



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**CONAMYPE**  
Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
REPÚBLICA DE EL SALVADOR



GOBIERNO DE  
EL SALVADOR

SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO  
EMPRENDEDOR

# MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS

▶ MANUAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE

## TOMO II

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista de este documento son responsabilidad de CONAMYPE y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

SERVICIOS DE FORTALECIMIENTO  
EMPRENDEDOR

# MANUAL DE ACOMPAÑAMIENTO A **EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**

▶ MANUAL DE LA PERSONA PARTICIPANTE

## **TOMO II**



## Junta Directiva CONAMYPE

**Licdo. Paúl Steiner**

Presidente de CONAMYPE

**Mtra. María Luisa Hayem Brevé**

Ministra de Economía

Directora Propietaria

Ministerio de Economía

**Licdo. Miguel Ángel Corleto Urey**

Viceministro de Economía

Ministerio de Economía

**Licdo. Juan José Pineda Roa**

Director Propietario

Ministerio de Turismo

**Licdo. Rodrigo Javier Ayala Claros**

Asesor de Despacho

Director Propietario

Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial

**Msc. Adolfo José Araujo Jaimes**

Jefe de Estadísticas Institucionales, Universidad

Tecnológica

Director Propietario

Representante de universidades

**Licda. Bertha Silvia Mena de Morán**

Gerente de Servicios Financieros, FEDECACES

Directora Propietaria

Representando asociaciones y fundaciones

sin fines de lucro

**Licda. Lidia Ramos Aguilar**

Coordinadora de Proyectos, Asociación CREDHO

Directora Suplente

Representando asociaciones o fundaciones sin fines de lucro

**Sr. Alejandro Hernández Castro**

Director Propietario

Sindicatos de trabajadores independientes o por cuenta propia

**Sr. Roger Vladimir Vásquez Castro**

Director Suplente

Sindicatos de trabajadores independientes o por cuenta propia

**Licda. Yolanda Viscarra de Pineda**

Alampymes

Directora Propietaria

Por gremiales legalmente constituidas

**Licda. Evelyn Cecilia Barraza Ramos**

Red de Mujeres

Directora Suplente

Por gremiales legalmente constituidas

**Coordinación Técnica:** CONAMYPE Gerencia de Emprendimiento

# ▶ ÍNDICE

## MÓDULO 3. FORTALECIMIENTO DE LA IDEA

### ▶ TALLER DE ELABORACIÓN DE VIDEOS Y EVIDENCIAS .....12

Objetivo del taller.....12

Ejercicio de introducción al taller..... 12

Ejercicio 1. Presentación de pasos a seguir para la elaboración de un video ..... 12

Ejercicio 2. Elaboración de guión ..... 15

Ejercicio 3. Elaboración de video ..... 16

Plan de acción.....16

Cierre del taller..... 16

### ▶ TALLER DE PROTOTIPADO .....17

Objetivo del taller.....17

Ejercicio de introducción al taller..... 17

Ejercicio 1. Introducción al prototipado ..... 17

Ejercicio 2. Prácticas de elaboración de prototipos ..... 19

Ejercicio 3. Elaboración de prototipo físico..... 19

Plan de acción.....20

## MÓDULO 4. PRESENTACIÓN DE IDEAS

### ▶ INDICACIONES PARA LA CHARLA DE LEGALIZACIÓN.....22

Introducción .....22

### ▶ TALLER PLAN DE TRABAJO EMPRENDEDOR Y MÉTRICAS .....25

Introducción .....25

Plan de trabajo emprendedor .....25

Pasos para elaborar un plan de trabajo .....25

<b>Flujo de efectivo</b> . . . . .	<b>33</b>
<b>Gastos operacionales</b> . . . . .	<b>33</b>
<b>Presupuesto</b> . . . . .	<b>36</b>
El presupuesto de la inversión inicial . . . . .	36
<b>Financiación</b> . . . . .	<b>36</b>
<b>Las métricas</b> . . . . .	<b>38</b>
Concepto de métrica . . . . .	38
<b>Métricas vanidosas</b> . . . . .	<b>39</b>
<b>Las métricas accionables</b> . . . . .	<b>39</b>
<b>Las fases del embudo</b> . . . . .	<b>39</b>
1. Adquisición: ¿Cómo llegan los usuarios? . . . . .	39
2. Activación: ¿Qué hacen los usuarios en su primera visita? . . . . .	39
3. Retención: ¿Cómo vuelven los usuarios?, ¿cada cuánto? . . . . .	40
4. Monetización: ¿Cómo se gana dinero? . . . . .	40
5. Referencia: ¿Los usuarios traen a más usuarios? . . . . .	40
<b>Adquisición por fuente</b> . . . . .	<b>42</b>
<b>Activación</b> . . . . .	<b>42</b>
<b>Retención/Engagement</b> . . . . .	<b>42</b>
<b>Churn</b> . . . . .	<b>43</b>
<b>Conversión</b> . . . . .	<b>43</b>
<b>Coste Adquisición de Cliente (CAC)</b> . . . . .	<b>44</b>
<b>Ciclo de Vida del Cliente (CLTV)</b> . . . . .	<b>44</b>
<b>Cociente de rentabilidad captación</b> . . . . .	<b>44</b>
<b>Cash Burn Rate (CBR)</b> . . . . .	<b>45</b>
<b>Referencia</b> . . . . .	<b>45</b>

## **MÓDULO 5. SELECCIÓN DE IDEAS CON POTENCIAL**

<b>CLÍNICA DE VINCULACIÓN EMPRESARIAL</b> . . . . .	<b>48</b>
<b>Objetivo</b> . . . . .	<b>48</b>
<b>Introducción</b> . . . . .	<b>48</b>
Ejercicio de introducción al taller . . . . .	48
Ejercicio I. “Creando mi mapa de actores” . . . . .	49
ANEXO I: Identificación de mapa de actores . . . . .	50
Reflexión sobre vinculación empresarial . . . . .	52
Ejercicio de rueda de negocios . . . . .	54
Cierre del evento . . . . .	54
ANEXO 2: Ficha de participación en rueda de negocios . . . . .	55

<b>LEGALIZACIÓN DE UNA EMPRESA</b> .....	<b>56</b>
Contexto legal del país (negocio legal) .....	56
Plan de acción .....	56
¿Qué hacer para legalizar una empresa en El Salvador? .....	57
¿Qué es legalizar una empresa? .....	57
¿Qué modalidades existen para legalizar una empresa? .....	57
¿Qué hago para constituir una sociedad? .....	57
Requisitos de inscripción de la sociedad en el CNR .....	58
¿En qué gastos hay que incurrir para constituir una sociedad? .....	58
¿A qué instituciones debemos acudir para iniciar la legalización de nuestra empresa o negocio? .....	58
¿Qué obligaciones tributarias se generan después de emitirse la tarjeta del IVA? .....	59
¿Además de hacer la Declaración del IVA hay que declarar otro impuesto? .....	59
Requisitos para formalizar una empresa .....	65

## MÓDULO 6. PRE-NEGOCIO

<b>TALLER DE NETWORKING</b> .....	<b>70</b>
Introducción .....	70
Concepto de Networking .....	70
El origen del Networking .....	71
La esencia del Networking consiste en dar y recibir .....	71
Elaborar una estrategia para rodearse de las personas adecuadas .....	71
Funciones del Networking .....	72
Organización de la agenda del Networker .....	72
El Networking para acelerar el crecimiento de un Startup .....	73
Plan de acción .....	75
ANEXO 3: Clínica de coworking .....	76
<b>CARTILLA DE COWORKING</b> .....	<b>78</b>
Introducción .....	78
Concepto de coworking .....	78
Ventajas e inconvenientes .....	80
¿Qué es y qué no es coworking? .....	81

