, fommy, plumones, pega, papel periódico, revistas y otros para que lo fabriquen se les brinda 180 minutos y las siguientes indicaciones:

- Escoger la mayor cantidad de proyectos del grupo que sean más cercanos a un producto físico, en caso de servicios intangibles un storyboard podrá funcionar perfectamente.
- Elaborar un prototipo que represente al producto.
- Simular que se muestra para validación al cliente, hacer una presentación al cliente.
- Al finalizar se realiza una presentación de productos, lo cual se organizará como una feria donde se visitará cada proyecto elaborado a través de un prototipo (se debe realizar en 30 minutos).
- Conclusiones y cierre.

Al finalizar se desarrollan las principales conclusiones de la jornada, se les invita a que mejoren su prototipo y definan qué cosas pueden agregar o quitar para su funcionalidad hacia un posible cliente.

#### Plan de acción

Al final las personas facilitadoras Invitan al pleno a que cada emprendimiento programe un ejercicio de prototipado con la siguiente matriz:

Identificar elementos de aplicación	Cuándo se hará	Qué se hará con los resultados de la matriz	Resultado esperado en el emprendimiento

Así mismo se hace la evaluación del taller y se definen los puntos de mejora para las siguientes jornadas.







**Elaborar presupuesto  
para las actividades**



**Definir propósitos  
y objetivos**

# PLAN DE TRABAJO



**Definir coordinación  
con otras instituciones**

**Especificar  
los responsables**



**Determinar  
actividades**





**Definir metas  
e indicadores**

---

# MÓDULO 4

## PRESENTACIÓN DE IDEAS

## > Indicaciones para la charla de legalización

### Introducción

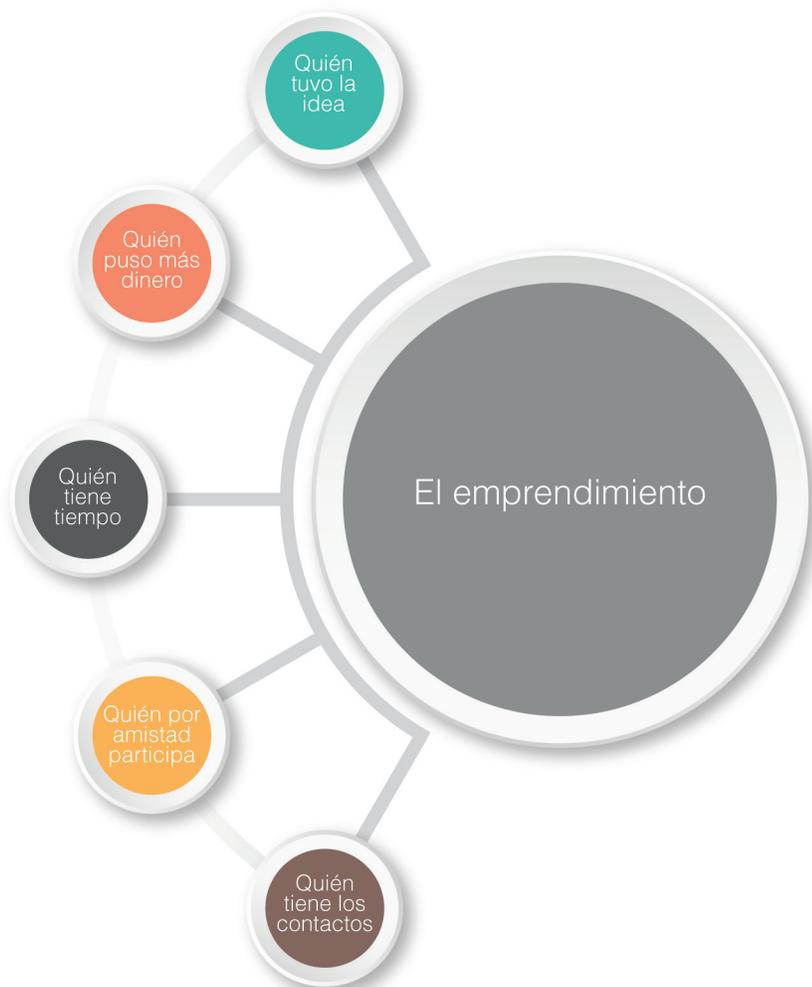
Las personas emprendedoras creen que únicamente estando en acuerdo de iniciar un negocio no tendrán problemas como equipo o grupo de personas conocidas en llevar a cabo una empresa.

La experiencia indica que muchos grupos de personas emprendedoras cuando han sobrepasado incluso la formalización han pasado por alto elementos importantes a tomar en cuenta como grupo en cuanto a sus roles, acuerdos y reparto de utilidades.

Se vuelve necesaria una orientación desde los centros de atención con carácter legal que permita que las personas emprendedoras conozcan los elementos legales básicos de creación de la empresa y sus consecuencias.

Este espacio aun no considera una explicación exhaustiva de los trámites y requisitos básicos, específicos y secundarios que requiere la normativa de cada país, sino que solo pretende concientizar y hacer reflexión sobre la obligatoriedad legal que conlleva un negocio si es inscrito como sociedad, o si es solo una persona quien con su nombre asumirá la responsabilidad legal de representar la empresa.

Se requiere esta explicación para evitar roces, problemas y discordias a futuro sobre quienes son las personas propietarias de la empresa o en qué porcentaje se manejarán las decisiones de la misma.



A continuación se presentan los elementos primordiales que debe contener la charla de legalización que se desarrolla en la etapa de presentación de la idea.

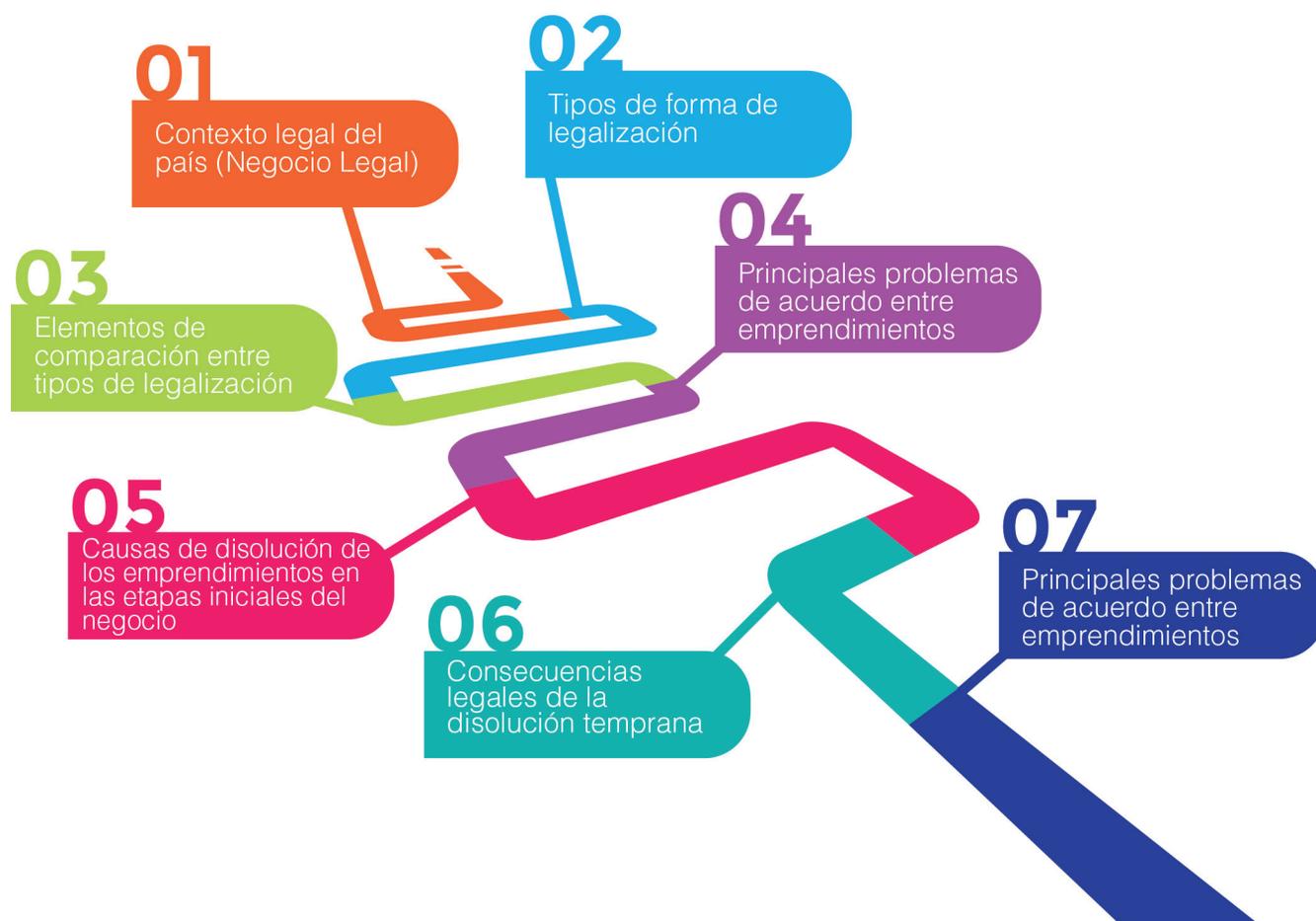
### Objetivo de la charla

Al finalizar la charla de legalización las personas emprendedoras han conocido y reflexionado sobre las consecuencias de desarrollar un trabajo grupal que resulta en la implantación del negocio, específicamente en el ámbito de roles y responsabilidades de cada persona que participa.

### Actividades de la charla

A manera de resumen la charla debe ser manejada como un espacio de reflexión ante la acción de emprender y legalizar el negocio por lo que los contenidos mínimos sugeridos para la misma son los siguientes:

A continuación se muestra la descripción de las acciones a desarrollar en cada apartado:



#### Contexto legal del país (Negocio Legal)

Comprende una explicación general de la normativa del país que explica cuándo es que existe una empresa o negocio, ya sea que tenga una sola persona como dueña o varias como grupo.

Se debe de tomar en cuenta que no se necesita entrar en detalles de requisitos, pagos y otros elementos específicos de la legalización ya que en la siguiente etapa del servicio se verá este tema.

#### Tipos de forma de legalización

Se debe explicar y ejemplificar las principales formas de legalización para emprendimientos que pasan a ser negocios legales (como persona o como grupo).

### Elementos de comparación entre tipos de legalización

Se muestra en este apartado la comparación entre los tipos de legalización que existen tanto para personas individuales como para grupos y las mejores opciones desde las diversas perspectivas o posibilidades diferentes.

### Principales problemas de acuerdo entre emprendimientos

Se mencionan aquí los principales problemas de acuerdo que pueden surgir en los emprendimientos cuando no se prevén detalles de roles y responsabilidades legales y más que todo, por el hecho de que el grupo muchas veces busca financiamiento y es hasta que lo ha obtenido que los problemas aparecen.

### Causas de disolución de los emprendimientos en las etapas iniciales del negocio

Mostrar a las personas emprendedoras las principales causas de disolución más comunes que se han dado en el país de acuerdo a experiencias pasadas de emprendimientos que inicialmente eran prometedores pero que resultaron disolviéndose.

### Consecuencias legales de la disolución temprana

Explicar detalladamente cuáles son las consecuencias legales de disolver el emprendimiento cuando ya se ha legalizado, se han desarrollado ventas y en muchos casos cuando se tiene equipos y deudas.

### ¿Cómo prevenir problemas legales y evitar la disolución?

Quien facilita brinda consejos importantes para evitar la disolución temprana e interactúa con las personas participantes para sugerir acciones consistentes que vuelvan sostenible en el tiempo al emprendimiento.

### Plan de acción

Completar el siguiente cuadro de implementación de actividades enfocadas al desarrollo de la charla de legalización.

Se solicita que quienes participan complementen en una hoja en blanco la siguiente matriz.

Qué hemos aprendido	Qué debemos promover en el emprendimiento	Qué debemos evitar



## ➤ Taller de trabajo y métricas

### Introducción

Un plan de trabajo es un esquema de un conjunto de objetivos propuestos, metas y procesos mediante los cuales un equipo o una persona pueden lograr en un período determinado, con el fin de mejorar y posicionar su proyecto. A través de los planes de trabajo, uno divide un proceso en tareas pequeñas y alcanzables e identifica las cosas que se quieren lograr.

El Plan Operativo Anual se define como una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico a las acciones que se proponen realizar para un periodo no mayor de 1 año. Permite optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de resultados, productos (bienes y servicios), llevar un mejor control de sus métricas y metas trazadas por el emprendimiento.

Dentro de todo proceso de emprendimiento se deben definir los pasos a seguir, la actividad principal y presupuesto que se debe cumplir para no afectar el sano desarrollo del emprendimiento, por lo cual al realizar una planificación, se facilita la puesta en marcha del emprendimiento y ayuda a alcanzar los objetivos trazados.

Aprende a escribir un plan de trabajo para que puedas estar preparado para los proyectos futuros.

### Plan de trabajo emprendedor

EL PLAN DE TRABAJO consiste básicamente en asignar tiempos, responsables, metas y recursos a cada actividad de la empresa, de tal manera que permita cumplir con los objetivos que la misma se ha trazado.

Un plan de trabajo es fundamentalmente la expresión concreta, clara y específica de la planeación que se ha realizado en cada una de las áreas que se quiere desarrollar o iniciar en un proyecto.

Dentro del plan de trabajo de un proyecto emprendedor se debe considerar lo siguiente:

1. Validación del modelo de negocio
2. Validación del problema
3. Validación del cliente
4. Elaboración y venta de PMV
5. Aspectos legales de implementación y operación
6. Mercadotecnia y ventas
7. Procesos de producción
8. Organización
9. Integración de actividades
10. Finanzas y controles

### PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE TRABAJO

Un plan de trabajo debe contener la siguiente información:

- Identificación del propósito del Plan de Trabajo
- Definición de los objetivos específicos.
- Establecimiento de las metas necesarias para alcanzar cada uno de los objetivos específicos.
- Establecimiento de indicadores que permitan medir el logro de la meta.
- Determinación de las actividades que se deben desarrollar.
- Especificación del área responsable de llevar a cabo las actividades.
- Definición de la coordinación con otras instituciones
- Definición del presupuesto para cada una de las actividades



## PASO 1. IDENTIFICA EL PROPÓSITO DE TU PLAN DE TRABAJO.

Los planes de trabajo se escriben por varias razones. En el caso de un nuevo emprendimiento, permitirá definir los pasos a seguir para la puesta en marcha, validación, presupuesto y las gestiones que se deben desarrollar en su formalización, financiera y de mercado.

Determina el propósito por adelantado para que puedas prepararlo adecuadamente. Ten en cuenta que la mayoría de los planes de trabajo son por un período de tiempo determinado (es decir, 6 meses o 1 año).

En el lugar de trabajo, los planes de trabajo ayudan a la persona emprendedora y su equipo a saber qué proyectos se van a trabajar durante los próximos meses. Estos a menudo vienen justo después de una revisión anual de desempeño o cuando los equipos de trabajo emprenden nuevos proyectos. Los planes de trabajo también pueden ser el resultado de las sesiones de planificación estratégica que la organización lleva a cabo en el comienzo de un nuevo año calendario o fiscal.

Para un proyecto personal, tener planes de trabajo ayudará a delinear lo que se va a hacer, cómo va a hacerlo y en qué fecha pretende hacerlo. Los planes de trabajo personales, aunque no son estrictamente necesarios, ayudarán a mantener un registro de las metas y progreso que se propone la persona emprendedora.

## PASO 2: ESTABLEZCA LOS OBJETIVOS

Un objetivo consiste en un deseo de lo que se quiere lograr. Este propósito debe ser expresado en forma clara y concisa. Todo objetivo debe responder la pregunta: ¿para qué?.

Los objetivos deben ser específicos y tangibles. En otras palabras, debes poder tacharlos de la lista cuando los lleves a cabo.

### Características de los objetivos:

- **Precisos:** De tal forma que se pueda realizar una buena planificación y adecuada evaluación de los objetivos. Permiten que cada individuo de la organización se identifique plenamente con su trabajo.
- **Adecuados al tiempo:** Que se puedan cumplir en un período razonable de trabajo.
- **Flexibles:** Que sean posibles de modificar cuando se presenten situaciones inesperadas.
- **Motivadores:** Que sean para las personas un reto posible de alcanzar. Que los involucrados se sientan identificados con el desarrollo de actividades que mejoren la labor desarrollada.
- **Participativos:** Los mejores resultados se logran cuando los responsables del cumplimiento de los objetivos pueden participar en su establecimiento.
- **Factibles:** Deben ser reales, prácticos y posibles de lograr.
- **Convenientes:** Que sus logros apoyen los propósitos y misiones básicas de la organización.
- **Obligatorios:** Una vez establecidos debe existir una obligación razonable, para lograr su cumplimiento.

Todo objetivo ya sea general o específico, debe ser redactado en infinitivo, debido a que implica una acción o compromiso. Por ejemplo: acelerar, actualizar, adecuar, atender, establecer, favorecer, abrir, cumplir, contribuir, etcétera.

Existen dos clases de objetivos, generales o estratégicos y específicos u operativos.

### Objetivos específicos u operativos

Los operativos específicos reflejan el nivel concreto de resultados fijados para ser conseguidos en el plazo de un año presupuestario. Estos deben ser viables y expresarse de manera clara, concisa y medible, de manera que sea posible determinar con precisión el grado en el que se están alcanzando.

Los objetivos específicos deben ser consecuencia con los recursos aprobados en el presupuesto. Las modificaciones de las propuestas de presupuesto deben ajustar el plan original.

## PASO 3: DETERMINE LAS METAS

Las metas reflejan lo que se va a lograr en un tiempo determinado, respondiendo a cuánto se desea alcanzar. La principal característica de una meta es que debe explicar claramente: ¿qué se quiere?, ¿cuánto se quiere? Y ¿para cuándo se quiere?.



La fijación de metas hace posible la medición de los resultados y la evaluación del grado de cumplimiento y eficiencia logrados por el responsable. En otras palabras, la meta es la cuantificación del objetivo específico ubicado en el tiempo y lugar.

Las metas definen la cantidad y calidad de lo que se desea alcanzar a través de los objetivos específicos, pueden especificarse en términos absolutos o relativos.

Las metas deben ser:

- **Realistas:** Que se pueden alcanzar con los recursos disponibles.
- **Precisas:** Debidamente explícitas.
- **Periódicas:** Definir la fecha en la que se desean alcanzar.
- **Medibles:** Señalar unidades de medidas.
- **Coherentes:** vinculadas con los objetivos.

#### PASO 4: DEFINA INDICADORES.

Los indicadores son parámetros de medida por medio de los cuales se determina el logro de la meta y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos específicos.

Los indicadores tienen que ser medibles en cantidad y tiempo. El conjunto de indicadores permite analizar, evaluar y justificar las actividades y los resultados de la organización.

Dentro de los indicadores se encuentran las métricas que son sistemas de medidas utilizadas para indicar el avance o el punto donde se encuentra un parámetro según se establece para el emprendimiento, son la base sobre la que tomar decisiones en una startup.

Consideraciones a tomar en cuenta a la hora de elaborar los indicadores:

- El indicador debe precisar el objetivo porque están íntimamente relacionados. O sea, si el objetivo habla de disminuir las quejas de la clientela, el indicador debe estar relacionado con el conteo de las quejas.
- El indicador debe ser siempre una escala numérica. O sea, si seguimos hablando de conteo de quejas, evidentemente el indicador debe considerar el número de quejas.
- El indicador debe ser económico. O sea, su costo debe ser ínfimo con respecto al beneficio que brindará, o sea que no sería adecuado que cueste mucho su ejecución.
- El indicador debe ser fácil de medir. Esto debido a que su obtención debe ser rápida.
- Oportuno.
- Evitar los promedios. Dado que un promedio no permite observar cómo se comportan los datos. Imagínate que los datos estén muy dispersos uno de otros, muy probablemente el promedio no represente bien a uno de ellos y por lo tanto el promedio no serviría mucho.
- Fácil de graficar. Porque más allá de un dato numérico que obtengamos período a período, lo ideal es que la gráfica resuma el avance y esta gráfica sea fácil de obtener y entender.

#### PASO 5: DEFINA ACTIVIDADES

Las actividades son todas aquellas tareas o eventos destinados al cumplimiento de las metas previstas. Señalan los pasos lógicos o el camino que se debe seguir para contribuir al logro de las metas.

Las actividades deben responder a las preguntas: ¿qué se debe hacer? y ¿cómo se debe hacer?

Enumera los pasos específicos de acción. Identifica lo que debe suceder cada día o semana para que puedas completar tus objetivos. También enumera los pasos que otras personas de tu equipo tendrán que tomar.