Marketing y espacios .....	82
Conclusión.....	82
Plan de trabajo .....	83

## **TALLER DE VINCULACIÓN**

<b>AL ECOSISTEMA.....</b>	<b>84</b>
Objetivo.....	84
Introducción .....	84
Concepto de ecosistema .....	84
Ecosistema emprendimiento.....	84
Prácticas para el ecosistema emprendedor para las instituciones ...	86
Industria de soporte.....	86
Industria de financiación .....	86
Formación para el emprendimiento: Sistema educativo .....	87
Articulación.....	87
Mentalidad y cultura.....	87
Articulación en red.....	87
Fases para promover ecosistemas .....	88
Tipos de ecosistemas .....	88
Índices de medición .....	90
Consideraciones finales.....	91

## **MÓDULO 7. PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO A EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS**

### **LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS BÁSICAS:**

#### **FLUJO DE CAJA, BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....**

<b>FLUJO DE CAJA, BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS .....</b>	<b>94</b>
La información contable y financiera .....	94
Información básica requerida en el control de las finanzas .....	95
Objetivo de la consultoría .....	95
Los estados financieros .....	96
Ejercicio 1. Construyendo el flujo de caja.....	99
Ejercicio 2. Construyendo el flujo de caja para el segundo año .....	102
Recomendaciones sobre el Flujo de Caja.....	102
1. El Balance General .....	103
2. Activos .....	104
3. Pasivos .....	104
4. Patrimonio.....	104

Ejercicio 3. El Balance General .....	106
Ejercicio 4. Liquidez y deudas .....	107
Ejercicio 5. Estado de pérdidas y ganancias del negocio .....	112
<b>▶ INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES Y RAZONES FINANCIERAS .....</b>	<b>115</b>
1. Punto de equilibrio .....	115
2. Valor actual neto (VAN) .....	116
2.1 Tasa Interna de Rendimiento o de Retorno (tir) .....	117
<b>▶ CONSTRUCCIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES O RAZONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>119</b>
Análisis de índices o razones financieras .....	119
1. Medidas de liquidez.....	119
2. Medidas de solvencia .....	121
3. Medidas de rentabilidad .....	123
Ejercicio.....	125
<b>▶ TALLER DE PREPARACIÓN BÁSICA DE PLAN DE NEGOCIO .....</b>	<b>128</b>
El plan de negocio como herramienta de planificación .....	128
1. ¿Por qué es importante elaborar un Plan de Negocios? .....	128
2. ¿Qué es el Plan de Negocios?.....	128
3. Elementos del Plan de Negocio.....	129
4. Previsiones y presupuestos.....	130
5. Cuestionario o test de preparación.....	132
6. Descripción de los elementos del Plan de Negocios .....	142
7. Errores comunes al elaborar el plan de negocio .....	147
<b>ANEXOS.....</b>	<b>149</b>



**MÉTRICAS DEL  
EMPENDIMIENTO**

1. Adquisición  
por fuente  
2. Activación

3. Retención  
/Engagement  
4. Churn/Tasa  
de rotación

5. Conversión  
6. Coste  
adquisición  
de cliente

7. Ciclo de vida  
del cliente  
8. Cociente de  
rentabilidad  
captación

9. Cash bum  
rate  
10. Referencia





# MÓDULO 3

► FORTALECIMIENTO  
DE LA IDEA

# TALLER DE ELABORACIÓN DE VIDEOS Y EVIDENCIAS

El presente manual editado y publicado con el apoyo de USAID, a través de su proyecto de fuerza laboral juvenil, Puentes para el Empleo, contiene instrucciones detalladas para que los participantes del curso puedan complementar sus competencias como personas emprendedoras.

Contiene conceptos, explicaciones y ejercicios que ayudarán al emprendedor a desarrollar estas competencias con facilidad.

## 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 I

### 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.

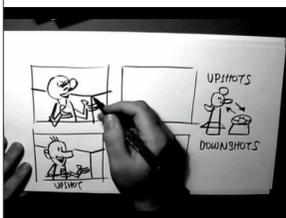
Al finalizar el tiempo cada grupo hace su exposición y al final la persona facilitadora desarrolla una reflexión tomando en cuenta los resultados expuestos por las personas emprendedoras.

Para reforzar la reflexión quien facilita realiza una presentación de las actividades que van a desarrollar para la elaboración del vídeo, 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 vídeo:

## Práctica de elaboración de video y evidencias

### Objetivos

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



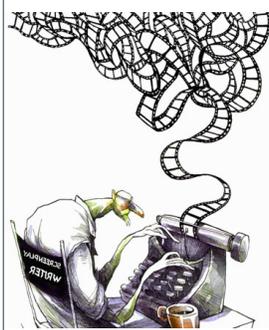
#### **PASO No 1**

Escriba el guión 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 guión , 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.



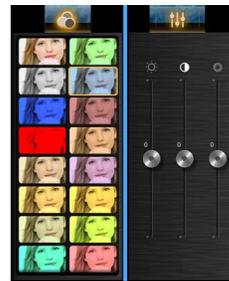
**PASO No 8**

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



**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 el correcto.



**PASO No 12**

Proyecte pasión.



**PASO No 13**

Grabe y edita 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](http://audiojungle.net) o [graphicriver.net](http://graphicriver.net) esta parte que puede hacer tu video más profesional. Esta puede ser una diferencia importante.





### **PASO No 15**

Analiza el resultado, verificando el nivel de aceptación y puntos de mejora.

## **Ejercicio 2**

### **Elaboración de guión**

**(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 guión, 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 video.

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 mejor manera. 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 guión del video 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 video (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 guión 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 o 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 video, 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 I 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. Esto 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 hablar 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 I Introducción al prototipado (30 minutos)

### Objetivo

Las personas identifican el propósito y finalidad de desarrollar prototipos.

### Actividades del ejercicio I

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.

## Taller de Prototipado

Elaboración de prototipos

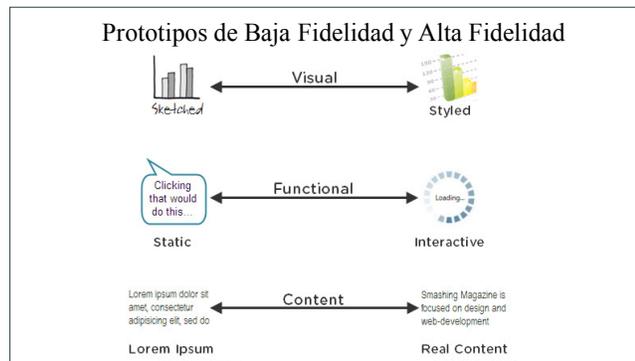
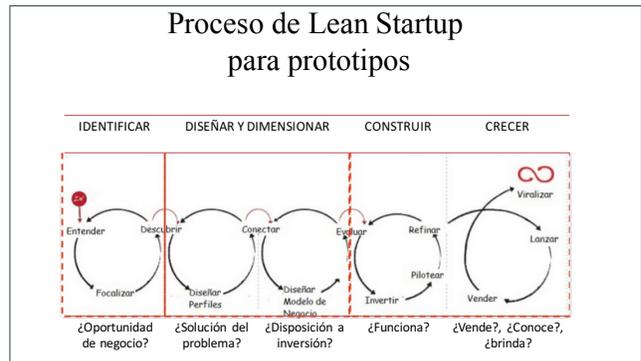
## Objetivo

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".