#### PASO 6: IDENTIFICA LAS RESTRICCIONES.

Las restricciones son obstáculos que se interponen en el camino de alcanzar las metas y los objetivos. Por ejemplo, si vas a hacer un trabajo de investigación de validación del cliente en una institución, puedes encontrar que se deben realizar permisos previos y no es tan fácil el acceso al lugar para poder investigar. Por lo tanto, una restricción sería la obtención

de los permisos, horarios de entrevista, etc. Debes identificar las restricciones. Las restricciones son obstáculos que se interponen en el camino para alcanzar las metas y los objetivos.

### PASO 7: DEFINA RESPONSABLES

Se debe señalar quién concretamente es responsable de realizar la actividad. Para poder llevar a cabo una evaluación de la ejecución del plan, se pueden definir como responsables de las actividades los servidores encargados de su desarrollo.

¿Quién es responsable?. La rendición de cuentas es esencial para un buen plan: ¿quién asume responsabilidades para completar cada tarea?, puede haber un equipo de personas que trabajen en una tarea (ver recursos) pero una persona tiene que ser responsable ante alguna tarea que se complete a tiempo. Siempre alguien debe asumir el objetivo y la meta a desarrollar, se debe tener la precaución de no sobrecargar a solamente una persona con todas las actividades, ya que al final no las podrá desarrollar.

### PASO 8: DEFINA LA COORDINACIÓN

Debido a que el desarrollo de un plan de trabajo es un proceso integral a través del cual se relacionan varias unidades, con el fin de alcanzar los objetivos, surge la necesidad de coordinar con otros departamentos o dependencias. Esto con el propósito de no duplicar esfuerzos y optimizar el uso de los recursos. Por ejemplo el desarrollo de la elaboración del material publicitario para el lanzamiento del producto, se debe coordinar para que esté a tiempo y en el lugar indicado.

### PASO 9: DEFINA TIEMPOS

Una parte muy clave dentro de la planificación son los tiempos a desarrollar para cada una de las actividades, por lo cual se debe considerar espacios prudenciales que permitan ejecutar con facilidad el desarrollo de una actividad, así mismo dejar márgenes de ajustes para poder complementarlas si existe algún retraso, se debe considerar el tiempo disponible en el mes, para no sobrecargar de muchas actividades a la persona emprendedora y ésta sea capaz de poder desarrollar todo lo propuesto y ver avance en su proyecto de manera real y no sobrecargada, de lo contrario la actividad no podrá ser sostenible en el tiempo.

### PASO 10: ENUMERA LOS RECURSOS

Al momento de elaborar el Plan de trabajo se debe tener conocimiento claro de los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos, metas y por ende cumplir de esta forma los fines establecidos en su proyecto. Incluye cualquier cosa que sea necesaria para que alcances tus metas y objetivos. Los recursos varían, dependiendo del propósito del plan de trabajo.

Las organizaciones deben programar los recursos de acuerdo con las actividades definidas en el Plan de Trabajo que se vayan a ejecutar. No se deben programar actividades sin tener en cuenta los recursos que se requieren.

Se deben detallar tres tipos de recursos:

**a) Humanos:** Especificar la cantidad y características de las personas que se requerirán para la ejecución de los servicios (perfil). Incluye miembros asociados, junta directiva, el personal administrativo, técnico-profesional y voluntario. Se deben indicar requisitos personales, académicos, experiencia laboral y otros datos que se consideran necesarios. También se puede contar con recurso humano externo que sirva de apoyo para cumplir con los servicios y objetivos propuestos.

**b) Materiales:** Son aquellos recursos que requieren los grupos u organizaciones para poder brindar directamente el servicio a los beneficiarios. Estos recursos pueden ser mobiliario y equipo en general, equipo especializado para la atención de la población, vehículo, terreno y otros.

**c) Financieros:** Son todos aquellos recursos de carácter económico que necesitan las organizaciones para poder operar administrativamente y ejecutar los planes y proyectos propuestos a fin de cumplir con los fines de ésta. En el lugar de trabajo, los recursos pueden incluir cosas como el presupuesto financiero, el personal, los consultores, los edificios o habitaciones, y los libros. Un presupuesto detallado puede aparecer en un anexo si tu plan de trabajo es más formal.

### PASO 11: ELABORE EL PRESUPUESTO

Un presupuesto es un plan integrado y coordinado que se expresa en términos financieros respecto a las operaciones y recursos que forman parte de la organización para un período determinado con el fin de lograr los objetivos fijados en el Plan de Trabajo.

Para desarrollar estos aspectos es necesario indicar las posibles fuentes de financiamiento que percibirán las organizaciones o la actividad emprendedora, así como los gastos o egresos que generarán las diversas actividades y servicios que la



organización/ emprendimiento llevará a cabo, a favor de los beneficiarios.

#### Las ventajas de elaborar un presupuesto son:

1. Facilita a la administración, la utilización óptima de los diferentes insumos.
2. Obliga a realizar un auto análisis periódico.
3. Facilita el control administrativo.
4. Ayuda a lograr mayor efectividad y eficiencia en las operaciones.

#### Las limitaciones del presupuesto:

1. Están basados en estimaciones.
2. Debe ser adaptado constantemente a los cambios de importancia que surjan.
3. Toma tiempo y costo prepararlo.
4. No se deben esperar resultados demasiado pronto.

#### Aspectos a considerar para elaborar el presupuesto:

1. El presupuesto debe elaborarse anualmente con la base de efectivo, que consiste en reconocer los ingresos y gastos en la fecha que generan entradas y salidas en efectivo. Es decir, es conocer el comportamiento del flujo de efectivo.

2. Para la elaboración del presupuesto con base de efectivo, es importante cumplir con los siguientes pasos elementales:

a) Tener una clasificación detallada por meses de los ingresos y egresos de efectivo, de un período mínimo de doce meses según la información que contiene la organización en sus registros contables auxiliares o a través de una proyección de ventas y gastos para nuevos emprendimientos.

b) De acuerdo al Plan Estratégico que se pretende cumplir, detallar los renglones que vendrán a disminuir o aumentar la generación de ingresos o gastos de efectivo y medir monetariamente el efecto.

<http://es.wikihow.com/crear-un-plan-de-trabajo>

#### EJEMPLO

**PROPÓSITO:** Plan de trabajo para la puesta en marcha para un año del emprendimiento en la elaboración de Snacks, refacciones y meriendas saludables.

Objetivo	Indicador	Meta
Validar el producto mínimo viable con el segmento de clientela seleccionada.	Número de Productos validados. Porcentaje de personas que aceptan los productos.	Validar en 3 meses al menos 5 productos de <b>Snacks saludables</b> con personas que vivan en la zona de San Marcos con 30 personas como mínimo y realizar los cambios respectivos sugeridos en la mejora del producto.
Contar con los permisos correspondientes para la puesta en marcha de la empresa <b>Snacks saludables</b>	Número de permisos obtenidos en el tiempo establecido	En el plazo de 4 meses realizar todos los permisos según la ley establece para que opere la empresa <b>Snacks saludables</b> .
Desarrollar el montaje del establecimiento, la compra de maquinaria y equipo	Número de equipo comprado	Realizar las compras del equipo básico para operar en los primeros 4 meses
Realizar campaña de publicidad para <b>Snacks saludables</b>	Número de actividades realizadas en la campaña de publicidad.	Desarrollar una campaña de publicidad entre el 4 y 6 meses del año de <b>Snacks Saludable</b>
Generar ventas en el primer año de operación	Monto de ventas anuales.	Lograr ventas de \$18,000.00 en el primer año de operación

Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos
<ul style="list-style-type: none"> <li>Validar en 3 meses al menos 5 productos de <i>Snacks saludables</i> con personas que vivan en la zona de San Marcos, con una muestra de 30 personas como mínimo y realizar los cambios respectivos sugeridos en la mejora del producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planificación de actividad</li> <li>Elaborar prototipos</li> <li>Elaboración de PMV</li> <li>Elaboración de encuestas</li> <li>Desarrollar entrevistas</li> <li>Tabular y analizar resultados</li> <li>Desarrollar cambios en el producto</li> <li>Validar el producto en el segmento de mercado seleccionado</li> <li>Introducir al menú</li> <li>Vender</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo emprendedor</li> <li>Persona emprendedora y cocina</li> <li>Equipo emprendedor</li> <li>Equipo emprendedor</li> <li>Equipo emprendedor</li> <li>Área de cocina</li> <li>Equipo emprendedor</li> <li>Equipo emprendedor</li> <li>Equipo emprendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 mes</li> <li>1 mes</li> <li>1 mes</li> <li>2 mes</li> <li>2 mes</li> <li>2 mes</li> <li>3 mes</li> <li>3 mes</li> <li>3 mes en adelante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo de hornear, instrumentos de cocina</li> <li>Materia prima e insumos</li> <li>Personal capacitado en el área</li> <li>Efectivo</li> <li>Empaque</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>En el plazo de 4 meses realizar todos los permisos según la ley establece para que opere la empresa <i>Snacks saludables</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de sociedad</li> <li>Permiso de alcaldía</li> <li>Permiso de salud</li> <li>Registro de NIT</li> <li>Permiso de seguridad industrial a bomberos</li> <li>Registro de Ministerio de Trabajo</li> <li>Registro PYME</li> <li>Registro IVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo emprendedor</li> <li>Representante</li> <li>Representante</li> <li>Representante</li> <li>Representante</li> <li>Representante</li> <li>Representante</li> <li>Representante</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1 mes</li> <li>2 mes</li> <li>2 mes</li> <li>4 mes</li> <li>2 mes</li> <li>4 mes</li> <li>3 mes</li> <li>4C mes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Efectivo</li> <li>Documentos personales y legales</li> </ul>



Elaborar su propio Plan de trabajo

Objetivo	Indicador	Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos



## Flujo de efectivo

El flujo de efectivo es un estado de tipo contable que nos brinda la información sobre los movimientos de efectivo que ha habido y sus equivalentes.

El flujo de efectivo suministra en los usuarios los estados financieros, las bases para evaluar la capacidad que tiene la empresa para generar efectivo y el equivalente a éste, así como sus necesidades de liquidez, toma de decisiones económicas, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

Las actividades operativas, las inversiones y el financiamiento forman parte de las categorías del estado de flujo de efectivo. Por ejemplo, el flujo de caja operacional nos indicará el efectivo que se haya recibido o gastado como resultado de las actividades cotidianas que mantiene una empresa.

Por su lado, el flujo de caja de inversión, indica los movimientos en materia de inversiones realizadas. Y el flujo de caja de financiamiento, se encarga de considerar el efectivo que resulta de la recepción o pago de préstamos, pago de dividendos, emisiones o recompra de acciones.

El flujo de efectivo permite realizar previsiones para evitar aquellas soluciones de urgencia como puede ser acudir a un financista para que nos dé un préstamo que nos ayude a salir de una situación apremiante, situación que por supuesto puede acarrear el pago de increíbles y altísimos intereses.

La gestión de finanzas de cualquier empresa, con la previsión del flujo de efectivo hecha a conciencia y al día, contribuirá sin dudas a la rentabilidad que toda empresa aspira a lograr.

A los flujos de liquidez se pueden clasificar de la siguiente manera: flujos de caja operacionales (el efectivo recibido o expendido, como producto de las actividades económicas), flujos de caja de inversión (el efectivo recibido o expendido teniendo en cuenta los gastos de inversión de capital que tenderán a beneficiar al negocio futuro, por ejemplo, la compra de nuevo equipamiento), y flujos de caja de financiamiento (es el efectivo recibido o expendido, resultado de las actividades financieras tales como la recepción o pago de préstamos, emisión o recompra de acciones, pago de dividendos, entre otros).

Si la empresa realiza una proyección de los mencionados estados podrá prever si a futuro dispondrá del efectivo necesario para cubrir sus gastos y además obtener ganancias.

De lo mencionado se desprende que el análisis del cash flow resulta ser una cuestión sumamente valiosa para las empresas y emprendimientos que son las que normalmente suelen verse afectadas por la falta de liquidez, para satisfacer aquellas necesidades más inmediatas. Así se podrán realizar previsiones y ayudará a evitar aquellas acciones de urgencia que, a la larga, generarán complicaciones económicas, como por ejemplo tener que recurrir a un financista para solicitar un préstamo.

El cash flow definitivamente hará que la gestión de finanzas resulte efectiva porque contribuye directamente a la toma de las mejores decisiones y facilita el control de los egresos en orden a mejorar la rentabilidad.

### GASTOS OPERACIONALES

Se llama **gastos operacionales** al dinero que una empresa o una organización debe desembolsar en concepto del desarrollo de las diferentes actividades que despliega. Entre los más comunes podemos citar los siguientes: pago por el alquiler del local o la oficina en la cual está asentada, pago de salarios a sus empleados y compra de suministros.

Es decir, de alguna manera, los gastos operacionales son los que una empresa destinará para mantener en actividad su condición de empresa o en su defecto para modificar la condición de inactiva, en caso que no lo esté, para así poder volver a estar en óptimas condiciones de trabajo.

Los gastos operacionales se dividen en cuatro tipos: gastos administrativos (sueldos y aquellos servicios de la oficina), gastos financieros (pago por intereses, emisión de cheques), gastos hundidos (son aquellos gastos que se realizan antes del comienzo de las operaciones correspondientes a las actividades) y gastos de representación (incluyen gastos de viajes, de movilidad en los mismos, por comidas, entre otros).

Flujo de efectivo, recuperado 07 de enero 2015, <http://www.definicionabc.com/economia/flujo-de-efectivo.php>

Cash Flow, recuperado 07 de enero 2015, <http://www.definicionabc.com/economia/cash-flow.php>



# Cashflow Copy 2015

A continuación se muestra un ejemplo del flujo de efectivo o Cash Flow a realizar

	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	TOTAL
<b>Balance mes anterior</b>													
<b>Ingresos</b>													
producto 1	1,000	1,200	400	500	800	1,000	900	1,200	1,000	500	400	800	
producto 2	1,800	2,000	200	600	200	1,500	2,000	1,500	800	850	1,000	1,200	
producto 3	2,000	2,500	500	800	500	1,500	2,500	1,850	1,500	1,000	1,300	1,600	
Anticipo	0												
Cuenta por cobrar	200			600	200	300	400		200	300	200		
Otros ingresos	100			100			100			100			
<b>Total Ingresos</b>	<b>5,100</b>	<b>5,700</b>	<b>1,100</b>	<b>2,600</b>	<b>1,700</b>	<b>4,300</b>	<b>5,900</b>	<b>4,550</b>	<b>3,500</b>	<b>2,750</b>	<b>2,900</b>	<b>3,600</b>	<b>43,700</b>
<b>CostoS Brutos</b>													
Materia Prima	1,000	1,200	500	600									
Insumos	300	400	100	200	500	200	400	500	200	150	300	500	
electricidad	50	50	20	30	20	50	30	20	20	30	20	35	
Mano de obra/DESTAJO	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	
otros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
<b>Total costos</b>	<b>1,900</b>	<b>2,200</b>	<b>1,170</b>	<b>1,380</b>	<b>1,070</b>	<b>800</b>	<b>980</b>	<b>1,070</b>	<b>780</b>	<b>720</b>	<b>870</b>	<b>1,085</b>	<b>14,025</b>
<b>Margen bruto</b>	<b>3,200</b>	<b>3,500</b>	<b>-70</b>	<b>1,220</b>	<b>630</b>	<b>3,500</b>	<b>4,920</b>	<b>3,480</b>	<b>2,720</b>	<b>2,030</b>	<b>2,030</b>	<b>2,515</b>	
	63%	61%	-6%	47%	37%	81%	83%	76%	78%	74%	70%	70%	
<b>Gastos Operativos</b>													
Teléfono	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	
Internet	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Electricidad	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	
Salario administrativo	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	
Local	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Agua	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
Pago de impuestos	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
PUBLICIDAD	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
PRESTAMO	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	
Seguridad	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
Limpieza/mantenimiento	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	
<b>Total Gastos operativos</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	<b>1,195</b>	
	0												
<b>Total egresos</b>	<b>3,095</b>	<b>3,395</b>	<b>2,365</b>	<b>2,575</b>	<b>2,265</b>	<b>1,995</b>	<b>2,175</b>	<b>2,265</b>	<b>1,975</b>	<b>1,915</b>	<b>2,065</b>	<b>2,280</b>	
<b>Flujo de caja económico</b>	<b>2,005</b>	<b>2,305</b>	<b>-1,265</b>	<b>25</b>	<b>-565</b>	<b>2,305</b>	<b>3,725</b>	<b>2,285</b>	<b>1,525</b>	<b>835</b>	<b>835</b>	<b>1,320</b>	<b>15,335</b>
<b>Inyección de Capital</b>	<b>1,000</b>												<b>1,000</b>
<b>Financiamiento</b>													
inyección como deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Financiamiento</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Flujo de caja financiero</b>	<b>3,005</b>	<b>5,310</b>	<b>4,045</b>	<b>4,070</b>	<b>3,505</b>	<b>5,810</b>	<b>9,535</b>	<b>11,820</b>	<b>13,345</b>	<b>14,180</b>	<b>15,015</b>	<b>16,335</b>	<b>16,335</b>

## Presupuesto

El **presupuesto de inversión** es un conjunto de pronósticos en términos financieros referentes a un periodo precisado, que permite a la dirección planear y controlar las actitudes de una empresa de modo que pueden realizar sus objetivos en cuanto a ganancias y servicios. El sistema de presupuestos exige una previsión sistemática basada en la experiencia del pasado y en las condiciones que se prevean en el futuro.

El Presupuesto de Inversiones es llamado así porque, representa todo aquello en donde el emprendimiento debe “Invertir” para iniciar o mejorar su iniciativa con el fin que les permita mayor rentabilidad.

### El presupuesto de la inversión inicial

A continuación se enumeran los conceptos que corresponden a la inversión inicial:

- Gastos de constitución y puesta en marcha.
- Terrenos y bienes naturales.
- Edificios y otras construcciones.
- Instalaciones.
- Mobiliario y enseres.
- Maquinaria.
- Utillaje.
- Equipos de procesos de información.
- Aplicaciones informáticas.
- Elementos de transporte.
- Derechos de traspaso.
- Patentes y marcas.
- Depósitos y fianzas.
- Existencias.
- Otras inversiones.
- Provisión de fondos.
- Fondos necesarios para el mantenimiento de la empresa antes de cobrar las primeras facturaciones.

### Financiación

Después de fijar las inversiones necesarias para el comienzo de la actividad, se debe pensar cómo se va a financiar. Como norma general el activo fijo se financiaría con pasivo fijo, y el activo circulante se financiará con pasivo circulante, excepto una parte que puede ser financiada con fondos a largo plazo (stocks o existencias, un mínimo del saldo de clientela y un mínimo de tesorería necesarios siempre para que la empresa pueda funcionar) lo que se denomina el Fondo de Maniobra. Este fondo es fundamental para el buen funcionamiento de la empresa y para su supervivencia.

En una empresa las fórmulas de financiación básicas son dos:

- Financiación Propia: proveniente de fuentes propias de la empresa (capital aportado por los socios).
- Financiación Ajena: proveniente de fuentes ajenas a la empresa (financiación bancaria y financiación no bancaria: proveedores, acreedores, leasing...).

Además existen otros tipos de financiación como:

- Sociedades de capital de riesgo. Sociedades de garantía recíproca.
- Fondos capital semilla.
- Subvenciones, ayudas y incentivos de la administración pública.
- Financiación preferencial.



A continuación se enumeran los conceptos que corresponden a la inversión inicial:

- Aportaciones de los socios.
- Deudas a largo plazo.
- Deudas a corto plazo.
- Subvenciones recibidas.
- Otros.

En términos coloquiales, si el emprendimiento pretende iniciar en nuevos productos quizá deba invertir en maquinaria, si quiere ampliar su capacidad de distribuir sus productos puede que necesite nuevos camiones o, abrir nuevos depósitos en otras ciudades, o adquirir, o remodelar nuevas oficinas; en fin, una inversión es todo aquello que acompaña normalmente un crecimiento o mejora. También la sustitución de equipos antiguos se considera una inversión, sin embargo su propósito es mantener o mejorar el nivel de operación actual porque la inversión está dirigida a evitar que la obsolescencia de algún equipo produzca disminución en la calidad de lo que vendemos o producimos.

Por otro lado la elaboración de un presupuesto o plan de inversiones, como también es llamado, se debe acompañar de un análisis del retorno que esas inversiones traerán a la empresa por la vía del flujo de caja adicional o utilidad adicional, si se trata de una inversión para expandir las operaciones. Si se trata de una inversión para mejora tecnológica, quizá el retorno no provenga de la generación de nuevo flujo de caja, sino del ahorro de costos o gastos operativos que está generando el proceso actual.

El proyecto de inversión comprende 4 etapas:

- Pre inversión.
- Decisión.
- Inversión.
- Recuperación.

INVERSIÓN FIJA	INVERSIÓN DIFERIDA	CAPITAL DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terrenos,</li> <li>• Construcciones</li> <li>• Maquinaria, herramientas y equipos</li> <li>• Equipo de transporte, laboratorios</li> <li>• Demás equipos auxiliares.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos de instalación, organización y constitución jurídica.</li> <li>• Patentes</li> <li>• Estudios previos requeridos para pagos anticipados y</li> <li>• En general de todo gasto de preoperacion.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarios de materias primas y productos en proceso y terminados.</li> <li>• Cuentas por cobrar y pagar dinero en efectivo para cubrir</li> </ul>

A continuación elaborar el detalle de las inversiones a realizar dentro del proyecto

INVERSIÓN FIJA	INVERSIÓN DIFERIDA	CAPITAL DE TRABAJO

## Las métricas.

### CONCEPTO DE MÉTRICA

Es La medida que incluye al valor numérico o nominal asignado al atributo de un ente por medio de dicha correspondencia. [Fenton]

Los indicadores de clientela son los atributos más importantes que debe manejar un nuevo emprendimiento que nace o desarrolla un producto. Ayudan a comprender las necesidades del mercado y de su clientela mediante medidas, como pueden ser: satisfacción, retención, coste de captación o adquisición y rentabilidad.

La clientela siempre mirarán el precio, pero también serán sensibles a ofertas sobre enfoques innovadores y rentables a la hora de seleccionar proveedores. Considerando su propuesta de valor en el momento de tomar una decisión de compra.

Por lo tanto los indicadores deben centrarse allí donde se está ofreciendo valor al cliente, donde se están estableciendo relaciones de valor añadido. Y esto lo marca la estrategia de la empresa y su ejecución. Además deben existir indicadores internos que ayuden a evaluar qué sucede dentro de la empresa y buscar la mejora continua.

Algunas estrategias van a consistir en atraer clientela que sepan apreciar el valor añadido que les ofrece el producto o servicio, aunque no sea al precio más competitivo. Dependerá de la estrategia al seleccionar mercados y clientela.

Las empresas acostumbran a seleccionar dos conjuntos de medidas básicas de clientela:

- Medidas genéricas que todas las empresas utilizan: satisfacción, cuota, retención, adquisición, etc.
- Medidas de valor de marca: son medidas diferenciadoras, inductoras para la clientela, es decir, qué es lo que la empresa tiene que ofrecer a su clientela para conseguir mantener o aumentar las medidas genéricas. Estas medidas capturan las propuestas de valor que la empresa está ofreciendo al mercado

El problema es que a menudo pensamos que no tenemos tiempo para medir, que eso es algo que hacen las empresas más grandes o peor aún, escogemos malos indicadores o nos centramos en métricas vanidosas que no ayudan a tomar decisiones y son falsas a la realidad.

Tenemos que tener claro que las métricas son la base sobre las cuales debemos tomar decisiones en una startup, nos ayudan a decidir, por ejemplo, si nuestra estrategia de captación de clientela está funcionando bien o si la nueva característica que hemos metido en el proyecto es la correcta.

Por último y no menos importante, se debe escoger un buen periodo temporal sobre el que trabajar las métricas, algo sobre lo que no se suele discutir mucho y que va unido intrínsecamente al modelo de negocio: aunque por defecto y para la mayoría una periodicidad mensual es suficiente, existen momentos (al inicio) o modelos de negocio donde es más sensato disminuir la frecuencia (semanal) o incrementarla (bimestral).

Lo importante es que se entienda que no es tan importante que la métrica esté perfectamente construida y que sus resultados estén ajustados hasta la milésima, como que sea siempre útil métrica de la misma forma... ya que un cuadro de mandos sobre todo tiene valor COMPARATIVO y sirve para tomar decisiones EN COMPARACIÓN con otro periodo.

Existen diferentes tipos de métricas entre ellas están:

### MÉTRICAS VANIDOSAS

Las métricas vanidosas son aquellas que declaran el estado del proyecto, pero no ofrecen ninguna explicación de cómo llegaron a ese estado o a donde ir.

### LAS MÉTRICAS ACCIONABLES

Las métricas accionables unen acciones específicas y repetibles a resultados observados.

- Accionables
- Accesibles
- Auditables



## LAS FASES DEL EMBUDO

La clave para poder definir métricas que cumplan con las 3As y que nos ayuden a tomar decisiones es modelizar el comportamiento del elemento más importante de nuestro modelo de negocio: la clientela. Para ello, deberíamos establecer métricas para cada una de las fases por las que pasa, entendiendo que al principio el valor del cliente será muy bajo y según vaya avanzando por el embudo o tunnel aumentará de forma significativa. Es importante no olvidar que cada segmento de clientela/usuarios debe tener su propio embudo diferenciado.

Otro de los mitos que debemos eliminar es que cada escalón o fase del embudo es igual a una métrica. Idealmente debemos mantener muy controlado y al mínimo el número de métricas, pero es perfectamente correcto tener 1-2 métricas por fase del embudo. Por último, es importante tener claro el principio base de las 3As:

*Las métricas que definamos deben estar orientadas a medir acciones u objetivos, es decir, debemos diseñar la métrica partiendo del objetivo que queremos que cumplan los usuarios, no desde los datos.*

### 1. ADQUISICIÓN: ¿CÓMO LLEGAN LOS USUARIOS?

En esta fase del ciclo de vida de los usuarios queremos entender cómo llegan la clientela (por canales de entrada) y modelizar qué es lo que hacen en su primera visita, es decir, queremos entender cómo conseguimos nueva clientela partiendo de un objetivo concreto. Para ello, es importante entender cuál es el elemento más óptimo que debemos medir. En el caso de Internet, suele ser habitual medir el número de usuarios que han superado el % de rebote, el haber visto 2-3 páginas, etc. El objetivo es eliminar de la ecuación a todas aquellas visitas que no se han quedado o si lo han hecho no han interactuado con nuestra plataforma.

Por ejemplo, en el caso de una tienda de comercio electrónico podríamos medir el número de usuarios que NO son porcentaje de rebote y que han visto al menos 2 productos.

### 2. ACTIVACIÓN: ¿QUÉ HACEN LOS USUARIOS EN SU PRIMERA VISITA?

La activación pretende medir si nuestro producto o plataforma es útil para los usuarios y para ello es clave comprender qué diferencia a un usuario pasivo de uno que decide ir un paso más allá. Es habitual medir aspectos tales como el registro o suscripción del usuario, si éste ha rellenado los aspectos básicos de su perfil, si ha utilizado una funcionalidad clave, etc. Al final, tanto la activación como la retención son indicadores de que se ha construido un gran producto (o no).

En el caso de nuestra tienda de e-commerce, podríamos incluir en este apartado una métrica del número de usuarios que se registran, paso previo en muchos casos para comprar. También sería una métrica válida y complementaria el número de usuarios que se subscriben al boletín de noticias.

### 3. RETENCIÓN: ¿CÓMO VUELVEN LOS USUARIOS?, ¿CADA CUANTO?

En esta fase se pretende discriminar a los usuarios que únicamente han venido pocas veces de los que usan intensivamente el sitio. La clave es modelizar qué consideramos “usar intensivamente” el sitio (¿qué diferencia a un visitante de un usuario habitual?). Esta métrica puede construirse con los usuarios no registrados que siguen volviendo, con los usuarios registrados que han realizado algún tipo de acción (compartir contenido, usar n veces una funcionalidad...) o con los usuarios que se registraron en la lista de correo y han hecho click en un correo (el email es un estupendo instrumento de retención). Este paso es clave en todos los modelos basados en suscripción.

En el ejemplo, podríamos decidir medir cuando un usuario vuelve al menos 1 vez por semana a la tienda o que hace click en los boletines de novedades.



#### 4. MONETIZACIÓN: ¿CÓMO SE GANA DINERO?

La clave de cualquier negocio es obtener y generar valor, la mayoría de las veces económico. En este punto se pretende conocer qué ingresos se obtienen de los usuarios, pilar de cualquier modelo de negocio. Para ello la clave es medir cuánto dinero se obtiene de cada cliente, sea en la forma que sea (en muchos casos es una única venta, en otros casos puede ser por acceso premium, suscripciones, generación de leads, publicidad...etc.).

En el caso de la tienda de comercio electrónico es bastante obvio, ya que se trata de medir los usuarios que compran.

#### 5. REFERENCIA: ¿LOS USUARIOS TRAEN A MÁS USUARIOS?

Este punto del embudo es el que mide la viralidad. Como tal, en algunos modelos de negocio es inútil mientras que en otros es la base de crecimiento. De hecho, existe cierta discusión sobre si esta fase es anterior o posterior a la anterior (monetización), pero en realidad depende del propio modelo y de si la referencia tiene sentido antes de la monetización o no. En cualquier caso, su objetivo es modelar cuántos usuarios hacen algún tipo de acción para atraer a nuevos usuarios. Puede ser desde el tradicional "Invita a tus amigos..." a compartir un contenido en los medios sociales, pasando por la afiliación, o el boca-a-boca.

## Métricas piratas



	Página Web	Venta presencial	Adwords
<b>Adquisición</b> <i>Personas</i>	500	10.000	1.000
<b>Activación</b> <i>Usuarios</i>	100	1.000	800
<b>Retención</b> <i>Usuarios frecuentes</i>	60	10	30
<b>Ingresos</b> <i>Ventas</i>	\$ 6.000	\$ 1.000	\$ 3.000
<b>Referencias</b>	25	2	10



## Ejercicio

Elaborar sus propias métricas siguiendo los ejemplos mostrados para cada uno de los canales de venta que desea desarrollar:

	CANAL DE VENTA 1	CANAL DE VENTA 2	CANAL DE VENTA 3	TOTAL
ADQUISICIÓN				
ACTIVACIÓN				
RETENCIÓN				
INGRESOS				
REFERENCIAS				

### Precisiones para el uso de las métricas

Usar plazos que hagan sentido a las métricas usadas.

– Diarias, semanales, mensuales, semestrales, anuales.

Un análisis de las métricas puede y DEBE ofrecer una conversación sobre pivotear o proceder.

Tome el tiempo necesario en este proceso

### MÉTRICAS A UTILIZAR EN UN PROCESO DE LEAN STARTUP

(LAS 10 METRICAS CLAVE DE UNA STARTUP, recuperado el 6 enero de 2016, de <http://javiermegias.com/blog/2013/05/metricas-startup-indicadores/>)

#### ADQUISICIÓN POR FUENTE

Es el número de clientela/usuarios (dependiendo del modelo de negocio) que hemos atraído segmentado por fuente, es decir, lo que nos indica es el volumen de interesados que potencialmente podemos transformar en clientela según de dónde viene cada interesado.

La clave de cualquier startup es disponer de una maquina eficiente de transformar interesados en clientela, y por tanto es clave modelizar el ciclo de vida de los usuarios... y éste siempre empieza por la adquisición. Además la capacidad de detectar el número de interesados atraídos por fuentes, así se puede tener una idea sobre cómo funciona cada fuente.

#### ¿Cómo se calcula?

Depende mucho de cómo sea nuestro modelo de negocio, pero habitualmente basta con “contar” los interesados por fuente (en modelos basados en Internet es fácil, ya que Google Analytics nos ayuda mucho a diferenciar tráfico de referencia, tráfico de búsqueda con palabras clave, de afiliación, campañas...etc.) En otros modelos de negocio más “tangibles” suele ser necesario preguntar a la clientela cómo nos han encontrado.

#### ACTIVACIÓN

Mide nuestra capacidad de convertir a un potencial interesado en un cliente potencial, es decir, mide el % de potenciales interesados que han hecho la acción que nosotros consideramos necesaria para convertirse en cliente potencial, sea ésta registrarse, descargar una app, o abrir la puerta del establecimiento.

Es una métrica muy importante porque lo que indica es nuestra capacidad de despertar suficiente interés en una persona, como para que se plantee seguir adelante con nosotros (y potencialmente ser cliente)... y está muy relacionada con la calidad de la experiencia del cliente. Es absolutamente crítica porque normalmente el conseguir activar a un interesado implica que tenemos más oportunidades para convertirlo en cliente en el futuro (porque nos ha dejado su mail, teléfono o ha mostrado genuino interés).

### ¿Cómo se calcula?

El porcentaje de activación mide la conversión entre el estado de adquisición y el de activación, se calcula dividiendo los usuarios que consideramos “activados” (es decir, que se han descargado la app, que han visto x productos en la web o que se han registrado) entre los usuarios “adquiridos”.

### RETENCIÓN/ENGAGEMENT

Es una métrica que indica lo “pegajoso” que es el producto o servicio que hemos diseñado, es decir lo mucho que se usa por sus clientela (o lo a menudo que compran) y nos indica lo útil que somos para ellos, o lo “enganchados” que están a él.

A menos que tengamos un modelo de negocio en el que únicamente vendamos una vez a cada cliente (por ejemplo marcasasos), es una de las métricas con más impacto en la rentabilidad de nuestro modelo, dado que resulta entre 5 y 6 veces más caro atraer un cliente nuevo que venderle a uno actual. Para aumentarla debemos entender qué es lo que hace que la clientela vuelvan... y tratar de potenciarlo.

### ¿Cómo se calcula?

Existen múltiples formas de calcularlas, tantas como niveles de “profundidad” queramos... y no se suele utilizar una sola. Habitualmente queremos medir cuántas veces al mes utiliza el cliente nuestro producto, pero también cuántas veces usa las funcionalidades o características más importantes, etc.

### CHURN

El “churn” o tasa de rotación de clientela es una métrica que nos indica el porcentaje de clientela/usuarios que dejan de usar nuestro producto o servicio en un periodo (1 mes, 1 año...etc). Es decir, muestra la velocidad a la que perdemos clientela. En muchos modelos de negocio es complicada de calcular pero la base es entender qué es un cliente inactivo: ¿solo el que se ha dado de baja explícitamente o el que ha dejado de usar nuestro servicio (por ejemplo, si lleva 90 días sin usarlo)? Yo opto por la segunda opción, aunque tengamos medios luego de “rescatarlo”.

Es una métrica complementaria y opuesta a la retención... y cada cliente que perdemos es un cliente nuevo que tenemos que captar, algo muy caro. La clave es entender el por qué un cliente deja de estar interesado en nosotros: ¿Porque no le atendemos bien? ¿Porque no entiende cómo usar el producto? ¿Porque el producto o servicio no es suficientemente útil para él?.

### ¿Cómo se calcula?

Para saber el churn necesitamos saber cuanta clientela usuaria teníamos al principio del periodo (clientela inicial), cuánta clientela nueva hemos conseguido (clientela nueva) y con cuántos hemos acabado (clientela final).

Clientela perdida = (clientela inicial + clientela nueva) – clientela final

Y para calcular el churn (que como decíamos es el porcentaje de clientela que perdemos en un periodo) tenemos que:

Churn = (clientela perdida / clientela inicial) x 100

Si tenemos por ejemplo un churn de 5% mensual quiere decir que al año perdemos el 60% de la clientela que teníamos, o lo que es lo mismo, que un cliente estará con nosotros 20 meses (100/5) antes de dejarnos.

### CONVERSIÓN

La conversión es una de las métricas más conocidas, y mide el porcentaje de potenciales interesados (ADQUISICIÓN) que finalmente han acabado comprando (MONETIZACIÓN). Es un indicador que nos dice a qué porcentaje de clientela le hemos conseguido vender del total de tráfico/público objetivo al que hemos conseguido interesar.

Es una métrica clave porque mide nuestra capacidad de monetizar el modelo de negocio (aunque hay que ponerla en relación con otras, como el ciclo de vida del cliente (más adelante). Es importante disponer de la tasa de conversión segmentada por fuentes... ya que eso nos permitirá saber de las acciones que hacemos para atraer la clientela, cuáles son las que más convierten (por ejemplo una conversión “global” del 1% quiere decir que solo hemos conseguido venderle a 1 de cada 100 clientes a los que hemos “adquirido”... pero es posible que dentro de ese 1% haya una campaña de email con una conversión del 1,9% y acciones en redes sociales con una conversión del 0,1%).



### ¿Cómo se calcula?

Para calcular el porcentaje de conversión debemos dividir el número de clientela a la que hemos monetizado (porque han comprado un producto, pagado una suscripción...) entre el total de clientela "adquirida". Y si somos capaces de hacer este análisis por fuentes mucho mejor (algo complicado, ya que a veces es difícil tener trazabilidad sobre el origen de dónde ha venido un cliente que ha acabado comprando).

### COSTE ADQUISICIÓN DE CLIENTE (CAC)

Es una métrica que indica cuánto dinero nos ha costado atraer de media a un cliente NUEVO, durante el periodo que estamos analizando. Es una métrica comparativa, es decir, solo tiene valor en comparación con otros periodos (este mes nos ha costado \$2.00 más atraer a cada cliente) o con otros modelos de negocio similares (el coste de adquisición de clientela de mi competencia es de \$4.00 y el mío de \$3.50). EL **Coste de adquisición de cliente** permite saber cuánto dinero cuesta atraer a un nuevo cliente, y nos da por tanto idea sobre la evolución de la inversión que estamos haciendo en captación. Resulta clave cuando se pone en contra posición con el valor del ciclo de vida del cliente.

### ¿Cómo se calcula?

Debemos sumar el coste de todos los esfuerzos invertidos en la captación de nueva clientela (fuerza comercial, publicidad, anuncios...etc.) y la cifra obtenida dividirla entre la nueva clientela obtenida durante el mes (o periodo escogido). Es importante que sea clientela nueva que todavía no hayamos monetizado.

### CICLO DE VIDA DEL CLIENTE (CLTV)

El valor del ciclo de vida del cliente (o customer lifetime value) nos indica el margen bruto que sacamos a cada cliente a lo largo del tiempo que está con nosotros. Es importante este último trozo, ya que no se trata del margen de la venta puntual sino del que a priori esperamos obtener durante nuestra relación futura. Esto implica que tenemos que no solo valorar cuánto margen nos ha dejado su compra actual, sino predecir cuánto dejarán sus compras futuras, algo nada fácil.

Nos permite valorar cómo de rentable es un cliente durante su relación con nosotros, es clave cuando se contraponen con lo que nos ha costado adquirirlo (coste de adquisición).

### ¿Cómo se calcula?

Es uno de los valores más complejos de calcular, y para poder hacerlo correctamente necesitamos:

- Ingresos medios del cliente en cada periodo (por ejemplo, al mes).

- Porcentaje de margen bruto de cada transacción (descontando costes directos de servir al cliente)

- Ciclo de vida (el tiempo que de media estará el cliente con nosotros, lo hemos visto al hablar del churn).

El  $CLTV = (\text{Ingresos medios/mes} \times \text{margen bruto medio}) \times \text{ciclo vida en meses}$ .

Hay modelos mucho más complejos que tienen en cuenta aspectos como el coste de retención o incluso la depreciación de la moneda, sin embargo el modelo anterior nos ofrece una buena idea inicial.

### COCIENTE DE RENTABILIDAD CAPTACIÓN

Es un indicador que nos muestra la rentabilidad de nuestros esfuerzos de captación, o dicho de otra forma, de cada dólar o unidad monetaria invertido en captar clientela cuántos dólares o unidad monetaria obtenemos.

Es una de las métricas más importantes en cualquier modelo de negocio con un motor de crecimiento pagado (el 99%), ya que de una forma muy sencilla nos indica cómo está funcionando el proceso de captación. Si baja, malo (indica que o nos estamos gastando más dinero en atraer más clientela que, sin embargo, no dejan más rentabilidad o que gastándonos los mismo se han degradado nuestros márgenes). Si sube, bueno (o nos gastamos menos dinero en atraer clientela manteniendo rentabilidad o gastándonos lo mismo ha mejorado la rentabilidad por cliente, quizás porque la recurrencia también ha mejorado).

### ¿Cómo se calcula?

Es muy sencillo de calcular, ya que se obtiene:

*CLTV (ciclo de vida de cliente) / CAC (Coste adquisición de cliente)*

Por ejemplo, un cociente de 3 querría decir que de cada dólar o unidad monetaria invertido en adquirir clientela estamos obteniendo una rentabilidad bruta de \$3.00 o unidades monetarias.

### CASH BURN RATE (CBR)

Un número muy apropiado para una startup, lo que nos dice es el dinero que “quemamos” mensualmente, lo que incluye sueldos, gastos en marketing, etc. Es un indicador de la velocidad con la que consumimos nuestros fondos.

**Cash Burn Rate** no solo es el coste de estar en marcha sino que, si lo dividimos entre el dinero que tenemos actualmente disponible, indica en meses de lo que disponemos antes de quedarnos sin dinero... algo muy importante ya que nos sirve para decidir cuándo ponernos a buscar inversión (si procede) o si no, cuándo deberíamos estar ganando ya suficiente dinero como para cubrir al menos los costes.

### ¿Cómo se calcula?

El CBR se calcula sumando todos los costes fijos y estructurales que tenemos al mes en nuestra empresa. Para calcular el “tiempo de vida” en meses si no tenemos ingresos hay que dividir el CBR entre el capital que tenemos. Si estamos ingresando dinero es algo más complicado, pero no mucho más.