	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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Limitado para la corrección de errores.</li> <li>Especificaciones poco detalladas (para pasar a la codificación).</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>Puede servir como herramienta de marketing y para demostraciones de ventas.</li> </ul>	<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

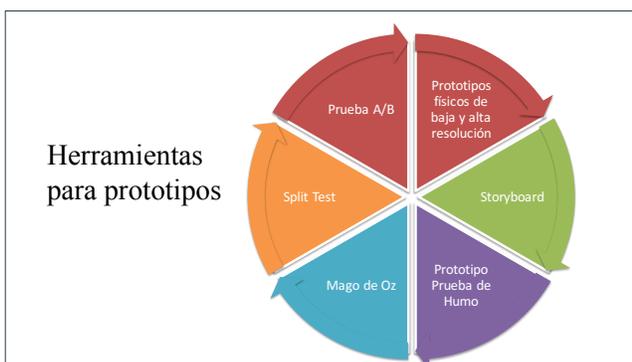
### Prácticas de elaboración de prototipos (30 minutos)

#### Objetivo

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

#### Actividades del ejercicio 2

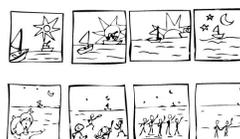
Se realiza un recordatorio de todas las herramientas de prototipado que existen y se hace énfasis en que se verán de acuerdo a su criterio práctico.



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 ejercicios 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.

#### Storyboard



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

#### 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, foami, 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.

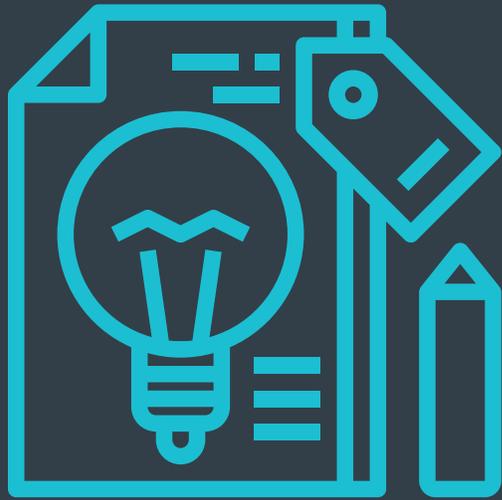
Al finalizar se desarrollan las principales conclusiones de la jornada, se les invita a que mejoren su prototipo y definan qué cosas pueden agregar o quitar para su funcionalidad hacia un posible cliente.

## 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.



# 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.



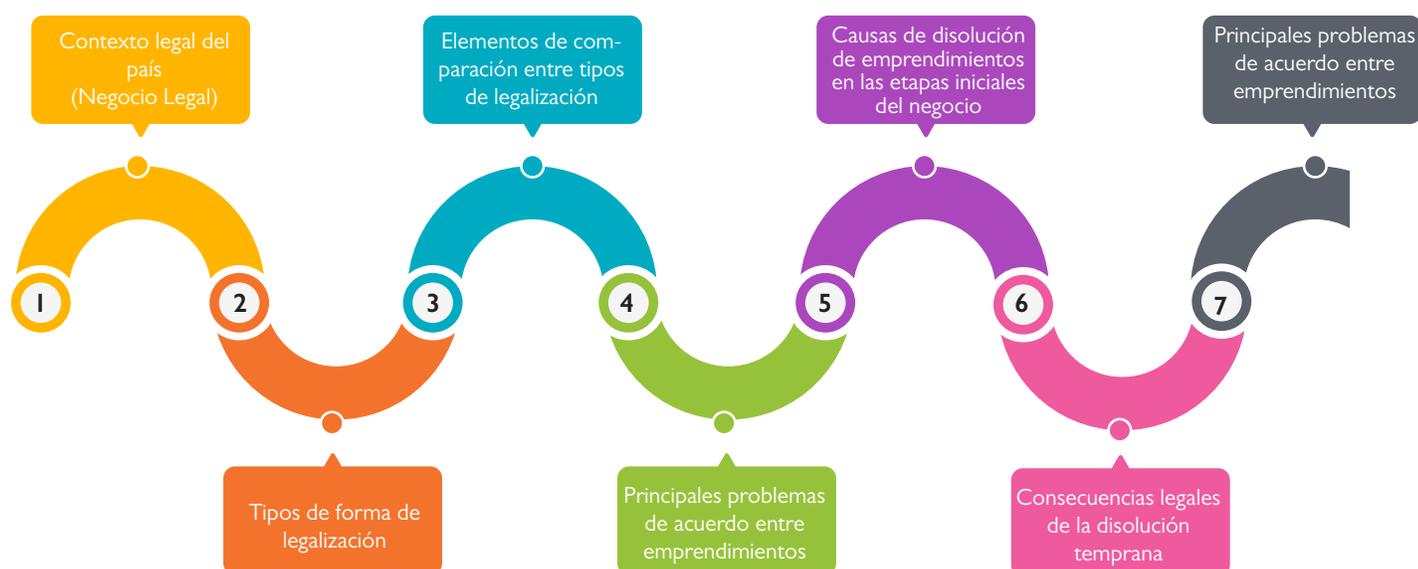
A continuación, se presentan los elementos primordiales que debe contener la charla de legalización que se desarrolla en la etapa de presentación de la idea.

### 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 las que a continuación se muestra en 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 PLAN DE TRABAJO EMPRENDEDOR 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 I

### 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 recargar 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 Snacks saludables 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 <i>Snacks saludables</i> .	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 <i>Snacks saludables</i> .
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 <i>Snacks saludables</i> .	Número de actividades realizadas en la campaña de publicidad.	Desarrollar una campaña de publicidad entre 4 y 6 meses del año de <i>Snacks saludable</i> .
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
Validar en 3 meses al menos 5 productos de Snacks saludables 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.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Planificación de actividad.</li> <li>→ Elaborar prototipos. Elaboración de PMV.</li> <li>→ Elaboración de encuestas.</li> <li>→ Desarrollar entrevistas. 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. 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. 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 meses.</li> <li>→ 2 meses.</li> <li>→ 2 meses.</li> <li>→ 3 meses.</li> <li>→ 3 meses.</li> <li>→ 3 meses 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>

Meta	Actividades	Responsable	Tiempo	Recursos
En el plazo de 4 meses realizar todos los permisos según la ley establece para que opere la empresa Snacks saludables.	<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> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ 1 mes.</li> <li>→ 2 meses.</li> <li>→ 2 meses.</li> <li>→ 4 meses.</li> <li>→ 2 meses.</li> <li>→ 4 meses.</li> <li>→ 3 meses.</li> <li>→ 4 meses.</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<sup>1</sup>

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.

<sup>1</sup> Flujo de efectivo, recuperado 07 de enero 2015, <http://www.definicionabc.com/economia/flujo-de-efectivo.php>

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 de 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).