### REFERENCIA

Es una métrica que indica el número de clientela nueva que vienen porque un cliente existente los ha traído, lo que clásicamente se conoce como el “boca-oreja” y más recientemente se habla de viralidad. Su aplicación y relevancia depende mucho del modelo de negocio, pero en mayor o menor medida todos los modelos son susceptibles de tener cierto grado de referencia. La razón principal por la que todo el mundo está tan interesado en mejorar la referencia o la viralidad es porque un cliente “referido” es un cliente que no nos ha costado dinero (directamente), lo que disminuye de forma importante el coste de adquisición de clientela (CAC)... y por tanto hace mucho más eficiente nuestra máquina de captación.

### ¿Cómo se calcula?

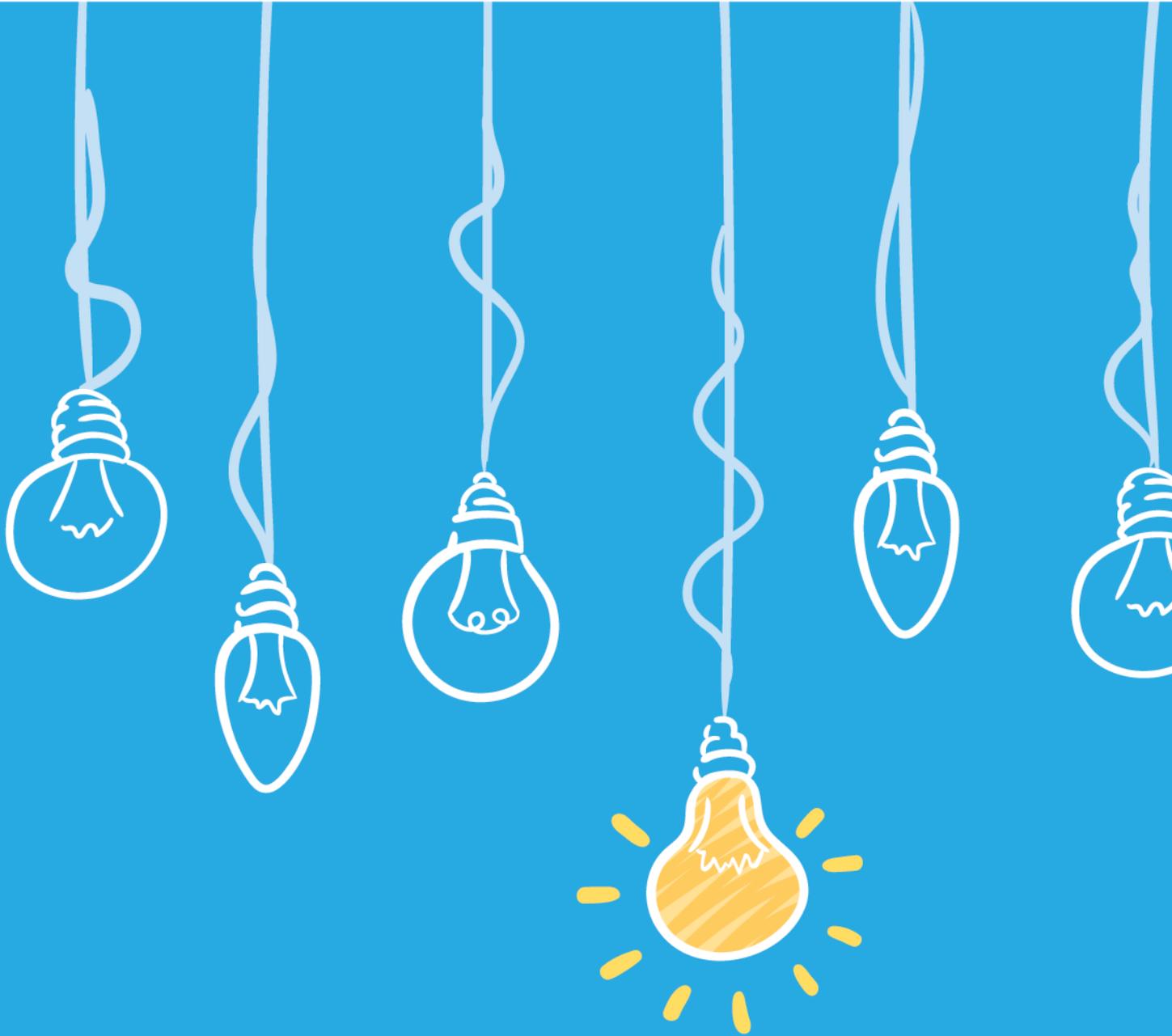
La referencia no es exactamente lo mismo que la viralidad (en cuanto a que la viralidad resulta algo más “intencional” en tanto que habitualmente requiere un esfuerzo activo), pero podemos recurrir a métricas como el coeficiente viral o k-factor para medir la referencia. Formalmente es:

*Referencia = clientela atraídos por otros clientes / clientela nueva total*

- Lean Analytics, Alistair Croll y Benjamin Yoskovitz.







**Destaca<sup>TÚ</sup>**  
**Idea**



# **MÓDULO 5**

## **SELECCIÓN DE IDEAS CON POTENCIAL**

## ➤ Clínica de Vinculación Empresarial

### Objetivo:

Las personas emprendedoras han identificado espacios de conveniencia y los posibles enlaces que puedan hacerse con los miembros del ecosistema.

### Introducción

La vinculación empresarial puede definirse como el enlace entre las organizaciones y las personas emprendedoras. Este eje estratégico propicia el desarrollo de mercado, tecnológico, financiero y abre las puertas a la competitividad empresarial.

Se realiza una bienvenida a las personas participantes del taller, presentación general del contenido a desarrollar, da a conocer la agenda, las reglas generales de convivencia de participación que se tendrá. Además hay una presentación de cada participante en la que se definen las expectativas que tienen del tema.

### Ejercicio de introducción al taller (20 minutos)

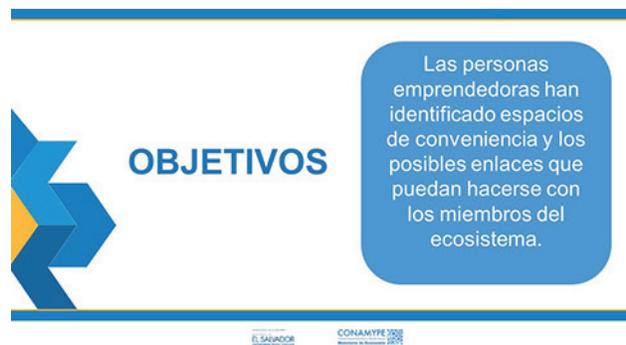
#### Objetivo

Vincular los aprendizajes de la última jornada en relación a esta nueva actividad, utilizando la dinámica “figura 3D”

#### Actividades de la persona facilitadora

La persona facilitadora, conforma subgrupos de 5 a 6 personas, da las indicaciones, les pide a las personas participantes que elaboren en un pliego de papel bond los 10 aprendizajes más importantes de las últimas jornadas, tendrán 20 minutos.

Después de pasado el tiempo realizaran una presentación de cada una de los carteles. Al finalizar se presentan el tema, objetivos y aclaración de expectativas respecto al taller, como se muestra la diapositiva siguiente:



### Ejercicio 1: “Creando mi mapa de actores” (45 minutos)

#### Objetivo

La persona emprendedora identifica un mapa de actores principales de su localidad relacionado con el emprendimiento.

#### Actividades de la persona facilitadora

Quien facilita permite la formación de subgrupos de 5 a 6 emprendimientos y brinda indicaciones para la elaboración de un mapa de actores donde se desarrollaran los 6 pasos siguientes:

#### Listar:



Mediante una lluvia de ideas y la revisión de la información recolectada se debe elaborar un listado lo más completo posible de todas las instancias o personas que puedan cumplir con las siguientes características:

- Están siendo o podrían verse beneficiados del emprendimiento
- Son necesarias como proveedoras de materia prima, productos o servicios para el emprendimiento
- Son centros de apoyo, formación y desarrollo del emprendimiento
- Son necesarias para la operación legal de la empresa
- Permiten garantizar el buen funcionamiento del emprendimiento
- Ayudan al crecimiento financiero, tecnológico e innovación
- Son necesarias para la adopción de la política pública en beneficio del emprendimiento
- Permiten entrar a los mercados y clientela

**2. Enfocar:** Ahora se debe tomar el listado y llegar al nivel más específico posible para cada uno de las instancias o personas identificados, definiendo la institución a que pertenecen y su función, y de ser posible su información de contacto.

**3. Categorizar:** Después de tener el listado completo debe organizarse. Para esto se puede utilizar cuatro categorías básicas: instancias gubernamentales (Ej.: La Alcaldía, dependencias de salud, agricultura, economía, seguridad o medio ambiente), instancias privados (Ej.: los proveedores, talleres de reparación, courier, mantenimiento, otros), organizaciones de la sociedad civil (Ej.: la fundaciones, cooperativas, Iglesias, asociaciones comunales), instituciones financieras (Ej: Banca privada, cooperativas de ahorro y préstamo y otros) instituciones tecnológicas y educativas (Ej: universidades, institutos, centros de desarrollo) y comunidad (Ej.: vecindad, junta de acción comunal). Posteriormente se pueden crear sub-categorías de acuerdo a intereses en común.

Se deben organizar las instancias o personas del listado en cuatro columnas de acuerdo a la categoría en la que se hayan ubicado, marcando con colores aquellas que pueden afectar o verse afectados por la propuesta de emprendimiento que se presenta; en otra columna, aquellas que tengan información, conocimiento o experiencia sobre el tema; y en otra, las que controlen o puedan influir sobre las decisiones y los recursos necesarios para adoptar la propuesta.

**4. Caracterizar:** El siguiente paso es identificar algunas características importantes de las instancias o personas que se ha seleccionado. A continuación se presenta una tabla en la que se ejemplifica la forma en que se desarrolla esta tarea.

Para su elaboración se debe identificar cuáles pueden ser los intereses de cada una de los instancias o personas que se han incluido en el listado y se marca la casilla correspondiente a la posición que pueden asumir frente a lo planteado, su nivel de interés en el problema y la influencia que pueden tener en que se acepte o no su propuesta. Estos elementos les permitirán ubicar sus instancias o personas en los mapas que realicen.



ANEXO 2

Actores	Intereses	Posición						Interés						Influencia					
		Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indeciso	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocido	Poco o ningún interés	Algún Interés	Interés moderado	Muchos interés	El más interesado	Desconocida	Poca o ninguna influencia	Alguna influencia	Influencia moderada	Mucha influencia	El más influyente

Esta tabla es una adaptación del instrumento "Stakeholder Identificación" extraído de *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*, Jennifer Rietbergen-McCracken y Deepa Narayan (compiladoras). Banco Mundial (1996)

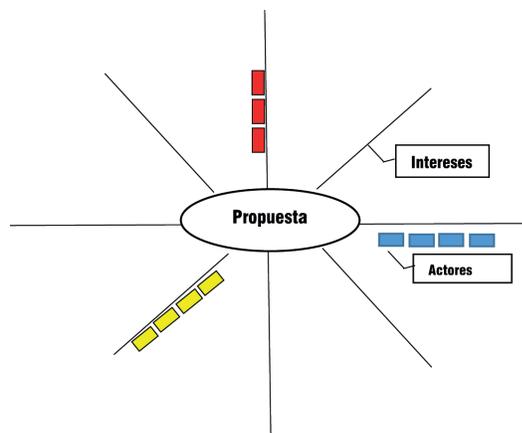
**5. Mapear los actores principales.** Ya identificados se utiliza el método de mapa de intereses e influencia para definir una estrategia de vinculación y trabajo.

**Mapa de intereses:** El propósito de esta técnica es organizar a las personas según los intereses que tengan en común, esto permitirá organizar estrategias dirigidas a construir alianzas que puedan orientar hacia el apoyo de su propuesta. Para organizar este mapa se deben seguir los siguientes pasos:

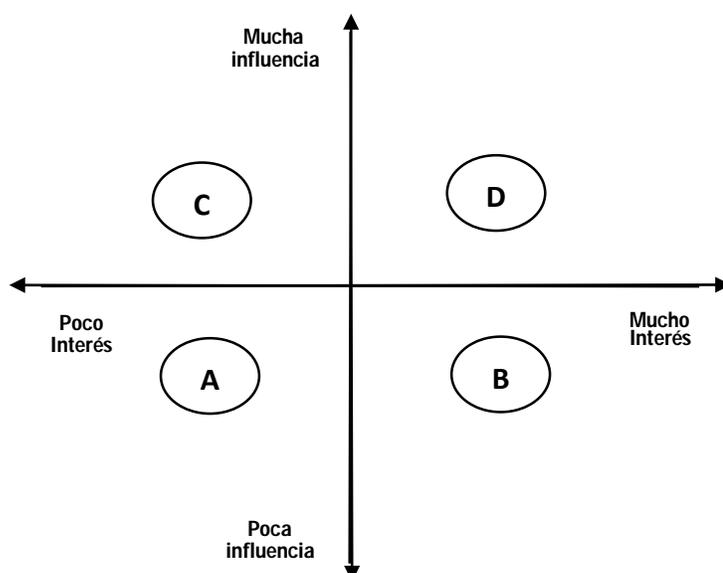
Escriba los nombres de todos los/las personas en tarjetas y ubíquelos en una mesa de acuerdo a los intereses de cada persona, se debe empezar a formar grupos de actores por los intereses que tengan en común. Si una persona tiene intereses en común con más de un grupo, se debe elaborar una nueva tarjeta y ubicarla en el grupo correspondiente. Cuando ya se hayan organizados los grupos, se debe asignar un color y un título a cada grupo y escribir nuevamente los nombres de las personas en tarjetas del color correspondiente.

Posteriormente se debe escribir el nombre de la propuesta de emprendimiento en el centro de del tablero y trazar líneas desde el centro de la misma en forma radial que correspondan a cada uno de los grupos identificados. Se deben ubicar a las tarjetas de las personas sobre las líneas correspondientes, organizándolas del centro hacia afuera de acuerdo a su importancia.





Para hacer un mapa de interés e influencia se debe dibujar un plano como el que se encuentra a continuación:



Allí deberán ubicarse los nombres de las instancias y personas que identificaron, según el análisis que hicieron de los niveles de interés y de influencia de cada uno de ellas. Es importante que se realice colectivamente este ejercicio, pues de las percepciones del grupo dependerá saber exactamente qué posición ocupará cada persona o institución.

Las instancias o personas que se ubiquen en el cuadrante marcado con la A, serán aquellas en quienes se debe invertir menos esfuerzos. Quienes aparezcan en el cuadrante B pueden ser instancias o personas que requieran apoyo para movilizarse, es decir, para convertirse en grupos o personas con poder en esta situación.

Es importante que las estrategias se dirijan, al menos, a mantener informadas a las instancias o personas de los esfuerzos que se están realizando.

El cuadrante C corresponde a las instancias o personas que deben mantener "satisfechos", pues pueden ser útiles como fuentes de información y opiniones o para ayudar a movilizar a otras directamente involucradas.

Finalmente, quienes se ubiquen en el cuadrante D (en particular quienes se acerquen más a la esquina superior derecha) serán objetivos prioritarios y a quienes deberán procurar traer abordo en cada iniciativa.

Al finalizar de clasificar se deben plantear al menos tres estrategias de vinculación para trabajar con las principales instancias o personas de acuerdo a sus ejercicios.

## Reflexión sobre vinculación empresarial (15 minutos)

### Objetivo

La persona emprendedora identifica diferentes conceptos, conoce ejemplos y evalúa de manera personal la conveniencia de la vinculación empresarial

### Actividades de la persona facilitadora

La persona facilitadora explica la importancia de la vinculación empresarial busca ejemplos prácticos de la aplicación del mismo, realiza preguntas, analiza sus ventajas y desventajas, para ello desarrolla una pequeña reflexión sobre las siguientes diapositivas:

### Actividades de promoción de vinculación empresarial



### Aspectos a considerar en el desarrollo de actividades de vinculación



**I.** El establecimiento de relaciones de cooperación y colaboración interinstitucional, nacional e internacional con instituciones afines.



### Aspectos a considerar en el desarrollo de actividades de vinculación



**II.** El desarrollo de actividades para promover la vinculación en las áreas financieras, mercadeo, tecnológicas y de innovación de manera constante y continua.



### Aspectos a considerar en el desarrollo de actividades de vinculación



**III.** La participación del ecosistema emprendedor en programas de fomento de carácter municipal, regional o nacional.



### Aspectos a considerar en el desarrollo de actividades de vinculación



**IV.** La identificación de posibles proyectos de alianzas estratégicas.



### Aspectos a considerar en el desarrollo de actividades de vinculación



**V.** La formación de personal técnico y no técnico en actividades de vinculación emprendedora.





**VI. La difusión del conocimiento y de los logros obtenidos por el Ecosistema Emprendedor en actividades de vinculación empresarial.**



**Principales claves en actividades de vinculación.**

**1**

Identificar clientes y necesidades de emprendimientos.



**Principales claves en actividades de vinculación.**

**2**

Preparación empresarial.



**Principales claves en actividades de vinculación.**

**3**

Registro de los contactos.



**Principales claves en actividades de vinculación.**

**4**

Evaluación de las citas realizadas.



## Ejercicio de rueda de negocios (35 minutos)

**Objetivo de aprendizaje:** Preparar en la participación de rueda de negocios a las personas emprendedoras.

Quien facilita solicita que las personas participantes que van a desarrollar una rueda de negocios cumplan los siguientes pasos:

1. Realizar una descripción general de la iniciativa emprendedora
2. Realizar un listado de los productos a ofrecer y en qué segmento de mercado está interesado en participar
3. Realizar un listado de productos o servicio que necesita para su actividad emprendedora
4. Preparar material promocional para ofrecer su producto o servicio
5. Completar la ficha de participación (ver anexo 3)

Para esta actividad se tendrá 10 minutos.

Al finalizar el tiempo cada persona entregará a quien facilita la ficha de participación, la ficha será revisada y se programarán las citas de reunión que tendrán una duración de 3 minutos, primero de la persona vendedora y luego 3 minutos del otro emprendedor. Se realizarán al menos tres ciclos de ronda de ruedas de negocio.

Tendrá una duración de 15 minutos. Al finalizar el tiempo se realizará una evaluación de la actividad y se definirán aspectos positivos, negativos y aprendizaje del proceso.

## Cierre del evento (5 minutos)

Quien facilita realiza las principales conclusiones de la clínica de vinculación empresarial, invita a que implementen la estrategia, lo aprendido de sus experiencias, además pasa la evaluación del evento.

## Ficha de emprendimiento



### ANEXO 3

Nombre de la iniciativa emprendedora: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona líder: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

Sitio Web: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Antecedes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Productos/Servicios

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Segmento de mercado al que va dirigido: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Artículos promocionales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Necesidades de proveedores

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



## » Legalización de una empresa

### Contexto legal del país (Negocio Legal)

Comprende una explicación general de la normativa del país que explica cuándo es que existe una empresa o negocio, ya sea que tenga una sola persona como dueña o varias como grupo.

Se debe de tomar en cuenta que no se necesita entrar en detalles de requisitos, pagos y otros elementos específicos de la legalización ya que en la siguiente etapa del servicio se verá este tema.

### Tipos de forma de legalización

Se debe explicar y ejemplificar las principales formas de legalización para emprendimientos que pasan a ser negocios legales (como persona o como grupo).

### Elementos de comparación entre tipos de legalización

Se muestra en este apartado la comparación entre los tipos de legalización que existen tanto para personas individuales como para grupos y las mejores opciones desde las diversas perspectivas o posibilidades diferentes.

### Principales problemas de acuerdo entre emprendimientos

Se mencionan aquí los principales problemas de acuerdo que pueden surgir en los emprendimientos cuando no se prevén detalles de roles y responsabilidades legales y más que todo, por el hecho de que el grupo muchas veces busca financiamiento y es hasta que lo ha obtenido que los problemas aparecen.

### Causas de disolución de los emprendimientos en las etapas iniciales del negocio

Mostrar a las personas emprendedoras las principales causas de disolución más comunes que se han dado en el país de acuerdo a experiencias pasadas de emprendimientos que inicialmente eran prometedores pero que resultaron disolviéndose.

### Consecuencias legales de la disolución temprana

Explicar detalladamente cuáles son las consecuencias legales de disolver el emprendimiento cuando ya se ha legalizado, se han desarrollado ventas y en muchos casos cuando se tiene equipos y deudas.

### ¿Cómo prevenir problemas legales y evitar la disolución

Quien facilita brinda consejos importantes para evitar la disolución temprana e interactúa con las personas participantes para sugerir acciones consistentes que vuelvan sostenible en el tiempo al emprendimiento.

### Plan de acción

Completar el siguiente cuadro de implementación de actividades enfocadas al desarrollo de la charla de legalización.

Se solicita que quienes participan complementen en una hoja en blanco la siguiente matriz.

Qué hemos aprendido	Qué debemos promover en el emprendimiento	Qué debemos evitar



## ¿Qué hacer para legalizar una empresa en El Salvador?

### Qué es legalizar una empresa

Es efectuar una serie de Trámites ante distintos organismos administrativos, estatales y/o municipales para cumplir determinadas obligaciones – principalmente Tributarias- mediante los cuales la empresa, negocio o proyecto de inversión existirá legalmente.

### ¿Qué modalidades existen para legalizar una empresa?

Eso depende de la forma en que vamos a operar. Por ejemplo:

**Persona Natural:** Titular de una empresa.

**Persona Jurídica o Sociedad:** que ha resultado de un contrato con fines personales o capitales que estipulan poner en común, bienes o industrias con el objetivo de repartir entre sí los beneficios que provengan de los negocios a que van a dedicarse.

### ¿Qué hago para constituir una sociedad?

Vamos a mandar a elaborar una escritura de constitución de sociedad ante un notario salvadoreño la cual debe contener:

- Mínimo dos personas naturales o jurídicas.
- Documentos de Identidad de los Accionistas
- Capital Mínimo a suscribir \$ 2,000
- Capital a exhibir pagado el 5% (\$ 100)
- Denominación de la Sociedad
- Finalidad
- Composición del Capital Social (% Participación de cada socio)
- Inscribirla en el Registro de Comercio (CNR).

### Requisitos de Inscripción de la Sociedad en el CNR:

- A) Presentar Testimonio Original de la Escritura de la Sociedad.
- B) Presentar fotocopia tamaño Carta centrada y reducida al 74% de la escritura de la Sociedad.
- C) Pago de derechos de registro: \$ 11.40 dólares.
- D) Presentar solicitud de Matricula de Empresa y Establecimiento.
- E) Presentar Balance Inicial.

### ¿En qué gastos hay que incurrir para Constituir una Sociedad?

- A) Gastos Notariales.
- B) Inscripción en el Registro de Comercio/Derechos
- C) registrales. \$11.40
- D) Inscripción de la Matrícula de Empresa \$91.43 y Establecimiento \$ 34.29
- E) Inscripción del Balance Inicial \$ 17.14

### ¿A qué instituciones debemos acudir para iniciar la legalización de nuestra Empresa o Negocio?

1. Ministerio de Hacienda.
2. Registro de Comercio.
3. Instituto Salvadoreño del Seguro Social.
4. Ministerio de Trabajo.
5. Dirección General de Estadística y Censos.
6. Alcaldía Municipal competente.

## Ministerio de Hacienda

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<p>Completar el Formulario F 210 Presentar DUI original y fotocopia. Comprobante de Pago (\$1.671ra. Vez y \$ 5.00 reposición).</p>	<p>Completar el Formulario F 210 Presentar Original y Fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad inscrita en el Registro de Comercio. Comparecer personalmente el Representante Legal o Apoderado con original y fotocopia del NIT y DUI.</p>

## Inscripción al IVA

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<p>Completar el Formulario F 210 Presentar DUI original y fotocopia. Comprobante de Pago (\$1.671ra. Vez y \$ 5.00 reposición).</p>	<p>Completar el Formulario F 210 Presentar Original y Fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad inscrita en el Registro de Comercio. Comparecer personalmente el Representante Legal o Apoderado con original y fotocopia del NIT y DUI.</p>

## ¿Qué obligaciones tributarias se generan después de emitirse la Tarjeta del IVA?

- 1) La obligación de solicitar a través del formulario F 940, anexando original y fotocopia de la Tarjeta del IVA y DUI, la autorización de los siguientes documentos:
  - Facturas de Consumidor Final.
  - Comprobantes de Crédito Fiscal. (Compra o venta a Contribuyentes).
  - Facturas simplificadas de Consumidor Final.
  - Notas de Crédito. (devoluciones de productos o rebaja de precio, en el período de 2 meses)
  - Notas de débito. (aumento de precio en los productos, en el período de 2 meses).
  - Tiquetes emitidos por máquina registradora.
- 2) Legalizar los Libros Contables del IVA, es decir, que estos deben ser autorizados por un Contador Público Certificado y ser mantenidos en el negocio u oficina. Tales como:
  - Libro de ventas a Consumidores Finales.
  - Libro de ventas a contribuyentes (notas de crédito fiscal, notas de débito).
  - Libro de Compras (crédito fiscal, nota de débito).
- 3) Llevar en los libros registros de compras y ventas que se efectúan diariamente.
- 4) Presentar la declaración del IVA dentro de los 10 primeros días hábiles del mes siguiente al período Tributario. (F 07).
- 5) Informar al Ministerio de Hacienda, si existe algún cambio que ocurra en el negocio y que se relacione con los datos que lo identifican al mismo como: apertura o cierre de sucursales, cambio, ampliación o disminución del giro de la empresa y extravió de facturas.



### ¿Además de hacer la Declaración del IVA hay que declarar otro impuesto?

Si, Presentar la declaración del pago a cuenta a través del formulario F14-V4, dentro de los 10 primeros días hábiles del mes siguiente en el que se obtuvieron los ingresos, constituye un crédito para quien lo pago al efectuar su declaración anual de la Renta; ya que por la actividad empresarial, ya sea comercial, agrícola, industrial, servicio o de cualquier otra naturaleza (art. 2 Ley de Renta). El comerciante debe pagar el 1.75% de total de ingresos obtenidos cada mes. (Art. 151 del Cod. Tributario).

### Registro de Comercio

Inscripción de balance inicial

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<p>Presentar Original del Balance Inicial elaborado, firmado y sellado por un Contador Público Autorizado. Fotocopia tamaño carta reducida al 74% del Balance Inicial. Recibo de pago de derechos de registro (\$17.14 dólares).</p>	<p>Presentar Original del Balance Inicial elaborado, firmado y sellado por un Auditor Externo. Fotocopia tamaño carta reducida al 74% del Balance Inicial. Recibo de pago de derechos de registro (\$17.14 dólares).</p>

Inscripción de la matrícula de la empresa

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<p>Presentar la solicitud con los datos del propietario de la empresa (DUI, NIT) y de los locales, agencia y sucursales. Balance inicial inscrito en original y fotocopia. Recibo de pago de derechos de registro de matrícula de empresa es de acuerdo al activo de la empresa. Si el activo es de \$ 2,000 a \$ 57, 150.00 pagará \$ 91.43 dólares.</p>	<p>Presentar la solicitud con los datos de la Sociedad y del Representante Legal. (DUI Y NIT). Balance Inicial en original y fotocopia. Recibo de pago de derechos de registro es de \$91.43 dólares es de la Matrícula de Empresa (activo es \$ 2,000 a \$ 57,150.00 dólares).</p>

### Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)

Registro de número de identificación patronal (NIP)

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<p>Llenar la solicitud de aviso de inscripción del patrono (numeral 4 al 15). Presentar original y fotocopia del DUI y NIT del Patrono.</p>	<p>Llenar la solicitud de aviso de inscripción del patrono (numeral 4 al 17 y 19). Presentar original y fotocopia del DUI del Representante Legal.</p>

### Ministerio de Trabajo

Inscripción del centro de trabajo

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<p>Presentar original y fotocopia de la solicitud. Fotocopia del balance Inicial. Original y fotocopia del DUI y NIT del patrono. Fotocopia de la persona que representara al titular de la empresa.</p>	<p>Presentar original y fotocopia de la solicitud. Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad. Fotocopia del balance Inicial. Fotocopia del NIT de la empresa y del representante Legal.</p>

Inscripción del reglamento interno de trabajo

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<p>Presentar original y fotocopia de la solicitud dirigida al Director General del Trabajo firmada, sellada por el Patrono. Presentar 3 ejemplares del Reglamento Interno del Trabajo. (Mínimo 10 Trabajadores)</p>	<p>Presentar original y fotocopia de la solicitud dirigida al Director General del Trabajo firmada, sellada por el Representante Legal o Apoderado, acompañando copia del poder. Original y fotocopia de la Escritura de Constitución de la Sociedad. Credencial del Representante Legal o Apoderado. Presentar 3 ejemplares del Reglamento Interno del Trabajo.</p>

**Dirección General de Estadísticas y Censos (DIGESTYC)**

Aquí se puede realizar el trámite de la solvencia de estadística y censo de las empresas para poder medir la actividad y desarrollo económico y social del país, requisito indispensable para la renovación de Matrícula de Empresa en el Registro de Comercio.

Inscripción de apertura

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completar el formulario de apertura del negocio.</li> <li>2. Presentar original y fotocopia del balance inicial elaborado por un contador público.</li> <li>3. Original y fotocopia del NIT.</li> <li>4. Recibo de pago según el activo del balance.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Completar el formulario de apertura del negocio.</li> <li>6. Presentar original o fotocopia del balance inicial elaborado por un auditor externo.</li> <li>7. Original y fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad y NIT.</li> <li>8. Recibo de pago según el activo del balance.</li> </ol>

**Alcaldía Municipal respectiva**

Persona Natural:	Persona Jurídica:
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llenar solicitud de apertura del negocio.</li> <li>2. Presentar original y fotocopia del DUI y NIT del propietario.</li> <li>3. Presentar original y fotocopia de la tarjeta del IVA.</li> <li>4. Presentar balance inicial.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Llenar solicitud de apertura del negocio.</li> <li>6. Presentar original y fotocopia NIT de la Sociedad.</li> <li>7. Presentar original y fotocopia de la tarjeta del IVA.</li> <li>8. Presentar balance inicial original.</li> <li>9. Presentar el Representante Legal o Apoderado original y fotocopia de la Escritura de constitución de la sociedad inscrita en el registro de comercio.</li> </ol>



### ¿Todos los sectores empresariales deben de hacer los mismos trámites de legalización?

- No. Existen empresas o negocios que, de acuerdo a su actividad económica, requieren realizar trámites especiales tales como:
- Registro de marcas, nombre comercial.
- Registro sanitario.
- Registro de autorización de empresas de origen animal.
- Autorización de permisos ambientales.

### ¿Cuáles son las ventajas de legalizar las empresas?

- Mejores oportunidades de negocio; como acceso a nuevos mercados y oportunidades de exportación (nacer a la vida jurídica).
- Credibilidad al acceder a créditos en instituciones financieras.
- Capacidad de negociar mejores precios, ya que tenemos la facultad para cerrar contratos legales con empresarios o proveedores.
- Accesos a programas apoyados por el Gobierno y Cooperación Internacional.
- Posibilidad de expandir su negocio sin intervención del Gobierno, a través de multas que impone.
- Posibilidades de participar en las compras del Gobierno.
- Al tener registrada su marca, se le concede un derecho de exclusividad durante un período de 10 años prorrogables; el poder de ésta puede ser tal, que hay productos que se venden **EXCLUSIVAMENTE** por ser presentados bajo una marca, ya que es una buena herramienta de marketing y publicidad. Puede llegarse a ceder la marca a un tercero para obtener un lucro.

### ¿Existe un lugar donde se pueda realizar los trámites?

Si. El Centro de Regional de CONAMYPE- San Salvador, ya que opera como ventanilla única, donde se han integrado todos los trámites de legalización de empresas, que el empresario debe resolver con las instituciones Públicas.

### ¿Qué trámites se pueden realizar en el CTE?

- Inscripción de Sociedades.
- Registro de Número de Identificación Tributaria. (NIT).
- Registro del IVA.
- Inscripción del Balance Inicial.
- Registro de Matrícula de Empresa y Establecimiento.
- Registro de Número de Identificación Patronal. (NIP).
- Inscripción del Centro de Trabajo.
- Inscripción del Reglamento Interno de Trabajo.
- Registro de Marcas, Nombre Comercial, Señales de Expresión.
- Inscripción de Poderes, Credenciales, Nombramientos, Balances Generales, Renovaciones de Matrícula de Empresa-establecimiento, y Otros.

### ¿Qué beneficios obtengo al utilizar CTE?

- Asesorías Personalizadas en la utilización y llenado de los respectivos formularios o solicitudes.
- Asesorías sobre posibles formas jurídicas para constituir una Empresa.
- Reducción de tiempo invertido por el empresario, porque solo visita el CTE.
- Se brinda información del ciclo total de los trámites de registro, pues en las instituciones, cada una maneja información específica del trámite respectivo.
- Se informa y se articula a los empresarios con los diferentes programas de apoyo a la micro y pequeña empresa.
- El servicio es gratuito.



### ¿Cuántos Centros Regionales de CONAMYPE existen en nuestro país y donde están ubicados?

#### CONAMYPE San Salvador

25 avenida norte, edificio Panamericano, segunda planta, San Salvador.

Teléfono: 2592-9061/ 2592-9050

#### CONAMYPE La unión

3ª Calle Pte. Barrio San Carlos #6-43, La Unión, La Unión.

Teléfono: 2592-9081/2592-9005

#### CONAMYPE Cojutepeque

Barrio Concepción, 7ª calle poniente No.3, Cojutepeque, Cuscatlán.

Teléfono: 25929097/cel. 78027238

#### CONAMYPE Santa Ana

9ª Calle Oriente, entre Avenida Independencia Sur y 3ª Avenida Sur, N° 7, Santa Ana.

Teléfono: 2592-9093/2592-9094

#### CONAMYPE Zacatecoluca

Avenida José Simeón Cañas #48, Zacatecoluca, La Paz.

Teléfono: 2592-9095/2592-9096

#### CONAMYPE San Miguel

8a. Calle Oriente y 2a. Av. Norte No. 210, Barrio La Cruz, San Miguel

Teléfono: 2592-9055/2592-9058

#### CONAMYPE Sonsonate

3a Avenida Norte, Casa 3-3, Barrio El Centro, Sonsonate.

Teléfono: 2592-9091 / 2592-9092

#### CONAMYPE Chalatenango

Centro comercial Don Yon, Local 42-47, carretera Troncal del Norte, kilómetro 48 ½ caserío El Coyolito, Municipio de Tejutla, Chalatenango. Teléfono: 2592-9082/ 2592-9083

#### CONAMYPE La Libertad

Barrio Belén, Av. Manuel Gallardo 2-4 Santa Tecla

Teléfono :(503) 2228-2173 / cel. 78027250

### ¿Cuál es el horario de atención al público?

Lunes a viernes

8:30 a.m. a 4:30 p.m.

El servicio es gratuito



## Trámites de Inscripción de Empresas Básicas (Personas Naturales y Jurídicas)



### Trámites especiales

## Trámites Especiales



### Requisitos para formalizar una empresa

PERSONA NATURAL		PERSONA JURIDICA	
Registro NIT	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completar formulario</li> <li>2. Original y fotocopia de DUI</li> <li>3. Recibo de pago (1° vez \$1.67, Reposición \$5.00 dólares ) De no tramitarlo personalmente, se requiere autorización notariada a favor de la persona designada.</li> </ol>	Constitución de Sociedad Nacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escritura de constitución de sociedad ante Notario salvadoreño</li> <li>2. Dos accionistas como mínimo (personas naturales o Jurídicas)</li> <li>3. Capital social mínimo de fundación \$2,000.00</li> </ol>
Inscripción IVA	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Completar formulario</li> <li>2. Original y fotocopia de NIT</li> <li>3. Original y fotocopia de DUI</li> <li>4. Balance Inicial (Activo igual o arriba de \$2,286.00) De no tramitarlo personalmente, se requiere autorización Notariada a favor de la persona designada. (ventas de \$5,714.29).</li> </ol>	Inscripción de la constitución de la Sociedad Nacional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Testimonio original de la escritura de Constitución de la sociedad nacional.</li> <li>2. Pago de derechos de registro: \$11.40 centena de capital.</li> <li>3. Fotocopia tamaño oficio, reducida al 74% de escritura de constitución de la sociedad, medidas del registro de comercio.</li> <li>4. Anexar solicitud de matrícula de empresa y local junto a sus requisitos.</li> </ol>
Inscripción Balance Inicial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Original de balance inicial en papel bond tamaño carta u oficio.</li> <li>2. Fotocopia reducida a un 74% tamaño oficio, medidas Registro de Comercio.</li> <li>3. Recibo pago derechos de registro (\$17.14)</li> <li>4. Si el monto del activo es superior a ¢300,000.00 (\$34,285.71) deberá estar certificado por un contador público (Art. 474 C. De C.).</li> </ol>	Matrícula de empresa y establecimiento (\$91.43+34.29)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Solicitud completa con todos los datos del representante legal de la empresa, datos de constitución de la sociedad y demás información requerida.</li> <li>2. Balance inicial original con fecha según otorgamiento de escritura.</li> <li>3. Recibo original de derechos de registro.</li> <li>4. Fotocopia del DUI del representante legal</li> <li>5. Este trámite se presentará junto a escritura de constitución de sociedad.</li> </ol>



Matrícula de Empresa y Establecimiento	<p>Con Base al Art. 86 de la Ley del Registro de Comercio, todo comerciante individual, que conforme al Código de comercio deba obtener matrícula para su empresa mercantil, estará obligado a solicitarla en los 30 días siguientes a la fecha en que el Ministerio de Hacienda le haya asignado su Número de Registro de Contribuyente del Impuesto a la Transferencia de Bienes Muebles y a la Prestación de Servicios.</p> <p>1.Solicitud completa con todos los datos del propietario, de la empresa, del (o los) local(s) y demás información requerida.</p> <p>2.Balance inicial en original o fotocopia del balance inicial inscrito</p> <p>3.Recibo original de derechos de registro.</p> <p>4.Fotocopia de DUI y NIT e IVA del propietario.</p>	Registro NIT	<p>1.Completar formulario</p> <p>2.Original y fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad inscrita.</p> <p>3.Original y fotocopia de NIT de representante legal y Accionistas.</p> <p>4.Original y fotocopia de DUI de representante legal.</p> <p>5.Recibo de pago:1°.vez \$1.25 reposición \$3.46 De no tramitarlo personalmente, se requiere autorización notariada a favor de la persona designada</p>
Registro NIP	Aviso de inscripción de patrono (solicitud) original y fotocopia de DUI de patrono (a partir de 1 empleado)	Inscripción IVA	<p>1.Completar formulario.</p> <p>2.Original y fotocopia de escritura de constitución de Sociedad inscrita.</p> <p>3.Original y fotocopia de NIT de la sociedad y del Representante legal, accionistas.</p> <p>4.Original y fotocopia de DUI del representante legal. De no tramitarlo personalmente, se requiere autorización notariada a favor de la persona designada.</p>
Inscripción centro de trabajo	<p>1. Llenar Solicitud</p> <p>2.Original y fotocopia de DUI, NIT e IVA del patrono</p> <p>3.Fotocopia de balance inicial debidamente inscrito</p> <p>4.Fotocopia Matrícula de Empresa</p> <p>5.Fotocopia del DUI persona designada</p>	Inscripción balance inicial al CNR	<p>1.Balance original debidamente auditado</p> <p>2. Fotocopia del balance reducida a un 74% en papel tamaño oficio, medidas del registro de comercio</p> <p>3. Recibo pago derechos de registro (\$17.14) en original.</p>



<p>Inscripción del Reglamento Interno de Trabajo (más de 10 trabajadores)</p>	<p>1.Original y fotocopia de nota de remisión  2.Tres ejemplares del reglamento interno de trabajo</p>	<p>Registro NIP</p>	<p>Aviso de inscripción de patrono (solicitud) original y fotocopia de DUI del representante legal</p>
<p>CONAMYPE - MINEC CENTRO DE TRAMITES EMPRESARIALES Dirección:25 Av. Nte. Edificio Panamericano, segunda planta, San Salvador. Teléfonos: 2592-9061 /7746-1609</p> <p>Inscripción del Reglamento Interno de Trabajo (Mas de 10 Trabajadores)</p>	<p>Inscripción Centro de Trabajo</p>	<p>1. Llenar Solicitud.  2.Original y copia de escritura de constitución de la sociedad inscrita.  3.Fotocopia de balance inicial, auditado e inscrito.  4.Original y copia de NIT e IVA de la sociedad.  5.Original y copia de DUI y NIT del representante legal  6.Fotocopia matrícula de empresa  7.Fotocopia DUI persona designada</p>	
	<p>1.Original y fotocopia de nota de remisión  2.Tres ejemplares del reglamento interno de trabajo</p>		





➤ NETWORKING  
VINCULACIONES

➤ COWORKING





# MÓDULO 6

## PRE-NEGOCIO

## ➤ Taller de networking

### Introducción

El networking es una actividad de marketing, que utiliza la red de contactos y detecta potencial clientela o colaboradores, para posteriormente crear un plan de acción para beneficiar a ambas partes. La palabra “detectar” es importante, porque para detectar a un potencial cliente habrá que hablar con muchas personas que no lo son.

Se calcula que un 80% de los puestos de trabajo y un 70% de los negocios se consolidan a través de la boca a oreja o las recomendaciones. Por ello el concepto de networking se convierte en herramienta imprescindible para cualquier persona perteneciente al mundo empresarial y para cualquier empresa u organización que quiera crecer.