## Cashflow Copy 2015

	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	TOTAL
<b>Balance mes anterior</b>		3,005	5,310	4,045	4,070	3,505	5,810	9,535	11,820	13,345	14,180	15,015	89,640
<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>	5,100	5,700	1,100	2,600	1,700	4,300	5,900	4,550	3,500	2,750	2,900	3,600	43,700
<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	30	20	20	35	
Mano de obra/ DESTAJA	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>	1,900	2,200	1,170	1,380	1,070	800	980	1,070	780	720	870	1,085	14,025
<b>Margen bruto</b>	3,200	3,500	-70	1,220	630	3,500	4,920	3,480	2,720	2,030	2,030	2,515	
	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>	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	1,195	
<b>Total egresos</b>	3,095	3,395	2,365	2,575	2,265	1,995	2,175	2,265	1,975	1,915	2,065	2,280	
<b>Flujo de caja económico</b>	2,005	2,305	-1,265	25	-565	2,305	3,725	2,285	1,525	835	835	1,320	15,335
<b>Inyección de Capital</b>	1,000												1,000
<b>Financiamiento</b>													
Inyección como deuda	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total Financiamiento</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Flujo de caja financiero</b>	3,005	5,310	4,045	4,070	3,505	5,810	9,535	11,820	13,345	14,180	15,015	16,335	16,335

## 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 e 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.</li> <li>→ En general de todo gasto de preoperación.</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 mirará 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 la 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 dónde 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 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 cuánto?

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

<b>Adquisición</b>	Mide cómo te encuentra un cliente. Cómo te conocen tus clientes.
<b>Activación</b>	Clientes que tuvieron su primera experiencia positiva (algún tipo de acción con el producto/servicio).
<b>Retención</b>	Clientes que usan/compran repetidamente.
<b>Monetización / ingresos</b>	Clientes que pagan por producto/servicio. Cantidad de compras, pedidos.
<b>Referencias</b>	Cantidad de recomendaciones.

	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 pivotar o proceder. Tome el tiempo necesario en este proceso.

## Métricas a utilizar en un proceso de Lean Startup<sup>2</sup>

### 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 máquina 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

<sup>2</sup> (Las 10 métricas clave de una Startup, recuperado el 6 enero de 2016, de <http://javiermegias.com/blog/2013/05/metricas-startup-indicadores/>)

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 su 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, marcapasos), 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 vuelva... 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 complicado 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 porqué un cliente deja de estar interesado en nosotros: ¿por qué no le atendemos bien? ¿por qué no entiende cómo usar el producto? ¿por qué el producto o servicio no es suficientemente útil para él?

## ¿Cómo se calcula?

Para saber el churn necesitamos saber cuánta 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:  $\text{Churn} = (\text{clientela perdida} / \text{clientela inicial}) \times 100$

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 nuevos 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 = (Ingresos medios/mes x margen bruto medio) x 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 del 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.

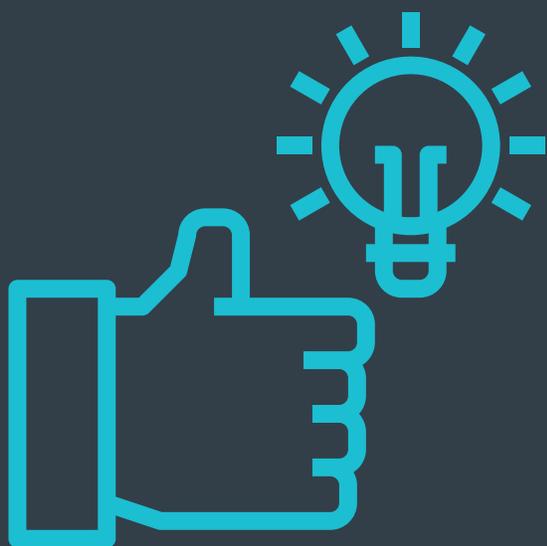
### ¿Cómo se calcula?

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.





# 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 uno de los carteles. Al finalizar se presentan el tema, objetivos y aclaración de expectativas respecto al taller, como se muestra la diapositiva siguiente:

### 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.

## Ejercicio I

### “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 desarrollarán los 6 pasos siguientes:

#### 1. 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 (Ejemplo: universidades, institutos, centros de desarrollo) y comunidad (Ejemplo: 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.



## 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.

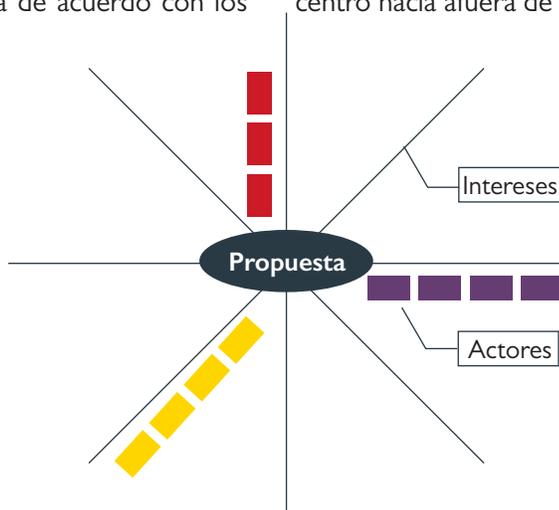
### Mapa de intereses

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:

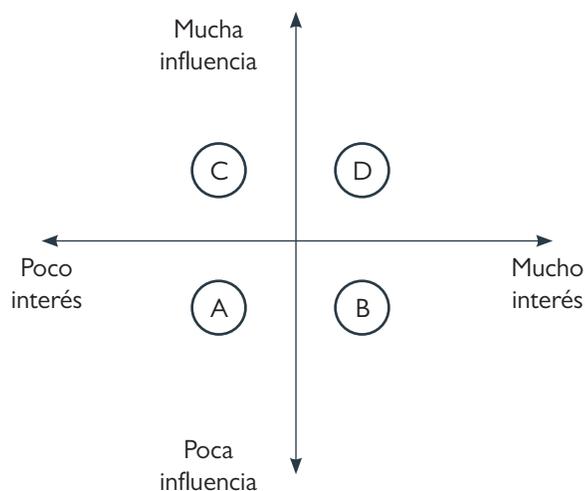
Escriba los nombres de todos los/las personas en tarjetas y ubíquelos en una mesa de acuerdo con los

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 una 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:



Aspectos a considerar en el desarrollo de Actividades de Vinculación:



II. El desarrollo de actividades para promover la vinculación en las áreas financieras, mercado, 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.

Aspectos a considerar en el desarrollo de Actividades de Vinculación:



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.

---

**ANEXO 2: Ficha de participación en rueda de negocio**

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

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

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

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

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

Antecedentes:

---

---

---

Productos/Servicios que ofrecen:

---

---

---

Segmento de mercado al que va dirigido:

---

---

---

Artículos promocionales:

---

---

---

Necesidades de proveedores:

---

---

---

# ▶ LEGALIZACIÓN DE UNA EMPRESA

## Contexto legal del país (negocio legal)<sup>3</sup>

Comprende una explicación general de la normativa del país que explica cuándo 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 le-

<sup>3</sup> Para conocer más sobre los pasos que debes seguir para la inscripción de la empresa ingresa a este link: <https://miempresa.gob.sv/>

gales 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?<sup>4</sup>

### ¿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.

<sup>4</sup> Para conocer más sobre los pasos que debes seguir para la inscripción de la empresa ingresa a este link: <https://miempresa.gob.sv/>

**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 Matrícula 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. Registrarles \$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
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar el Formulario F 210.</li> <li>→ Presentar DUI original y fotocopia.</li> <li>→ Comprobante de pago (\$1.67 primera vez y \$5.00 reposición).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar el Formulario F 210.</li> <li>→ Presentar original y fotocopia de la Escritura de Constitución de la sociedad inscrita en el Registro de Comercio.</li> <li>→ Comparecer personalmente el representante legal o apoderado con original y fotocopia del NIT y DUI.</li> </ul>

### Inscripción al IVA

Persona natural	Persona jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar el Formulario F 210.</li> <li>→ Presentar DUI original y fotocopia.</li> <li>→ Comprobante de pago (\$1.67 primera vez y \$5.00 reposición).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar el Formulario F 210.</li> <li>→ Presentar original y fotocopia de la Escritura de Constitución de la sociedad inscrita en el Registro de Comercio.</li> <li>→ Comparecer personalmente el representante legal o apoderado con original y fotocopia del NIT y DUI.</li> </ul>

## ¿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?

Sí, 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
→ Presentar original del balance inicial elaborado, firmado y sellado por un contador público autorizado.	→ Presentar original del balance inicial elaborado, firmado y sellado por un auditor externo.
→ Fotocopia tamaño carta reducida al 74% del balance inicial.	→ Fotocopia tamaño carta reducida al 74% del balance inicial.
→ Recibo de pago de derechos de registro (\$17.14 dólares).	→ Recibo de pago de derechos de registro (\$17.14 dólares).

## Inscripción de la matrícula de la empresa

Persona natural	Persona jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Presentar la solicitud con los datos del propietario de la empresa (DUI, NIT) y de los locales, agencia y sucursales.</li> <li>→ 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Presentar la solicitud con los datos de la sociedad y del representante legal. (DUI Y NIT).</li> <li>→ Balance inicial en original y fotocopia.</li> <li>→ Recibo de pago de derechos de registro (\$91.43 dólares) y de la Matrícula de empresa (activo \$2,000 a \$57,150.00 dólares).</li> </ul>

**Instituto Salvadoreño del Seguro Social (ISSS)**

## Registro de número de identificación patronal (NIP)

Persona natural	Persona jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Llenar la solicitud de aviso de inscripción del patrono (numeral 4 al 15).</li> <li>→ Presentar original y fotocopia del DUI y NIT del patrono.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Llenar la solicitud de aviso de inscripción del patrono (numeral 4 al 17 y 19).</li> <li>→ Presentar original y fotocopia del DUI del representante legal.</li> </ul>

**Ministerio de Trabajo**

## Inscripción del centro de trabajo

Persona natural	Persona jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Presentar original y fotocopia de la solicitud.</li> <li>→ Fotocopia del balance inicial.</li> <li>→ Original y fotocopia del DUI y NIT del patrono.</li> <li>→ Fotocopia de la persona que representara al titular de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Presentar original y fotocopia de la solicitud.</li> <li>→ Fotocopia de escritura de constitución de la sociedad.</li> <li>→ Fotocopia del balance inicial.</li> <li>→ Fotocopia del NIT de la empresa y del representante legal.</li> </ul>

## Inscripción del reglamento interno de trabajo

Persona natural	Persona jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Presentar original y fotocopia de la solicitud dirigida al Director General del Trabajo firmada y sellada por el patrono.</li> <li>→ Presentar 3 ejemplares del Reglamento Interno del Trabajo (mínimo 10 trabajadores).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Presentar original y fotocopia de la solicitud dirigida al Director General del Trabajo firmada y sellada por el representante legal o apoderado, acompañando copia del poder.</li> <li>→ Original y fotocopia de la Escritura de constitución de la sociedad.</li> <li>→ Credencial del representante legal o apoderado.</li> <li>→ Presentar 3 ejemplares del Reglamento Interno del Trabajo.</li> </ul>

## 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
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar el formulario de apertura del negocio.</li> <li>→ Presentar original y fotocopia del balance inicial elaborado por un contador público.</li> <li>→ Original y fotocopia del NIT.</li> <li>→ Recibo de pago según el activo del balance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar el formulario de apertura del negocio.</li> <li>→ Presentar original o fotocopia del balance inicial elaborado por un auditor externo.</li> <li>→ Original y fotocopia de la escritura de constitución de la sociedad y NIT.</li> <li>→ Recibo de pago según el activo del balance.</li> </ul>

## Alcaldía Municipal respectiva

Persona natural	Persona jurídica
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Llenar solicitud de apertura del negocio.</li> <li>→ Presentar original y fotocopia del DUI y NIT del propietario.</li> <li>→ Presentar original y fotocopia de la tarjeta del IVA.</li> <li>→ Presentar balance inicial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Llenar solicitud de apertura del negocio.</li> <li>→ Presentar original y fotocopia NIT de la sociedad.</li> <li>→ Presentar original y fotocopia de la tarjeta del IVA.</li> <li>→ Presentar balance inicial original.</li> <li>→ Presentar el representante legal o apoderado original y fotocopia de la Escritura de constitución de la sociedad inscrita en el Registro de Comercio.</li> </ul>

### ¿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**

19 Avenida Norte y Alameda Juan Pablo II, San Salvador. Teléfono: 2592-9000/2592-9100

#### **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. 2592-9098

#### **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**

7ª Calle Oriente, #16, Colonia Ghiringhella, Sonsonate, 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: 2592-9083

#### **CONAMYPE La Libertad**

Barrio Belén, Av. Manuel Gallardo 2-4 Santa Tecla. Teléfono : (503) 2592-9021 / 2592-9048

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

Lunes a viernes 7:30 a.m. a 3:30 p.m.

El servicio es gratuito.

## Trámites básicos para la inscripción de empresas. Personas naturales y jurídicas



### Trámites especiales

## Trámites especiales



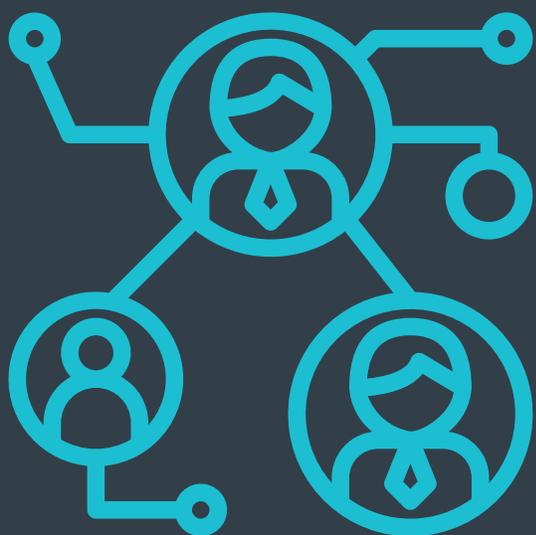
## Requisitos para formalizar una empresa