El autor de la famosa *Guía básica para contratar y ser contratado*, Lou Adler, llegó a la conclusión tras realizar un millar de entrevistas, que para el 92% de los responsables de recursos humanos los mejores trabajadores que habían contratado eran los que previamente les habían sido recomendados. “Sin networking no hay cartas de recomendación y, sin éstas, las posibilidades de superar una entrevista de trabajo disminuyen enormemente. La confianza de los responsables de recursos humanos en otros colegas que sí conozcan acerca la trayectoria profesional del candidato, así como el entorno laboral para el que opta, pueden ser esenciales”.

El networking sirve para iniciar relaciones, para dar el primer paso (que suele ser el más complicado), y determinar si interesa seguir cultivando la relación o no. Después, iniciar el proceso de desarrollar la conexión, generar confianza y desarrollar la actividad comercial según las necesidades de cada uno a través del “ganar-ganar”.

Intentar vender a la gente sin conocerla nunca funciona, y menos en un evento de networking. Hay que tener claros los objetivos: detectar a la potencial clientela o colaboradores, aprender sobre ellos, y cultivar esa relación a largo plazo basada en la confianza. Es la manera más segura de desarrollar la cartera de clientela.

El Networking bien aplicado servirá para incrementar volumen de negocio gracias a un incremento de contactos rentables siguiendo una estrategia comercial o un plan de marketing y generando notoriedad hacia la empresa.

### Concepto de Networking

El Networking es una forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales. Es construir y alimentar una red de contactos personales (ex-compañeros de estudio o de trabajo, personas conocidas en un acto social o profesional, etc...) y mantenerse en contacto con ellos para dar a conocer los intereses o la actividad profesional. (David Soler).

La traducción literal de Networking sería “trabajar tu red de contactos”.

Hacer Networking, como explica Félix López en su presentación *Las claves del Networking*, es: “Acudir a actividades y eventos con el fin de incrementar nuestra red de contactos profesionales y buscar oportunidades de negocio”.

En definitiva la base principal del Networking es construir relaciones con personas del entorno profesional que quieran hacer negocios con el emprendimiento o con las que se pueda hacer en un futuro de una forma u otra.

Es una forma de venta personal en cierto modo. Se tiene que dar a conocer, en qué es profesional y las ventajas del emprendimiento en la que se trabaja para que los contactos pidan mayor información y se genere confianza. Networking también se basa en generar notoriedad, dar a conocer, ser una buena referencia para que los contactos lo recomienden a otras personas, es un branding personal o del emprendimiento.

Es una herramienta que cada vez va ganando más peso en las empresas y sobretodo dando mayor valor a aquellos profesionales que cuentan con una buena red de contactos y saben moverse para generar mayor negocio para las empresas en las que trabajan.

### El origen del Networking

El Networking más básico existe desde siempre, el ser humano es un “animal social”, éste surge en los grupos que se han ido formando desde la infancia, la escuela, universidad y el primer trabajo, seguro que cada quien tiene varias de estas redes actualmente y han sacado partido en algún momento de alguna de ellas.

A nivel profesional, siempre se han cerrado acuerdos tomando café, en almuerzos de trabajo, ferias, conferencias y también siempre ha existido el asociacionismo de colectivos profesionales o en las mismas cámaras de comercio algunas de ellas contando ya con más de 100 años de existencia.



La base de una carrera profesional exitosa es el Networking. Hacer y mantener los contactos en todos aquellos trabajos por los que pasamos, así como intensificar los vínculos con otros profesionales del sector al que uno se dedica, es imprescindible para mejorar profesionalmente, según mantienen la mayoría de coaches laborales. En un contexto en el que las dificultades del mercado laboral para generar empleo han ido en aumento, la colaboración y la ayuda mutua pueden marcar la diferencia a la hora de emprender un proyecto de forma autónoma o acceder a un empleo.

### La esencia del networking consiste en dar y recibir

Los emprendedores necesitan formar a su alrededor un ecléctico equipo de colaboradores cercanos, consejeros y facilitadores, que los ayuden en las diferentes fases de su proyecto, les abran puertas a otras personas clave y, en definitiva, contribuyan a situarlos en el centro del mapa para no pasar desapercibidos. En un mundo tan interrelacionado como el actual es casi más importante conocer a las personas adecuadas, capaces de tocar la tecla que más convenga en un momento determinado, que tener un buen currículum o idea de negocio. Por muy capaz que uno sea, si su red es débil, las posibilidades de “vender” y sacar adelante un proyecto disminuyen estrepitosamente.

### Elaborar una estrategia para rodearse de las personas adecuadas.

Una de las debilidades más comunes a la hora de desarrollar el networking, apunta Marcus, es que este se configura casi al azar, sin un plan preestablecido de antemano. “Muchos de nosotros nos relacionamos con otros profesionales de nuestro sector y salimos a tomar algo con los compañeros después del trabajo, pero sin un sentido estrictamente profesional. Uno debe centrarse también en rodearse de las personas que realmente sean adecuadas a sus intereses, para construir relaciones mutuamente beneficiosas y fuertes”, apunta Marcus. Como “personas adecuadas”, la coach entiende que son aquellas que pueden contribuir a alcanzar nuestras metas profesionales y a defender nuestros intereses cuando sea necesario.

### “Si yo promociono tú te beneficias, y viceversa”

Dar y recibir. Esta es la esencia del networking. La cooperación hace todo mucho más sencillo, y si uno asciende profesionalmente normalmente contará con el resto de su red y viceversa. Precisamente, esta es la conclusión a la que llegó este estudio realizado por la Pepperdine University's Graziadio School en la que analizaron las prácticas de 600 profesionales en puestos de mando. Su forma de colaborar consistía en que cuando uno adquiere más responsabilidades, estas juegan a favor del resto de la red, que se ve beneficiada directa o indirectamente.

No olvidarse de los viejos contactos, aunque se hayan seguido distintos caminos. La única forma de fortalecer los vínculos consiste en ser proactivos y estar dispuestos a acudir allí donde se nos necesite.

Nunca se sabe cuándo uno va a necesitar de la ayuda de viejos compañeros de trabajo o incluso de la universidad. Mantener el contacto con ellos puede ser clave para obtener una recomendación en un nuevo empleo o colaborar con ellos puntualmente. No hay que olvidar que estas personas también tienen su propia red con la que podrán abrirnos otras puertas o recomendarnos a otras personas.

### Funciones del Networking

El networking perseguirá diferentes fines en función de las actividades de la empresa o emprendimiento estas son:

- Afianzar la relación con la clientela actual.
- Conocer mejor y en un entorno más distendido a la clientela actual.
- Dar a conocer la empresa o idea de negocio.
- Dar a conocer a la persona y su idea
- Dar a conocer nuevos productos o servicios de la empresa o emprendimiento
- Detectar oportunidades de negocio.
- Conocer a potencial clientela o socios comerciales.
- Alcanzar a personas de alto nivel, de difícil acceso, “decision makers”.
- Vender, vender y vender.

Una de las lecciones del networking es que no se debe ahorrar tiempo ni esfuerzo en “cuidar” la red, puesto que se trata de una rentable inversión: “cuanto más se invierte en el networking, más valor tendrá”. Por tanto, hay que esforzarse en realizar llamadas de forma periódica, contestar a los correos electrónicos y, sobre todo, ayudar allí donde se nos necesite. La única forma de fortalecer los vínculos consiste en ser proactivos, estar dispuestos a echar una mano en lo que haga falta y generar confianza mutua.

### Organización de la agenda del Networker

Se debe tener claro que en el Networker se fusiona la parte personal con la iniciativa emprendedora, ya que lo que se ofrece tanto a nivel personal como de la empresa, las personas lo perciben como lo mismo. Por lo cual define el target, el público objetivo. Se debe hacer una lista de toda aquella clientela a la que les gustaría llegar para hacer negocios con ellos, se debe buscar aquellas organizaciones que puedan dar contactos y participar en aquellos grupos que sean afines y en los que se pueda encontrar al público objetivo.

Una vez se tenga claro, se deben investigar a través de Internet, prensa especializada y los contactos, todos aquellos eventos del interés de la empresa o emprendimiento, y acciones como las siguientes pueden ser desarrolladas:

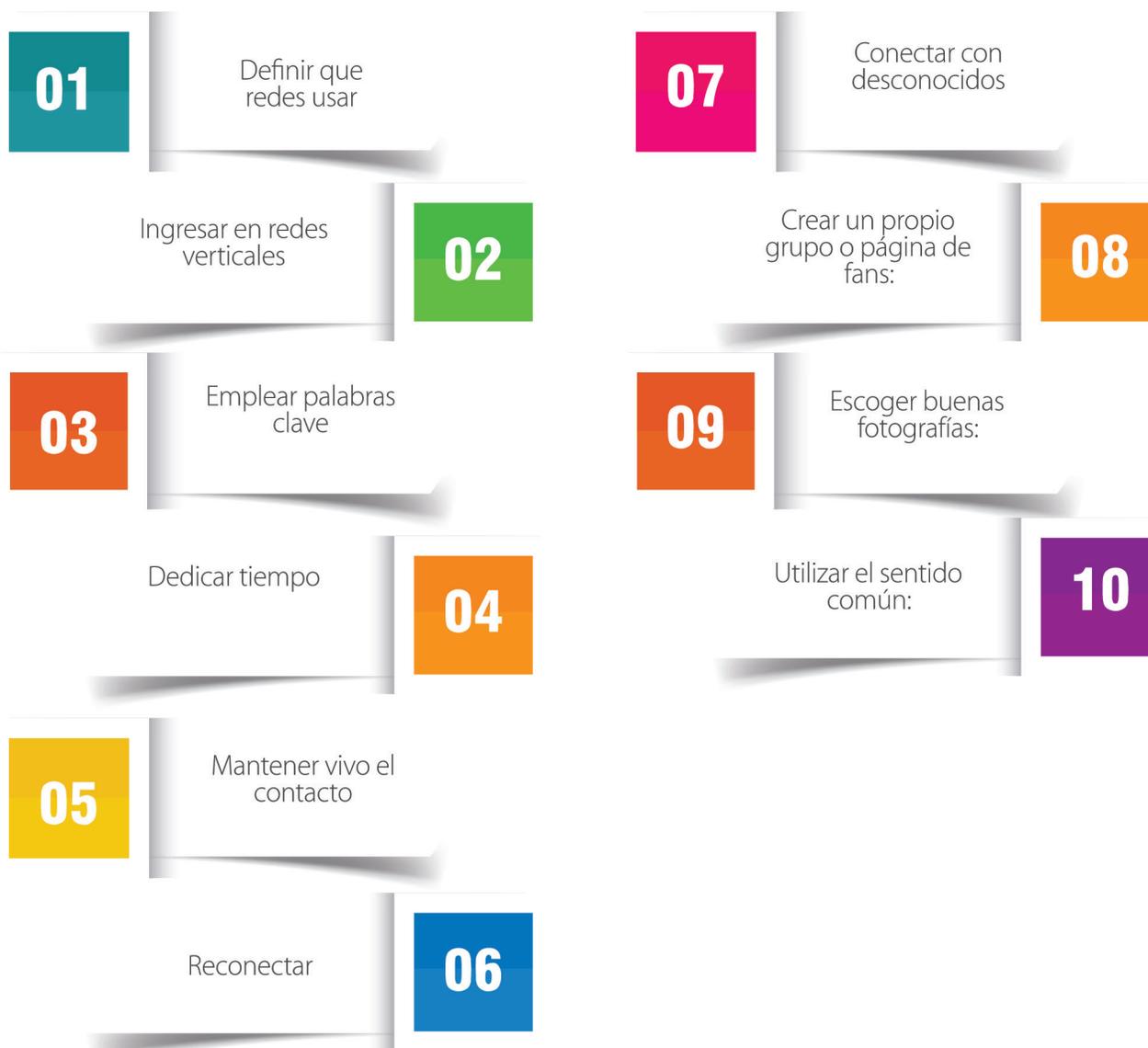
- Suscribirse a todos los boletines de noticias que toquen temas de interés, más vale tener exceso de información que falta de información.
- Leer y participar en blogs que también tengan que ver con los intereses del emprendimiento.
- Buscar comunidades virtuales, foros de discusión o grupos de noticias de interés.
- Visitar las principales páginas de las cámaras de comercio, tienen infinidad de actividades que además no son exclusivas para sus miembros.
- Recomendar eventos a los conocidos y que informen también para aquellos que tengan interés en la empresa o estén relacionados al emprendimiento.
- Crear los propios eventos e informar de ello a todos los contactos, se debe hacer visible sobretodo en la red.
- Desarrollar branding personal en la red, relacionado al emprendimiento.



## El Networking para acelerar el crecimiento de un Startup.

El éxito de la mayoría de empresas, está relacionado con su capacidad de crecimiento. Adquirir nuevos conocimientos, hacer publicidad del negocio e incluso buscar clientela a través de Internet, son algunos de los métodos que se pueden implementar y que ayudan a aumentar dicha capacidad.

Todos ellos tienen algo en común, haciendo networking se les puede sacar mucho provecho sin necesidad de inversión económica. Pero no es oro todo lo que reluce, ir a un evento de networking no implica tener éxito. Uno debe investigar, analizar y sobretodo practicar, para conseguir beneficios.



Los pasos a seguir en el desarrollo de Networking en las redes sociales serán los siguientes:

A continuación mostramos en detalle cada etapa del proceso.

- **Definir qué redes usar:** Coexisten en la actualidad muchos tipos de redes. Las generalistas y más populares con un enfoque más social – Facebook (esta red se puede utilizar tanto para ocio como profesional), Twitter o Tuenti (entre un público joven), y las profesionales LinkedIn, Xing o Viadeo. Lo más conveniente es estar presente en varias de ellas según el target y la ubicación o mercado. Conectando así con la clientela (también con los potenciales), proveedores y colaboradores de manera segmentada.
- **Ingresar en redes verticales:** Estas redes son aquellas destinadas a temáticas concretas del sector, ubicación o interés. Por ejemplo, MySpace focalizada en la industria de la música principalmente; Livemocha, sobre estudiantes de idiomas, o redes exclusivas privadas como AsmallWorld. Existen herramientas muy potentes y a bajo coste. Una buena estrategia debe combinar ambos tipos de red: generalistas y verticales. Estas últimas son la tendencia más importante después de la explosión del networking virtual (on-line).
- **Emplear palabras clave:** Conviene crear una lista de palabras clave que estén relacionadas con la persona, los intereses o con el negocio. Llamadas keywords, muy descriptivas que definan perfectamente y de manera sintética la actividad e intereses del emprendimiento. De manera que cuando alguien introduzca en un buscador ese campo aparezca bien posicionado. Se debe hacer una lista por escrito de las palabras claves, esto catalizará el negocio, objetivos o propósitos.
- **Dedicar tiempo:** Generar una red de contactos valiosa significa tiempo, especialmente al inicio. Fijar un método y unos tiempos determinados para gestionar los contactos, establecer unas pautas y cumplirlas. Destinar unas horas a diario o a la semana para actualizar los contenidos y la información del perfil, mejorando, así, la imagen digital. Aprovechar las herramientas ya que hoy en día en la red todo está conectado, desde redes sociales hasta páginas web o blogs, lo que permite vincular entre sí distintos perfiles y la información on-line del emprendimiento. Esto ayuda a optimizar el tiempo de gestión.
- **Mantener vivo el contacto:** Aunque parezca una obviedad, la comunicación bidireccional es muy importante. Un simple “gracias” tras la recepción de un mensaje genera simpatía y ofrece al receptor un grado de compromiso por parte de la actividad emprendedora. La virtualidad permite un seguimiento de los contactos de manera fácil, a nivel local, nacional e internacional, no existen distancias. Hay que generar comunidad, fortaleciendo y potenciando las relaciones.
- **Reconectar:** Pensar en antiguos contactos y reconéctalos. Amigos del colegio, universidad, compañeros de trabajo, hobbies o actividades de ocio (gimnasio, música,...) sorprenderá la cantidad de vínculos que se pueden recuperar generando sinergias y aportándonos beneficios. Hacer una lista y buscarlos, sorprenderá seguramente en más de una ocasión.
- **Conectar con desconocidos:** Localizar a los actores activos del sector aunque no los conozca. Contactar con personas que pueden ser un catalizador para el negocio, idea o proyecto. Existen perfiles claves llamados conectores.
- **Crear un propio grupo o página de fans:** Esto permitirá compartir, con contactos que son afines a contenidos, información de servicios o productos y promociones. Contribuir con material visual (fotografías y videos) y datos relacionados con la actividad aumentando la credibilidad y visibilidad. Aportar contenido actual y de calidad, con información relevante de empresa y sector.



- **Escoger buenas fotografías:** Otro detalle aparentemente trivial, pero que genera confianza en el resto de usuarios es colocar una fotografía adecuada en el perfil. Es aconsejable en las redes profesionales colgar una foto actual y si es posible que esté relacionada con la actividad que se está promoviendo. Las redes generalistas se prestan a más informalidad, pero hay que ser conscientes de que siguen siendo la carta de presentación.
- **Utilizar el sentido común:** Tener una identidad digital puede ser un buen recurso para promocionarse en la red, pero se tiene que ser listo y utilizar el sentido común. Muchas personas han perdido empleos o clientela por ciertos comentarios, detalles de carácter privado o fotografías inadecuadas. Con la privacidad se debe ser cauto.

#### Plan de acción

Completar el siguiente cuadro de implementación de actividades enfocadas al desarrollo del Networking.

ACTIVIDADES O EVENTOS A PARTICIPAR	FECHAS	RESPONSABLE

#### Referencias

(¿Qué es el Networking?, López Capel Félix, <http://gestion.com.do/index.php/abril-2010/163-que-es-el-networking>)  
<https://www.xing.com/communities/posts/definicion-y-objetivo-del-networking-1001261573>

*Cómo hacer un buen networking*, Ballesteros Raquel, <http://negocios.uncomo.com/articulo/como-hacer-un-buen-networking-3935.html>

*El Arte del Networking: 5 pasos para hacer mejores contactos en la industria musical*, BY TRACEY GILL MILLER, <http://musicodiy.com/el-arte-del-networking-5-pasos-para-hacer-mejores-contactos-en-la-industria-musical/>



ANEXO 4

**Clínica de Coworking**

Objetivo

Las personas emprendedoras han reflexionado y aplicado estrategias de Coworking con otras personas emprendedoras con el objetivo de generar sinergias y relaciones entre ellas, compartir ideas, generar innovación, nuevos proyectos y clientes.

Codigos QR	Indicaciones y consejos
<p>Coworking como cambia el mundo</p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=W0RSc9mtZp4">https://www.youtube.com/watch?v=W0RSc9mtZp4</a></p>	<p>¿Qué es Coworking?</p>  <p><a href="http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/">http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/</a></p>
<p>Espacios Coworking</p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=1sw-CbyKZBs">https://www.youtube.com/watch?v=1sw-CbyKZBs</a></p>	<p>Una nueva forma de trabajo</p> <p>¿Qué es el coworking?</p>  <p><a href="http://www.europapress.es/economia/noticia-coworking-20150510082445.html">http://www.europapress.es/economia/noticia-coworking-20150510082445.html</a></p>
<p>Así funciona Sinergia Cowork</p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=gvgN16B6hUw">https://www.youtube.com/watch?v=gvgN16B6hUw</a></p>	<p>El boom del coworking: las ventajas de compartir espacio de trabajo</p>  <p><a href="https://es.finance.yahoo.com/blogs/emprender-con-%C3%A9xito/boom-del-coworking--networking-entre-los-emprendedores--las-ventajas-de-compartir-espacio-de-trabajo-192601465.html">https://es.finance.yahoo.com/blogs/emprender-con-%C3%A9xito/boom-del-coworking--networking-entre-los-emprendedores--las-ventajas-de-compartir-espacio-de-trabajo-192601465.html</a></p>
<p>cowork</p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=4sBtUsxsTDE">https://www.youtube.com/watch?v=4sBtUsxsTDE</a></p>	<p>8 valores esenciales del Coworking</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración</li> <li>2. Ecosistema de valor</li> <li>3. Personas</li> <li>4. Aprendizaje</li> <li>5. Audacia</li> <li>6. Participación</li> <li>7. Comunidad</li> <li>8. Amistad</li> </ol>
<p>Coworking</p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=0ITdQRhdON">https://www.youtube.com/watch?v=0ITdQRhdON</a></p>	<p>Observaciones:</p> <hr/>



		Plan de acción			
		<b>Limitantes encontradas actuales</b>	<b>Acciones de corrección</b>	<b>Apoyo necesario</b>	<b>Fecha y Resultado esperado</b>

Si tiene dudas o inquietudes puede consultar al personal técnico del centro de atención o al personal de apoyo TICs en el caso de problemas con software o equipos.



## > Cartilla de coworking

### Introducción

El trabajo cooperativo fomenta las relaciones estables entre profesionales de diferentes sectores que pueden desembocar en relaciones cliente-proveedor. En todo caso es frecuente que se genere un sentimiento de pertenencia a una comunidad, más allá de las vinculaciones efectivas, entre los trabajadores que frecuentan los espacios de coworking.