	Persona natural		Persona jurídica
Registro NIT	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar formulario.</li> <li>→ Original y fotocopia de DUI.</li> <li>→ Recibo de pago (primera vez \$1.67, reposición \$5.00 dólares).</li> <li>→ De no tramitarlo personalmente se requiere autorización notariada a favor de la persona designada.</li> </ul>	Constitución de sociedad nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Escritura de constitución de sociedad ante notario salvadoreño.</li> <li>→ Dos accionistas como mínimo (personas naturales o jurídicas).</li> <li>→ Capital social mínimo de fundación \$2,000.00</li> </ul>
Inscripción IVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar formulario.</li> <li>→ Original y fotocopia de NIT.</li> <li>→ Original y fotocopia de DUI.</li> <li>→ Balance inicial (activo igual o arriba de \$2,286.00).</li> <li>→ De no tramitarlo personalmente, se requiere autorización notariada a favor de la persona designada (ventas de \$5,714.29).</li> </ul>	Inscripción de la constitución de la sociedad nacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Testimonio original de la escritura de constitución de la sociedad nacional.</li> <li>→ Pago de derechos de registro: \$11.40 centena de capital.</li> <li>→ Fotocopia tamaño oficio, reducida al 74% de Escritura de constitución de la sociedad, medidas del registro de comercio.</li> <li>→ Anexar solicitud de matrícula de empresa y local junto a sus requisitos.</li> </ul>
Inscripción balance inicial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Original de balance inicial en papel bond tamaño carta u oficio.</li> <li>→ Fotocopia reducida a un 74% tamaño oficio, medidas Registro de Comercio.</li> <li>→ Recibo pago derechos de registro (\$17.14), 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> </ul>	Matrícula de empresa y establecimiento (\$91.43+34.29).	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Solicitud completa con todos los datos del representante legal de la empresa, datos de Constitución de la sociedad y demás información requerida.</li> <li>→ Balance inicial original con fecha según otorgamiento de escritura.</li> <li>→ Recibo original de derechos de registro.</li> <li>→ Fotocopia del DUI del representante legal.</li> <li>→ Este trámite se presentará junto a Escritura de constitución de sociedad.</li> </ul>

Persona natural		Persona jurídica	
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> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Solicitud completa con todos los datos del propietario de la empresa, del (o los) local(s) y demás información requerida.</li> <li>→ Balance inicial en original o fotocopia del balance inicial inscrito.</li> <li>→ Recibo original de derechos de registro.</li> <li>→ Fotocopia de DUI y NIT e IVA del propietario.</li> </ul>	Registro NIT.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar formulario 2 original y fotocopia de la Escritura de constitución de la sociedad inscrita.</li> <li>→ Original y fotocopia de NIT de representante legal y accionistas.</li> <li>→ Original y fotocopia de DUI de representante legal.</li> <li>→ Recibo de pago: primera vez \$1.67 y reposición \$5.00.</li> <li>→ De no tramitarlo personalmente se requiere autorización notariada a favor de la persona designada.</li> </ul>
Registro NIP.	Aviso de inscripción de patrono (solicitud) original y fotocopia de DUI de patrono (a partir de 1 empleado).	Inscripción IVA.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Completar formulario.</li> <li>→ Original y fotocopia de Escritura de constitución de sociedad inscrita.</li> <li>→ Original y fotocopia de NIT de la sociedad y del representante legal, accionistas.</li> <li>→ Original y fotocopia de DUI del representante legal.</li> <li>→ De no tramitarlo personalmente se requiere autorización notariada a favor de la persona designada.</li> </ul>
Inscripción centro de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Llenar solicitud.</li> <li>→ Original y fotocopia de DUI, NIT e IVA del patrono.</li> <li>→ Fotocopia de balance inicial debidamente inscrito.</li> <li>→ Fotocopia de Matrícula de empresa.</li> <li>→ Fotocopia del DUI persona designada.</li> </ul>	Inscripción balance inicial al CNR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Balance original debidamente auditado.</li> <li>→ Fotocopia del balance reducida a un 74% en papel tamaño oficio, medidas del Registro de Comercio.</li> <li>→ Recibo pago derechos de registro (\$17.14) en original.</li> </ul>

Persona natural		Persona jurídica	
Inscripción del Reglamento Interno de Trabajo (más de 10 trabajadores).	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Original y fotocopia de nota de remisión.</li> <li>→ Tres ejemplares del reglamento interno de trabajo.</li> </ul>	Registro NIP.	Aviso de inscripción de patrono (solicitud) original y fotocopia de DUI del representante legal.
<p>CONAMYPE - MINEC CENTRO DE TRAMITES EMPRESARIALES Dirección: 19 Avenida Norte y Alameda Juan Pablo II, San Salvador. Teléfono: 2592-9000/2592-9100</p>	Inscripción Centro de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Llenar solicitud.</li> <li>→ Original y copia de Escritura de constitución de la sociedad inscrita.</li> <li>→ Fotocopia de balance inicial, auditado e inscrito.</li> <li>→ Original y copia de NIT e IVA de la sociedad.</li> <li>→ Original y copia de DUI y NIT del representante legal</li> <li>→ Fotocopia de Matrícula de empresa.</li> <li>→ Fotocopia DUI persona designada.</li> </ul>	
Inscripción del Reglamento Interno de Trabajo (más de 10 trabajadores).	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Original y fotocopia de nota de remisión.</li> <li>→ Tres ejemplares del Reglamento interno de trabajo.</li> </ul>		





# 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 de boca a boca o por 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 sobre todo 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, ésta 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 sobre todo en la red.
- Desarrollar branding personal en la red, relacionado al emprendimiento.

01

Contexto legal del país (negocio legal)

Tipos de formas de legalización para personas

02

03

Tipos de forma de legalización para grupos, cooperativas y sociedades

Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de legalización

04

05

Trámites básicos de inscripción a nivel nacional

## El Networking para acelerar el crecimiento de un Startup

El éxito de la mayoría de las 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 sobre todo practicar, para conseguir beneficios.

Ventajas y desventajas de los diferentes tipos de legalización

06

07

Trámites referidos a la seguridad social de la persona emprendedora y su personal

Trámites referidos a la seguridad laboral del personal del emprendimiento

08

09

Trámites de patente

Trámites de imagen comercial

10

11

Otros trámites

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

- HYPERLINK “<https://www.marcialpons.es/autores/lopez-capel-felix/1137630/>” López Capel, Félix. (2008). El poder del networking. HYPERLINK “<https://www.marcialpons.es/editoriales/collets/2619/>” Collets: España.
- Definición y Objetivo del Networking: <https://www.xing.com/communities/posts/definicion-y-objetivo-del-networking-1001261573>
- Cómo hacer un buen networking: <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: <https://musicodiy.com/el-arte-del-networking-5-pasos-para-hacer-mejores-contactos-en-la-industria-musical/>

## ANEXO 3: 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.

Códigos QR		Indicaciones y consejos
<p><b>Coworking como cambia el mundo</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=W0RSc9mtZp4">https://www.youtube.com/watch?v=W0RSc9mtZp4</a></p>	<p><b>¿Qué es Coworking?</b></p>  <p><a href="http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/">http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/</a></p>	<p>El término coworking fue inventado por Brouni en el año 1999, pero es en el año 2005 que realmente fue difundido, por Brad Neuberg, quien crea un espacio de coworking en San Francisco llamado el 'Hat Factory', un loft dónde trabajaban tres "freelancers".</p> <p>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</p> <p>Ventajas y desventajas del Coworking</p> <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de alquiler</li> <li>• Productividad</li> <li>• Intercambio de ideas</li> <li>• Fomentar cooperación</li> <li>• Mejores redes</li> <li>• Listo para iniciar en cualquier momento</li> <li>• Networking en línea</li> </ul> <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de intimidad</li> <li>• Hay momentos de ruido</li> <li>• No hay secreto</li> </ul> <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><b>Espacios Coworking</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=Isw-CbyKZBs">https://www.youtube.com/watch?v=Isw-CbyKZBs</a></p>	<p><b>Una nueva forma de trabajo ¿Qué es el coworking?</b></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><b>Así funciona Sinergia Cowork</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=gvgnl6B6hUw">https://www.youtube.com/watch?v=gvgnl6B6hUw</a></p>	<p><b>El boom del coworking: las ventajas de compartir espacio de trabajo</b></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><b>cowork</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=4sBtUsxsT-DE">https://www.youtube.com/watch?v=4sBtUsxsT-DE</a></p>		<p>Observaciones:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																
<p><b>Coworking</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=0ITdQRh-dONQ">https://www.youtube.com/watch?v=0ITdQRh-dONQ</a></p>		<p>Plan de acción</p> <table border="1" data-bbox="802 564 1435 798"> <thead> <tr> <th>Limitantes encontradas actuales</th> <th>Acciones de corrección</th> <th>Apoyo necesario</th> <th>Fecha y Resultado esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>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.</p>	Limitantes encontradas actuales	Acciones de corrección	Apoyo necesario	Fecha y Resultado esperado												
Limitantes encontradas actuales	Acciones de corrección	Apoyo necesario	Fecha y Resultado esperado															

# 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» es la traducción al español del término coworking, pero el

uso directo del anglicismo es casi más aceptado que el propio término «cotrabajo».

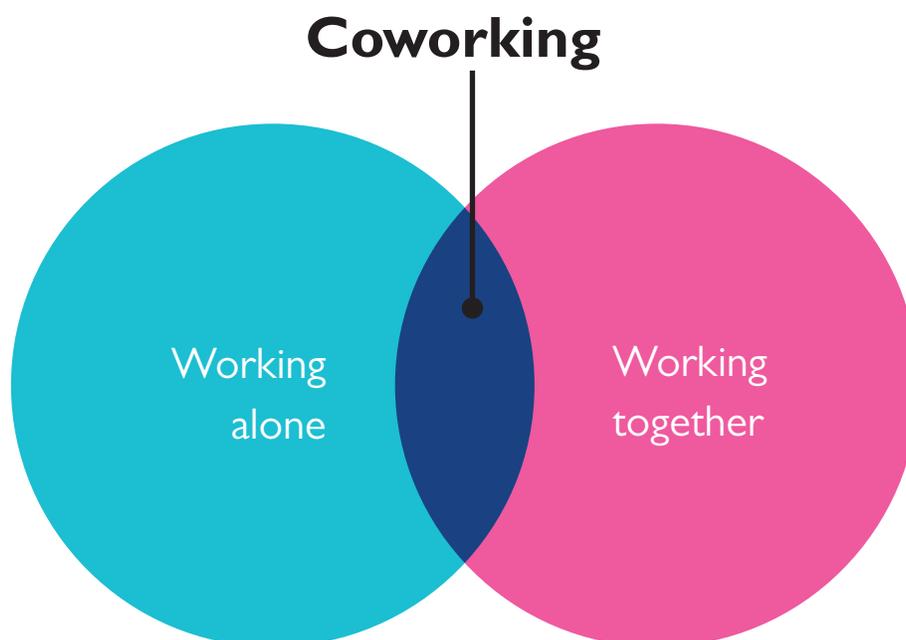
El coworking permite compartir oficina y equipamientos, y constituye una propuesta más elaborada que los de los denominados «cibercafés», entornos en los que también se cuenta con conexión a Internet.

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 freelancers. 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.



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.

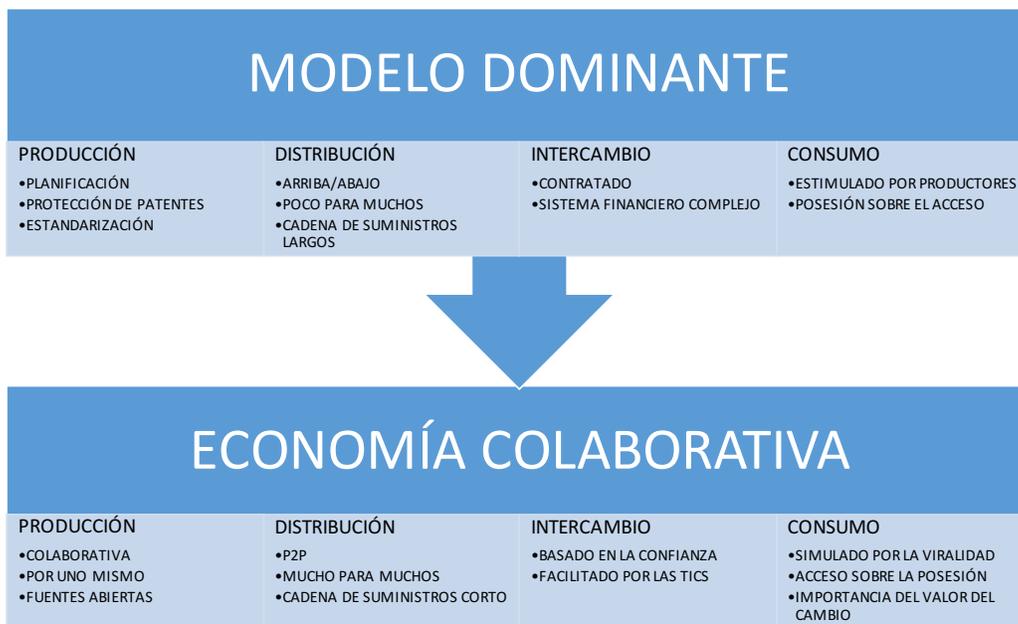
No obstante, hay una serie de detalles a tener en cuenta. Uno de ellos es la falta de intimidad que origina compartir el ambiente de trabajo. Hay que ser

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 den 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 actúales 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 Coworkers 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	SI	NO
	¿POR QUÉ?	

### Lectura recomendada

#### 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)
- 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.

# TALLER DE VINCULACIÓN AL ECOSISTEMA

## 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 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 permitan 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<sup>5</sup>

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 mayores 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 socia-

<sup>5</sup> Ecosistema emprendedor para las empresas de base tecnológica: Visión basada en los recursos, García Cabrera Antonia Mercedes, Tec Empresarial, Abril 2010, Vol 4 Ed I / p. 8-21.

les, 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.

## 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 esto, 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:

1. Identificación.
2. Comunicación.
3. Colaboración.
4. Cooperación.
5. 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:

1. Gobierno nacional.
2. Alcaldías.
3. Gobernaciones.
4. Cámaras de Comercio.
5. Centros de formación técnica (públicos y privados).
6. Instituciones de educación superior.
7. Gremios (en representación del sector privado).
8. Programas de responsabilidad social.
9. Incubadoras y aceleradoras.
10. Cajas de compensación.
11. Banca tradicional.
12. 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	<b>1</b>	◀	1	1	4	1	1	2.1
New York City	<b>2</b>	▲ 3	2	2	1	9	4	1.8
Los Angeles	<b>3</b>	◀	4	4	2	10	5	1.8
Boston	<b>4</b>	▲ 2	3	3	7	12	7	2.7
Tel Aviv	<b>5</b>	▼ 3	6	5	13	3	6	2.9
London	<b>6</b>	▲ 1	5	10	3	7	13	3.3
Chicago	<b>7</b>	▲ 3	8	12	5	11	14	2.8
Seattle	<b>8</b>	▼ 4	12	11	12	4	3	2.1
Berlin	<b>9</b>	▲ 6	7	8	19	8	8	10
Singapore	<b>10</b>	▲ 7	11	9	9	20	9	1.9
Paris	<b>11</b>	◀	13	13	6	16	15	1.3
Sao Paulo	<b>12</b>	▲ 1	9	7	11	19	19	3.5
Moscow	<b>13</b>	▲ 1	17	15	8	2	20	1.0
Austin	<b>14</b>	NEW	16	14	18	5	2	1.9
Bangalore	<b>15</b>	▲ 4	10	6	20	17	12	4.9
Sydney	<b>16</b>	▼ 4	20	16	17	6	10	1.1
Toronto	<b>17</b>	▼ 9	14	18	14	15	18	1.3
Vancouver	<b>18</b>	▼ 9	18	19	15	14	11	1.2
Amsterdam	<b>19</b>	NEW	15	20	10	18	16	3.0
Montreal	<b>20</b>	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.