Los espacios de Coworking están brotando por todo el planeta, es un movimiento global que está cambiando el modo de trabajar y la forma de interactuar en los espacios de trabajo. Los espacios de Coworking son un reflejo de la aparición de nuevos modelos y nuevas expectativas en el mundo de los negocios y en la sociedad en general.

El número de espacios de Coworking en todo el mundo casi se duplica cada año, acercándose ya a más de 1,500 sitios a nivel mundial.

### Concepto de coworking

El coworking (en español “cotrabajo”, trabajo cooperativo o trabajo en cooperación) es una forma de trabajo que permite a profesionales independientes, emprendedores, y pymes de diferentes sectores, compartir un mismo espacio de trabajo, tanto físico como virtual, para desarrollar sus proyectos profesionales de manera independiente, a la vez que fomentan proyectos conjuntos. El neologismo «cotrabajo»<sup>1</sup> es la traducción al español del término coworking, pero el uso directo del anglicismo es casi más aceptado que el propio término «cotrabajo».

El coworking permite compartir oficina y equipamientos, y constituye una propuesta más elaborada que los de los denominados «cibercafés», entornos en los que también se cuenta con conexión a Internet.

El término coworking fue inventado por Brouni en el año 1999, pero es en el año 2005 que realmente fue difundido, por Brad Neuberg. Brad Neuberg creó un espacio de coworking en San Francisco llamado el '*Hat Factory*', un loft donde trabajaban tres freelances. Más tarde, el mismo Neuberg creó el 'Citizen Space', que fue realmente el primer espacio de coworking en Estados Unidos. La particularidad que encierra esta nueva alternativa empresarial, reside en la figura del gestor; la persona encargada de organizar la oficina donde se llevan a cabo las tareas de ellos va a depender de que el ambiente de trabajo sea distendido, capaz de conectar y crear oportunidades laborales y personales entre los miembros. Al menos ese era el objetivo de Branley Neuberg. Su iniciativa surge en San Francisco en el año 2004 y pretendía convertirse en un centro de bienestar social y networking para mujeres. Tal y como señala “desmag” la revista para “cotrabajadores” estaba compuesto por ocho puestos de trabajo, comida comunes, meditación, masajes y bicicleta. La idea de crear una atmósfera colaborativa, en la que los miembros se retroalimenten con las experiencias de cada uno y compartan más que un entorno laboral.

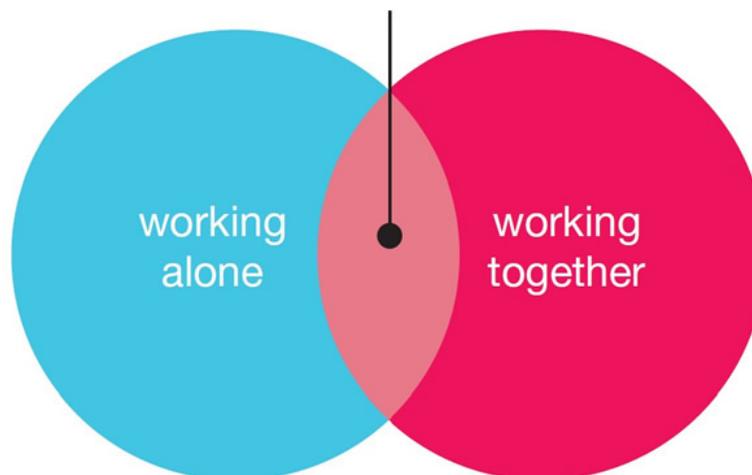
A principios de 2014, se estimaba que existían más de 2000 espacios de trabajo cooperativo en el mundo.

Pero el coworking no solo es compartir gastos y romper con el aislamiento, también se trata de pertenecer a una comunidad de individuos que están abiertos a intercambiar ideas, proyectos, conocimiento, y lo más importante, están dispuestos a colaborar.

Desde el año 2012, más de 400 espacios de coworking están a pleno rendimiento en Europa. Y en menos de 5 años, el total de los espacios de coworking ha alcanzado la cifra total de las incubadoras y centros de innovación que están operando en Europa.



# CoWorking



Pero el crecimiento sostenido de los espacios para el coworking no es solo un tema unilateral. En España y Europa, por no hablar ya de los Estados Unidos, se han desarrollado en paralelo sitios para la promoción gratuita o paga de estos espacios. Los directorios online se han convertido en herramientas clave para posicionar y situar tanto coworking spaces como coworkers. Casos como el de Indizze, que en su esquema funcional ha integrado las oficinas de coworking como servicios para empresas, permiten la inclusión de estos centros en listas de búsqueda que redimensionan estos espacios de trabajo. Ya no solo se está hablando de una oficina sin más, sino de un servicio empresarial para freelancers, emprendedores, creativos y demás profesionales integrales que buscan nuevas alternativas de trabajo.

Las coworking office se han convertido en el futuro del trabajo y han puesto sobre la mesa otras alternativas que confrontan los paradigmas clásicos. Desde el diario español El País no dudaron en reconocer su trascendencia en "el mercado laboral para convertirse en un fenómeno social anticrisis". Justamente, ya en el cierre del artículo de Forbes, concluían que el coworking estaba sirviendo como modelo para enseñarle "a la América corporativa acerca de cómo las personas interactúan y lo que hace que sean eficaces en la creación" de ideas o contenidos. Esto, continúa, *"está realmente definiendo el futuro de cómo las empresas interactúan entre sí en un nivel más profundo"*.

## Ventajas e inconvenientes

Entre las principales ventajas que presenta esta tendencia, se encuentra el factor económico. Un espacio "coworking" permite afrontar el coste de un alquiler, pero de forma mucho más barata. Según el portal "freelance" de Infojobs, los gastos derivados del alquiler, internet, suministro de agua y luz, etc. Pueden oscilar entre los 40 y 200 euros.

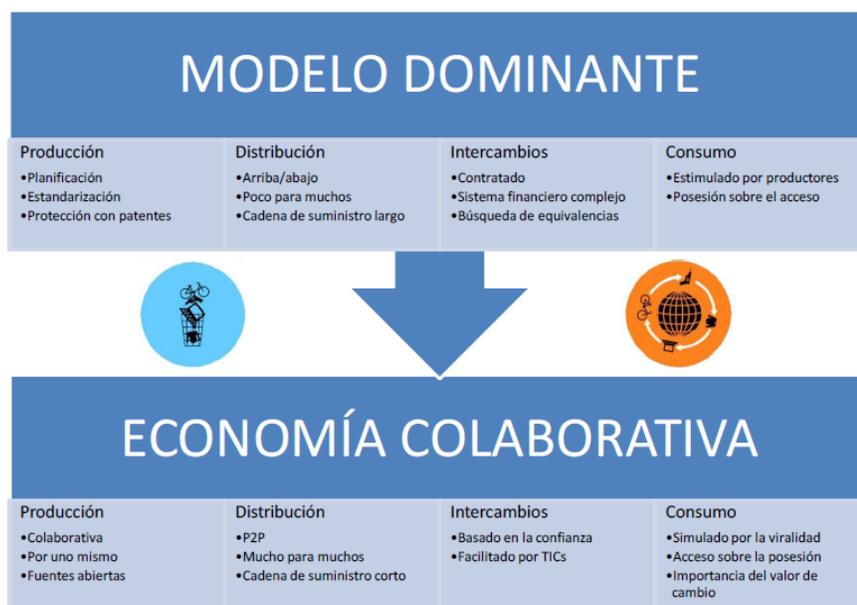
La productividad es otro factor a tener en cuenta. Si se trabaja desde casa, probablemente cueste más separar la vida laboral y personal. En cambio, disponer de tu propio espacio para llevar a cabo estas tareas permite crear una atmósfera perfecta en la cual trabajar.

No obstante, hay una serie de detalles a tener en cuenta. Uno de ellos es la falta de intimidad que origina compartir el ambiente de trabajo. Hay que ser conscientes de que es un espacio compartido y quizás se puede tener la sensación de agobio.

Hay que saber marcar los límites y de igual forma, ser respetuoso con el resto de compañeros. Una persona que no esté muy acostumbrada al ruido también puede llegar a distraerse de sus tareas.

En definitiva, "El coworking" trata de crear una comunidad que ayude a erradicar el miedo de compartir ideas, fomente la cooperación y que sirva a los profesionales para intercambiar opiniones e ideas.

Es imposible pensar en coworking sin pensar en New Sharing Economy, así hablaremos del "fenómeno en el que un grupo de personas comparten un espacio por uno o más motivos: para reducir costes compartiendo facilidades y equipamiento, para tener acceso a una comunidad de emprendedores y para buscar la colaboración dentro y fuera de diversos campos" (DeGuzman, G. y Andrew, 2011):



Fuente: (Van dem Broek, 2013).

Físicamente, son pequeños o medianos espacios distribuidos por el territorio; centros hiperlocales en el sentido de permitir el trabajo a pequeña escala pero dentro de redes globales gracias a la tecnología digital. Se trata de aunar profesionales independientes y personas con flexibilidad en el trabajo “que provienen de diferentes tipos de manufactura y disciplinas y que además, prefieren trabajar en compañía de otros u otras y no en soledad (Spinuzzi, 2012).

Por un lado, el espacio de coworking puede constituir un punto de encuentro para profesionales independientes que buscan un lugar de trabajo económico y que quieren colaborar por intereses comunes en un determinado proyecto. La flexibilidad y la reconfiguración son dinámicas permanentes en estos entornos, donde conocimientos y proyectos articulan nuevas fórmulas de conexión e interrelación. Además, la alta capacidad que ofrecen para realizar lecturas rápidas del contexto, y encontrar soluciones, hace que también grandes corporaciones académicas y empresariales se fijen en este modelo organizativo como una vía para encontrar respuestas a un mercado cada vez más exigente, complejo y variable (Gutiérrez-Rubí, y Freire, 2013)

Por otro lado, y centrándonos en la parte menos material, y sin embargo más importante, pertenecer a un centro de este tipo, va más allá de ocupar o tener presencia en un –habitáculo social de moda- se trata de “unirse a una red o espacio colaborativo para ahorrar dinero, abatir las barreras del aislamiento y colaborar con otras organizaciones y startups. Pero la promesa de innovación y comunidad es lo que genera el reclamo del coworking” (De Guzman y Tang, 2011: 4).

A través de su filosofía, los centros coworking reúnen a una masa de profesionales independientes con intereses compartidos que celebran la reunión y el intercambio de ideas entre ellos centrando todo el proceso y creando una única atmósfera que se resume en pocas palabras; serendipia colaborativa y aprovechamiento de sinergias. Entendemos por serendipia el descubrimiento inesperado que se produce cuando se busca otra cosa; el resultante del cruce y choque de ideas que pueden ser casuales o no.

### ¿Qué es y qué no es coworking?

El verdadero objetivo de los gestores y gestoras de estos espacios colaborativos será el de proveer de herramientas necesarias para cumplir con la misión de crear un ambiente de trabajo provechoso. Lo que dará vida al Coworking será la filosofía de trabajo que se crea y no las ganancias financieras que se convierten, y sobre todo al principio, en pequeñas dosis de optimismo.

Sin embargo, y como en la mayoría de ocasiones acaba sucediendo, la parte financiera y el carácter lucrativo acaba cobrando mayor importancia y ocupa un porcentaje amplio del pensamiento y de los esfuerzos dedicados por parte del conjunto gestor. Lo cual desvirtualiza el concepto y se convierten en oficinas para freelance, emprendedores, pequeños negocios, etc.

Alejándonos de estas dos posiciones extremistas, y aferrándose a la idea de que gestionar un espacio genera ganancias con el tiempo, hay que tener en cuenta “que todo inicio es duro y quienes deseen abrir un centro de Coworking y gestionarlo tiene que ser pacientes en los inicios, ya que un espacio de Coworking necesita su tiempo antes de empezar a ser rentable” (Zea, 2013: 89).

Finalmente, se pueden distinguir dos fuentes de ingresos, por un lado los ingresos de la propia actividad como participante coworker y los ingresos residuales que provienen de las cantidades mensuales que nos pagan los coworkers por pertenecer a nuestro espacio. Son estos últimos los que, aun siendo menos voluminosos, acaban siendo más estables a lo largo del tiempo. Si se consigue fidelizar a un coworker, es muy probable que continúe en el centro con el aporte económico y de valor que ello conlleva.

Si el Coworking fuera simplemente un local de oficinas compartidas, como muchos piensas, entonces la tarea de gestionarlo sería tremendamente sencilla ya que, gestionar cosas es sencillo. Sin embargo, el componente principal de los espacios Coworking son las personas y por tanto el valor que aportan y del grado de identificación y del sentimiento de pertenencia que tengan individualmente, dependerá que el espacio en su conjunto vaya en un sentido o en otro.

### **Marketing y Espacios**

A la hora de promocionar un espacio coworking para darlo a conocer y reclutar a quienes serán los futuros coworkers es básico tener conocimientos de Marketing de Guerrilla: técnicas y estrategias de promoción y difusión que con pocos recursos consiguen captar la atención de un público objetivo de manera creativa e innovadora. Se articula mediante páginas web, redes sociales, blogs, ferias de emprendedores, ferias de empleo a estudiantes, publicidad local en panfletos, diarios, radios, etc. También se suelen emplear las jornadas de puertas abiertas ya que, al fin y al cabo, las futuras personas coworker quieren conocer cómo será el espacio físico en el que pasarán la mayor parte de su tiempo y las facilidades que éste puede aportarles (Torreblanca, F., Lorente, F.J., et al., 2012).

Estos espacios “requieren ciertamente de dedicación, sin embargo, la gestión, una vez que se alcance la estabilidad financieramente del espacio, resulta mucho más sencilla” (Zea, 2013: 82). El mobiliario, la disposición de los espacios, las salas para talleres y eventos, la conexión a internet, la ubicación, etc. Son algunos aspectos a los que hay que dedicarles un tiempo importante y tener siempre una mentalidad abierta al cambio ya que los espacios, aunque no de forma continua, sí tienen que cambiar y evolucionar para poder adaptarse a las necesidades de los coworkers ya existentes y a las de los nuevos que vendrán.

### **Conclusión**

El coworking apuesta por espacios compartidos, sin jerarquías, donde se compartan ideas y se aprovechen las sinergias de sus integrantes en cualquier momento y lugar sin importar la edad, raza o sexo; al contrario, cuanto más cosmopolita y diversificado sea, mayor se entiende que será el aporte. Sin embargo, llegados a un punto se tiende a volver y a repetir patrones pasados, por ejemplo, a partir de un número determinado de coworkers se reagrupan y separan porque, aun estando en un mismo espacio, resulta muy difícil mantener el contacto con todos y una organización que permita el desarrollo del trabajo de manera coordinada y cómoda para todos y todas. Se produce por tanto una refragmentación. Se pasa de reglas marcadas entre todos y conductas y actúes fruto del día a día, a un proyecto de convenio para este tipo de centros, donde todo esté “más regulado”, donde haya normas y leyes para proteger a los coworkers. Además, aunque las personas que gestionan tengan como fin el intercambio de ideas, la creación de lazos y sinergias y el ahorro de costes entre ellos mismos y sus coworkers, podría llegar a plantearse la consecución de estos objetivos como una herramienta para alcanzar el objetivo del beneficio.

Y es que finalmente, el coworking también puede, y debe, ser entendido como un producto o servicio formado por una parte tangible y por otra parte intangible que, en lugar de ser un producto o servicio producido de forma ajena para un tercero (para quienes gestionan), se produce por cuenta propia (por y para los y las coworkers) y donde esa tercera persona (gestor) decide cómo “vendérselo”; es como si las propias personas coworker estuviesen, en parte, pagando por el resultado y las creaciones que son fruto de su propia fuerza de trabajo; están pagando por la compra de parte de su trabajo diario y por formar parte de un producto final.



## Plan de trabajo

Elabore las ventajas y desventajas de trabajar con Coworking en su proyecto y decida si le conviene este tipo de acción.

VENTAJAS	DESVENTAJAS				
DECISIÓN DE APLICAR COWORKING	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #0056b3; color: white; width: 25%;">SI</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="background-color: #0056b3; color: white; width: 25%;">NO</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> </table>	SI		NO	
SI		NO			
	¿POR QUÉ?				

### Más Ayuda

#### Qué es coworking

<http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/>

#### Trabajo Cooperativo

[https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_cooperativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo)

El boom del coworking: las ventajas de compartir espacio de trabajo

<https://es.finance.yahoo.com/blogs/emprender-con-%C3%A9xito/boom-del-coworking--networking-entre-los-emprendedores--las-ventajas-de-compartir-espacio-de-trabajo-192601465.html>

#### Referencias

(Coworking, consultado el 10 enero 2016, [https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo\\_cooperativo](https://es.wikipedia.org/wiki/Trabajo_cooperativo))

Fuente : El coworking: un nuevo concepto de organización del trabajo, Araujo Jon Gorostiza, 2014, Máster en Gestión de los Recursos Humanos y el Empleo, Universidad del País Vasco.

Qué es Coworking, consultado el 9 enero 2016,

<http://www.europapress.es/economia/noticia-coworking-20150510082445.html>

<http://www.bcnewt.com/coworking/hablemos-de-la-evolucion-del-coworking-barcelona/>“Hablemos de la evolución del coworking.



## » Talle de vinculación al ecosistema

### Etapa: Selección de ideas con potencial

#### Objetivo

**Objetivo:** Las personas emprendedoras han reflexionado el estado del ecosistema emprendedor y las instituciones que apoyan a las actividades emprendedoras en la región, inician actividades de vinculación temprana con este entorno local de apoyo

#### Introducción

Para que un sistema funcione y crezca es necesario buscar la vinculación de todos los organismos que trabajan bajo un mismo fin y exista equilibrio, por lo cual la importancia de crear ecosistemas que integren estas relaciones en un mismo espacio y tiempo, que busque la sostenibilidad de todos los procesos.

Es necesario para el éxito de un emprendimiento la vinculación y que las condiciones sean las más óptimas para lograr los resultados deseados por lo cual se necesita un conjunto de actores que ayuden en las áreas de mercado, cliente, financiamiento, formación, articulación, políticas, proveeduría, investigación, cultura, desarrollo técnico y humano.

“Un Ecosistema, desde una perspectiva económica y empresarial, se define como redes de colaboración que apalancan las acciones en un círculo virtuoso de desarrollo, construyendo un mejor clima empresarial. Para el éxito de un emprendimiento económico o social se requiere de un conjunto de actores cuyas relaciones de cooperación, comunicación y de apoyo propicien un entorno de negocio favorable para quienes deciden invertir o impulsar un negocio.” (Manual para Dinamizar Ecosistemas emprendedor, CENPROMYPE, 2014).

Por lo cual es clave para el desarrollo de un emprendimiento dinámico, estos ecosistemas que faciliten su mejor crecimiento y que permiten la sostenibilidad a largo plazo.

#### Concepto de Ecosistema

La Real Academia de la Lengua define “ecosistema” como la comunidad de seres vivos cuyos procesos vitales se relacionan entre sí y se desarrollan en función de los factores físicos de un mismo ambiente. El término proviene de la biología y fue acuñado en 1930 por el botánico inglés Roy Clapham. La gran aportación del concepto residía en que los ecosistemas forman una serie de cadenas que muestran la interdependencia de los organismos dentro del sistema; si se rompe un eslabón, es muy difícil recuperarse.

#### Ecosistema Emprendimiento

El ecosistema, en la iniciativa empresarial, se refiere a los elementos, individuos, organizaciones o instituciones fuera de la persona emprendedora que contribuyan a crear el clima necesario para que las personas puedan convertirse en empresarias y contar con mayor probabilidades de su éxito después del lanzamiento. Las organizaciones y los individuos que representan estos elementos se conocen como partes interesadas de emprendimiento. Los Interesados en Emprendimiento pueden ser: instancias gubernamentales, escuelas, universidades, sector privado, las empresas familiares, inversores, bancos, personas empresarias, líderes sociales, centros de investigación, militares, representantes de los trabajadores, estudiantes, abogados, cooperativas, comunas, las multinacionales, fundaciones privadas y organismos internacionales de ayuda.

Para explicar o crear espíritu empresarial sostenible, un elemento aislado en el ecosistema rara vez es suficiente. En las regiones que tienen grandes cantidades de la iniciativa empresarial, incluyendo Silicon Valley, Boston, Nueva York e Israel, muchos de los elementos del ecosistema son fuertes y por lo general han evolucionado a la par. Del mismo modo, la formación de estos ecosistemas sugiere que los gobiernos o líderes sociales que quieren fomentar más el espíritu empresarial, como parte de la política económica, deben fortalecer varios de estos elementos de forma simultánea.

En julio de 2010, de la Harvard Business Review publicó un artículo de Daniel Isenberg, profesor de Emprendimiento Práctica en Babson College, titulado “Cómo iniciar una revolución empresarial.” En este artículo, Isenberg describe el entorno en el que la iniciativa empresarial tiende a prosperar. A partir de ejemplos de todo el mundo, el artículo propone que los empresarios son más exitosos cuando tienen acceso a los recursos humanos, financieros y profesionales que necesitan, y operar en un entorno en el que las políticas gubernamentales fomentan y protegen los empresarios. Esta red se describe como el ecosistema empresarial.

Un ecosistema espíritu empresarial puede ser un grupo de empresas, incluyendo la creación de empresas, y una o más entidades de coordinación, que comparten objetivos similares y deciden formar una red u organización con el fin de explorar las economías de escala combinadas con la flexibilidad y fuerte impulso empresarial. Las economías de la escala pueden ser exploradas en las funciones de negocio tales como el desarrollo de negocios, financiamiento, análisis de mercado, las comunicaciones de marketing, TI / MIS infraestructura, gestión del capital humano, apoyo legal, financiera y de gestión de la contabilidad, mientras que cada participante de puesta en marcha se enfoca a la investigación y desarrollo, producto Gestión y ventas, pre-venta y soporte post-venta.

Concretamente, un ecosistema emprendedor es definido por Spilling (1996) como la interacción de los actores, sus roles y el entorno, ya que determinan el desempeño y los resultados empresariales de una región.

Debido a ello, Neck et al., (2004) afirma que el ecosistema en sí mismo contiene y, al mismo tiempo, apoya la actividad empresarial. En efecto, las numerosas empresas nuevas establecidas en el ecosistema no solo apoyan su actividad con los recursos que éste contiene, sino que, también, constituyen un polo de atracción de nuevas empresas y recursos territoriales que pueden beneficiarse de su implantación cercana. Así, por ejemplo, dado que las empresas establecidas requieren del suministro de fondos de capital riesgo o de proveedores de insumos tecnológicos, realizan un “efecto llamada” hacia aquéllos que pueden suministrarlos. De esta forma, el ecosistema estaría integrado por un agregado de recursos y actores que derivan de la intervención de cualquier organización pública o privada (Van de Ven, 1993). Parece, entonces, poco probable que tales recursos puedan acumularse solo como resultado de los esfuerzos realizados por las administraciones, pues se suele requerir el “efecto llamada” llevado a cabo por las Empresa nuevas establecidas. De esta manera, adquiere significado la afirmación de Neck et al. (2004) respecto a la necesaria evolución temporal de ciertos componentes que interactúan para formar un sistema dinámico que alimente la creación de empresas.

Un ecosistema emprendedor dinámico se caracteriza por la interacción de empresas e instituciones mediante intercambio de información y conocimiento, servicios, entre otras cosas, a la vez que compiten entre ellos.

(Ecosistema Emprendedor Para Las Empresas De Base Tecnológica: visión basada en los recursos, García Cabrera Antonia Mercedes, Tec Empresarial, Abril 2010, Vol 4 Ed1 / p. 8-21).

### Prácticas para el Ecosistema emprendedor para las instituciones

(Manual para Dinamizar Ecosistemas emprendedor, CENPROMYPE, 2014).

Se debe tomar en cuenta el siguiente enfoque para desarrollar un ecosistema emprendedor:

- Acceder y sumar al conocimiento, experiencia y recursos de todos los actores de un ecosistema (incluyendo al actor más importante, las personas emprendedoras).
- Disminuir los costos de transacción presentes en la prestación desarticulada de los servicios de desarrollo empresarial.
- Lograr entre las instituciones de apoyo al emprendimiento una unidad de respuesta y complementariedad a la hora de rodear a las personas emprendedoras para lograr el objetivo de crear más y mejores emprendimientos.
- Empoderamiento de las instituciones para lograr modelos escalables, replicables y sostenibles, capaces de superar ciclos electorales o cambios en los equipos de gobierno.
- Eliminar el paradigma de “ellos contra nosotros”, estableciendo plataformas de diálogo permanentes entre el Estado y la ciudadanía.

Ahora bien, lograrlo no es fácil. Para ésto, se necesita un equipo comprometido, dinámico y con mucha “mística”, capaz de generar acuerdos, proponer nuevos modelos y liderar la articulación de actores y acciones.

A continuación se proponen varios conceptos, esquemas y estrategias que en conjunto, presentan un modelo integral para el fortalecimiento de ecosistemas de emprendimiento en economías emergentes.



Hay varias condiciones claves que normalmente definen un ecosistema saludable.

Se proponen 5 ejes estructurales que deben ser considerados en la dinamización de todo ecosistema:

1. Industria de soporte
2. Industria de financiación
3. Formación de emprendimiento
4. Articulación y políticas
5. Mentalidad y cultura

### **INDUSTRIA DE SOPORTE**

Fortalecimiento de todos los productos y servicios NO financieros necesarios para facilitarle el camino a las personas emprendedoras; en él, se consideran fundamentales los servicios de estructuración, incubación y aceleración destinados a que los/las emprendedores/as puedan llegar rápidamente al mercado. En este eje, por ejemplo, es fundamental tener en cuenta programas de fortalecimiento institucional, que sin ser asistenciales, le permitan a las instituciones de apoyo, fortalecer y mejorar sus servicios.

### **INDUSTRIA DE FINANCIACIÓN**

Es evidente que uno de los vacíos más importante es el de financiación para emprendedores/as, y aunque importante, es necesario reconocer que nunca se contará con la cantidad de recursos suficientes para apoyar a todos los proyectos. Por esto, aunque se debe avanzar de todas las maneras imaginables en la promoción de nuevos vehículos de financiación en etapa temprana como ángeles inversionistas, plataformas de crowdfunding, acceso a crédito, etc.; quizás uno de los cambios más importantes es entender que la mejor financiación viene del mercado y de la clientela, por esto, el diseño de esquemas que aceleran el desarrollo de prototipos y las validaciones de mercado deben ser centrales en este esquema.

### **FORMACIÓN PARA EL EMPRENDIMIENTO: SISTEMA EDUCATIVO**

Otro elemento fundamental es la generación de capacidades técnicas para la creación, sostenibilidad y crecimiento de más y mejores empresas. Por eso, las instituciones de educación superior cumplen un rol central en este eje. En ese sentido, se debe avanzar en el fortalecimiento de las capacidades, currículos y espacios al interior de estas instituciones, con la implementación de modelos que vayan más allá de lo curricular e integren tantos aspectos extracurriculares y estructurales al interior de estas instituciones. Lo que muchas veces se cree resolver con la incorporación de una cátedra de emprendimiento, no es suficiente.

### **ARTICULACIÓN**

Liderado por las entidades públicas, este eje comprende todos los esfuerzos realizados desde el sector público, nacional o regional, en acciones como i) implementación de políticas públicas de fomento al emprendimiento, ii) generación de espacios de articulación y discusión, iii) diseño de incentivos para la generación de empresas, iv) identificación de vacíos y estrategias de solución para los mismos, v) definición de programas de fortalecimiento institucional o de capital semilla, vi) priorización de recursos y complementariedad de las fuentes públicas, vii) focalización de programas y entidades en segmentos y pos de emprendimiento.

### **MENTALIDAD Y CULTURA**

Sin lugar a dudas, la mentalidad y la cultura son determinantes para los ecosistemas de emprendimiento. En ese sentido, no solo es necesario reivindicar el papel de las personas emprendedoras como una pieza clave en el desarrollo económico, sino también afectar su actitud y su comportamiento no solo para que puedan enfrentar las vicisitudes de este camino, sino para que consideren el emprendimiento como una opción de vida desde temprana edad. En este eje, deben consolidarse acciones y estrategias destinadas a cambiar la mentalidad de los ciudadanos con acciones que van desde i) una presencia mayor de estos temas y casos de éxitos en los medios de comunicación, ii) presencia en los discursos de los líderes de opinión, iii) realización de foros, programas y competencias masivas y, iv) el establecimiento de espacios de discusión sociales y ligeros que permitan crear redes de conocimiento, entre otras cosas.



## ARTICULACIÓN EN RED

Las redes son de personas, no de instituciones; y por esto, es fundamental establecer conexiones personales más allá de los espacios formales de interacción que permitan, en el día a día, desarrollar ideas, pensar nuevos programas e idear nuevas formas de hacer las cosas. Aunque los procesos de articulación en red tienden a ser complejos y desgastantes, las siguientes fases constituyen una guía sobre los distintos niveles de articulación que se pueden lograr:

6. Identificación
7. Comunicación
8. Colaboración
9. Cooperación
10. Acción colectiva

Es importante decir que para avanzar en cada una de las fases, se deben construir espacios de articulación y trabajo, con una participación nutrida de actores del ecosistema.

Algunos de los actores que se sugiere que conformen el ecosistema se listan a continuación:

11. Gobierno Nacional
12. Alcaldías
13. Gobernaciones
14. Cámaras de Comercio
15. Centros de formación técnica (públicos y privados)
16. Instituciones de Educación Superior
17. Gremios (en representación del sector privado)
18. Programas de Responsabilidad Social
19. Incubadoras y Aceleradoras
20. Cajas de Compensación
21. Banca Tradicional
22. Agencias de Cooperación

### Fases para promover Ecosistemas

Las fases sugeridas para promover redes/ecosistemas empresariales, son:

#### 1. Identificación

Mapeo e identificación (a nivel institucional y personal) de todos los actores, productos, y servicios ofrecidos en cada ecosistema.

#### 2. Comunicación

Establecimiento de procesos permanentes de comunicación y de gestión de conocimiento entre los actores involucrados.

#### 3. Colaboración

Armonización de programas, iniciativas y políticas desarrolladas para disminuir duplicidad de esfuerzos y contradicciones en la oferta.

#### 4. Cooperación

Articulación de programas, iniciativas y políticas desarrolladas para incrementar impacto y distribuir costos de transacción.

#### 5. Acción Colectiva



Integración de programas, iniciativas y políticas para responder como sistema (con unidad) a las necesidades de la región.

(Manual para Dinamizar Ecosistemas Emprendedores, Cenpromype, 2014)

## Tipos de Ecosistemas

Se pueden dividir en las siguientes:

**Ecosistema de inicio** - tras la crisis financiera de 2008 y el período de crecimiento lento de larga duración, se han ido incrementando el enfoque hacia el fomento de más Startup creación en todo el mundo para apuntar aún más los esfuerzos regionales de apoyo hacia ese tipo de empresas que tienen una mayor innovación, el crecimiento y el empleo potencial de creación. Esto también ha llevado a centrarse más en el ecosistema de inicio del desarrollo.

**Ecosistema de Emprendimiento con sede en la Universidad** - En el ámbito académico, los ecosistemas de emprendimiento comúnmente se refieren a programas dentro de una universidad que se centran en el desarrollo de los empresarios y/o la comercialización de la tecnología o de la propiedad intelectual desarrollada en el ámbito universitario.

**Clúster de negocios** - Un grupo de negocio es una concentración geográfica de empresas interconectadas, proveedores e instituciones asociadas en un campo particular. Las primeras investigaciones se realizaron en este contexto por Benjamin Chinitz en 1961. Chinitz plantean varias teorías, pero lo más importante es que notó una correlación entre el tamaño de la empresa media y las tasas medias de crecimiento dentro de las regiones. Además, Glaeser, Kerr y Ponzetto seguido hasta esta investigación y confirmó la relación entre el tamaño de la empresa promedio más pequeños y mayores tasas de crecimiento. [Chatterji, Glaeser y Kerr también señalaron que algunos de los más famosos grupos empresariales (Silicon Valley, Boston Ruta 128 Corredor, y el Research Triangle Park) se encuentran cerca de grandes universidades de investigación. Los gobiernos a menudo recurren a grupos para estimular la innovación y el espíritu empresarial en la región. Cuando racimos se aplican a la actividad empresarial, los expertos coinciden en que los gobiernos no deberían tratar de crear nuevos grupos, sino más bien reforzar los ya existentes. Tony Hsieh, fundador de Zappos, ha iniciado un proyecto para ver si un cluster empresarial se puede crear en Las Vegas .

## Ranking de los principales Ecosistemas del mundo

A nivel mundial los principales ecosistemas que existen son los siguientes:

	Ranking		Performance	Funding	Market Reach	Talent	Startup Exp.	Growth Index
Silicon Valley	1	◀	1	1	4	1	1	2.1
New York City	2	▲ 3	2	2	1	9	4	1.8
Los Angeles	3	◀	4	4	2	10	5	1.8
Boston	4	▲ 2	3	3	7	12	7	2.7
Tel Aviv	5	▼ 3	6	5	13	3	6	2.9
London	6	▲ 1	5	10	3	7	13	3.3
Chicago	7	▲ 3	8	12	5	11	14	2.8
Seattle	8	▼ 4	12	11	12	4	3	2.1
Berlin	9	▲ 6	7	8	19	8	8	10
Singapore	10	▲ 7	11	9	9	20	9	1.9
Paris	11	◀	13	13	6	16	15	1.3
Sao Paulo	12	▲ 1	9	7	11	19	19	3.5
Moscow	13	▲ 1	17	15	8	2	20	1.0
Austin	14	NEW	16	14	18	5	2	1.9
Bangalore	15	▲ 4	10	6	20	17	12	4.9
Sydney	16	▼ 4	20	16	17	6	10	1.1
Toronto	17	▼ 9	14	18	14	15	18	1.3
Vancouver	18	▼ 9	18	19	15	14	11	1.2
Amsterdam	19	NEW	15	20	10	18	16	3.0
Montreal	20	NEW	19	17	16	13	17	1.5

Fuente: The Global Startup Ecosystem Ranking 2015, COMPASS

Una advertencia importante a tener en cuenta: El índice no incluye actualmente los ecosistemas de inicio procedentes de China, Taiwán, Japón y Corea del Sur.

Aunque no está completado el análisis, se espera:

Beijing para clasificar en el top 5

Shanghai para clasificar en el top 15

Los siguientes ecosistemas anotaron altamente y eran contendientes por un lugar entre los 20 primeros: Atlanta, Delhi, Denver-Boulder, Dublín, Hong Kong, Bombay, Estocolmo, y Waterloo.

## INDICES DE MEDICIÓN

Los índices de medición para establecer el Ranking son los siguientes:

Para poder comparar se ha optado por diseñar un conjunto de índices sintéticos que agrupan más de 50 variables:

**Company Performance Index:** Mide el rendimiento global y el potencial de rendimiento de las startups del ecosistema, teniendo en cuenta variables como los ingresos, crecimiento, número de empleados, potencial de crecimiento, así como el mercado, etc.

El índice de rendimiento se basa en el valor del ecosistema, hecho de la suma de todas las valoraciones de las nuevas empresas en las salidas y en eventos de financiación (80 %) y de salida, el número de nuevas empresas ( 20 % ) .

**Funding Index:** Pretende medir cuán activo y coherente es el entorno de capital de riesgo e inversión en la zona. La disponibilidad de capital de riesgo, medido por la cantidad de veces las inversiones y el tiempo medio necesario para elevar una ronda.

**Market Reach:** El acceso a la clientela que permiten la puesta en marcha para escalar rápidamente, basado en sus mercados locales y culturales, y su capacidad para escalar a nivel mundial para mercados con diferentes idiomas y necesidades.

**Local y tamaños de mercado Culturales** (60%) compuesto por:

- Local: Tamaño de mercado basado en el PIB de la ciudad metropolitana (50%);

- Cultural: Tamaño de mercado basada en el PIB nacional y una porción del PIB de los países que hablan el mismo idioma (50%);

**Mercado Global Reach** (40%) compuesto por: Proporción de la clientela extranjera basados en datos de la encuesta (80%); número de Idiomas ofrecidos basan en datos de la encuesta (10%); proporción de los empleados extranjeros con base en datos de la encuesta (5%); proporción de rondas de financiación con inversionistas internacionales sobre la base de la encuesta de datos (5%).

**Talent Index:** Mide el talento de los fundadores de las startups del ecosistema, teniendo en cuenta edad, experiencia en startups, educación, capacidad para mitigar riesgos y éxitos previos en otras startups. Calidad, disponibilidad y costo de talento técnico.

- Calidad (80%) compuesto por: 2012 inicio Informe del Ecosistema

**Startup Output Index:** Representa la actividad de emprendimiento en la zona, matizada por la población y la madurez de sus startups

Captura el grado de experiencia de puesta en marcha en un ecosistema y el grado en que sus arranques defienden prácticas que son conocidas para impactar positivamente en factores de éxito de una startup con sede en la serie de inicio Genoma Informe.

**Support:** Representa la calidad del ecosistema de apoyo a las startups, incluyendo la presencia de mentores, proveedores de servicio, fuentes de financiación, etc.

**Mindset Index:** Indica si la población de fundadores del ecosistema tiene mentalidad de gran emprendedor (entendiendo que un gran emprendedor es un perfil visionario, resiliente, con gran apetito por el riesgo, una fuerte ética de trabajo y capacidad para superar los problemas habituales a los que se enfrenta una startup).





---

# ANEXOS

---

## ANEXO 1

Etapa de emprendimiento:	Facilitador:
	Fecha:
Modulo: Taller de Prototipado	Horario: 360 minutos
	Lugar:

Si es sesión que apertura taller.

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
20	Presentación de las personas participantes	Desarrolla una técnica de rompehielo que permita la presentación de las personas participantes y conocer sus expectativas	Realiza las actividades y es proactivo	Cartel de bienvenida	Las personas y equipo de facilitación han desarrollado una breve presentación
10	Quienes participan han conocido los objetivos del curso	Presenta los objetivos del curso	Escucha y pregunta si tiene dudas	Proyector digital y ppt	Las personas han sido informadas sobre los objetivos del curso
5	Las personas participantes conocen las reglas a seguir	De manera conjunta con las personas participantes construye las reglas a seguir en el curso	Opina y participa de manera activa en la definición de las reglas a seguir	Cartel con reglas	Las reglas deben permanecer visibles en un lugar fijo y a la vista durante los 3 días del taller
35					

## Desarrollo

Tiempo en minutos	Objetivo de aprendizaje	Acciones de persona facilitadora	Acciones de persona participante	Recursos	Evaluación
30	Introducir a las personas participantes al contexto y conceptos de Prototipo	Presentación del tema, objetivos y aclaración de expectativas	Participación activa de los participantes	Proyector digital y ppt .	
30	Elaborar un storyboard de su proyecto emprendedor	Presentación de la herramienta, su aplicación a través de ejemplos y dar indicaciones para que los participantes elaboren un storyboard de su proyecto decisiones para el emprendimiento	Participación activa y elaborar un storyboard	Proyector digital y ppt . hojas de papel bond, lápices y colores	Elaboración del Storyboard de cada participante
15	receso				
240	Elaborar un prototipo de la idea del producto o servicio	Dar indicaciones para que los participantes elaboren su prototipo	Participación activa y elaborar un prototipo	Cartulina, tijeras, colores, plumones, pegamento, fommy, botones, cintas de color, papel bond, cartón y otros	Elaboración del prototipo
10	Evaluación	Pasar un test de evaluación del taller	Contestar el test de evaluación del taller	Test de evaluación de taller	Test de Evaluación contestado

ANEXO 2

Actores	Intereses	Posición						Interés						Influencia					
		Desconocida	Oposición activa	Oposición pasiva	Indeciso	Apoyo pasivo	Apoyo activo	Desconocido	Poco o ningún interés	Algún Interés	Interés moderado	Muchos interés	El más interesado	Desconocida	Poca o ninguna influencia	Alguna influencia	Influencia moderada	Mucha influencia	El más influyente

Esta tabla es una adaptación del instrumento "Stakeholder Identificación" extraído de *Participation and Social Assessment: Tools and Techniques*, Jennifer Rietbergen-McCracken y Deepa Narayan (compiladoras). Banco Mundial (1996)



### ANEXO 3

Nombre de la iniciativa emprendedora: \_\_\_\_\_

Nombre de la persona líder: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Celular: \_\_\_\_\_

Correo: \_\_\_\_\_

Sitio Web: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Antecedes: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Productos/Servicios

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Segmento de mercado al que va dirigido: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Artículos promocionales:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Necesidades de proveedores

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_





		Plan de acción			
		<b>Limitantes encontradas actuales</b>	<b>Acciones de corrección</b>	<b>Apoyo necesario</b>	<b>Fecha y Resultado esperado</b>

Si tiene dudas o inquietudes puede consultar al personal técnico del centro de atención o al personal de apoyo TICs en el caso de problemas con software o equipos.





EL SALVADOR  
EMPRENDE



### Oficina Central Conamype

25 Av. Norte y 25 Calle Poniente, edificio Gazzolo  
PBX: (503) 2592-9000

Urbanización Buenos Aires 2, Pasaje Mar de Plata, calle Gabriela Mistral, edificio Buenos Aires  
San Salvador, El Salvador  
Tel. Directo (503) 2592-9100

[www.conamype.gob.sv](http://www.conamype.gob.sv)



[facebook.com/conamype.sv](https://facebook.com/conamype.sv)



[@CONAMYPESV](https://twitter.com/CONAMYPESV)



[CONAMYPE EI Salvador](https://www.youtube.com/CONAMYPEEI)



Implemented by  
**giz** Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