## Índices 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).

**Trendsetter Index:** Mide cuán rápido un ecosistema emprendedor adopta nuevas tecnologías, procesos de gestión o nuevos modelos de negocio, ya que se espera que un ecosistema que se encuentra en el estado del arte rinda mejor con el tiempo.

## Consideraciones finales

---

Un ecosistema empresarial efectivo para ser implantado requiere del estudio desde cuatro dimensiones:

1. Etapas del emprendimiento.
2. Comportamiento organizacional.
3. Nivel competitivo.
4. Condiciones del país.

A su vez, puede emplearse unida a variables como la competitividad, donde el cambio organizacional y la

gestión de cambio son los elementos esenciales para establecer una correlación entre ambas, con miras a obtener una óptima posición de un negocio dentro del mercado donde se desenvuelva.

Pero será la habilidad de innovar en emprendedores, académicos, empresarios y gobiernos lo que hará posible una implantación de ecosistema empresarial ajustado a cambios del mundo globalizado, donde la cultura organizacional marca la pauta en el desarrollo y sustentabilidad de todo este proceso y el aporte de universidades donde los académicos a través de diferentes proyectos tratan de informar, asesorar, potenciar y promover la innovación para empresas públicas, privadas y entes gubernamentales de diferentes países.

La estabilidad de los ecosistemas empresariales estará en función de los motivos o impulsos que presentan cada tipo de empresas, públicas o privadas, así como el uso de la inteligencia empresarial, en la cual se relacionan variables como finanzas, recurso humano, mercado y operaciones en una matriz cuyos cruces ofrecen información para mantenerse competitivos.

El empleo de nuevas fuentes para adquirir financiamiento como las plataformas Kickstarter o el WePay. Y la determinación de una ventaja competitiva basada en valor del negocio que lo haga distintivo o identificable por su clientela para guiar a éstos en la transición de cambio del negocio, en sus nuevos o reformulados productos o servicios.





# MÓDULO 7

► PROCESO DE  
ACOMPañAMIENTO  
A EMPRENDIMIENTOS  
DINÁMICOS

# ▶ LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS BÁSICAS: FLUJO DE CAJA, BALANCE GENERAL Y ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

## La información contable y financiera

Los registros contables son útiles para conocer aspectos como:

- La situación de las finanzas del negocio, bien en un momento dado o para saber lo que puede suceder en el futuro.
- Aumentos y disminuciones de lo que se tiene y las pérdidas y las ganancias.
- Cuánto va creciendo el negocio mediante los apuntes ordenados y a diario de todos los acontecimientos que se dan.

Esta información interpretada correctamente, permite tomar decisiones eficaces y racionales, basadas en hechos y no en creencias, supuestos y conjeturas personales.

Al poseer los datos del negocio ordenados y debidamente clasificados, se puede conocer la realidad financiera del mismo y sobre todo, obtener una mejor interpretación de su funcionamiento, incluyendo los siguientes datos:

- Se ha ganado más o menos que el año pasado? ¿Por qué?
- ¿Cómo se distribuyen los gastos del negocio? ¿en qué se gasta más (por ejemplo, en el hogar o en la empresa) y cuáles son sus detalles?

- ¿Cuáles son los recursos que realmente se tienen a disposición?
- ¿Cómo se puede disponer mejor de estos recursos y cuál es la mejor forma en que se debe disponer de ellos? es decir, en qué se debe invertir realmente: en ¿mejorar el local del negocio? ¿comprar maquinaria o alquilarla? ¿comprar materia prima? ¿utilizar capital propio y/o capital ajeno?
- ¿Cuáles son los ingresos y sus fuentes?, ¿Existe la posibilidad de asociarse con otras personas y obtener beneficios en conjunto?

Además, con todos estos datos que la Contabilidad registra, la persona emprendedora llega a darse cuenta de elementos importantes que muchas veces no sabe que existen y que son muy útiles. Estos se descubren conforme se tiene el historial financiero porque son menos evidentes y requieren de un análisis comparativo, por ejemplo:

- ¿Hubo pérdidas o utilidad? ¿Cómo ha sido desde que iniciamos?
- ¿Cuándo se vendió más?
- ¿Cuáles son los meses en los que más se vendió?
- ¿Qué productos son los que más se han vendido?
- ¿Con cuáles productos se gana más?
- ¿Cuáles productos conviene vender más y cuáles menos?
- ¿De cuánto dinero se podría disponer de inmediato si se presentara una emergencia o un pedido grande?

- ¿Qué posibilidad se tiene de disponer de efectivo o bienes ante una eventualidad en el futuro?
- ¿De cada dólar que se vende, cuantos centavos del total son ganancia?

Todas estas preguntas se pueden contestar con instrumentos de análisis que se obtienen de llevar registros contables.

La contabilidad y los registros contables nos proveen información que bien interpretada y analizada, permite tomar acciones de prevención y de mejora en el futuro.

## Información básica requerida en el control de las finanzas

Muchas personas emprendedoras confían en que su memoria puede recordar todas las transacciones realizadas día tras día. Piensan que no es necesario conocer lo contable, basta con saber lo que ha quedado de dinero. Eso es posible cuando el negocio es pequeño.

Cuando las ventas aumentan es necesario obtener más materia prima e insumos, volviéndose necesario el REGISTRO de lo que se tiene para un mayor control. Con ello se puede comparar y calcular lo que ha entrado contra lo que ha salido.

Esta información se agrupa en REGISTROS CONTABLES que permiten visualizar el resultado de la empresa en el transcurso del tiempo.

Las necesidades básicas de control requieren los siguientes Libros Contables y Estados Financieros:

## Objetivo de la consultoría

Actualizar la caja de herramientas del proceso de atención para la formación y acompañamiento de personas emprendedoras en sus 6 etapas.

1. El Libro Diario y sus auxiliares.
2. El Libro Mayor y auxiliares.
3. Estados financieros: Balance general, estado de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo.
4. Otros: punto de equilibrio, razones financieras.

**a. Libro Diario.** En el *Libro Diario* se registran cada día, por orden cronológico, todos los movimientos del negocio, como, por ejemplo, el pago de las facturas por parte de los clientes, la compra de mercaderías, los sueldos y salarios pagados a los empleados, ventas, etcétera.

Permite conocer, entre otros datos, cuáles han sido los ingresos y gastos del emprendimiento, así como también saber cuánto costaron las materias primas adquiridas y la cantidad las prendas vendidas a lo largo de cierto período.

**b. Libro Mayor.** En el *Libro Mayor* se registra la misma información reflejada en el Libro Diario, pero convenientemente desglosada y clasificada en Cuentas para facilitar la lectura y el manejo de los datos más significativos. A tal efecto, el Libro Mayor puede desglosarse en varios Mayores Auxiliares, en los que se recoge la información específica, clasificada por cuentas o partidas principales; por ejemplo, Libro de Caja, Libro de Bancos, Mercaderías Compradas, Mercaderías Vendidas, etcétera.

Estos libros contables y sus auxiliares son importantes para la toma de decisiones, ya que sirven de base para la elaboración de los Estados Financieros, como el Balance y el Estado de Resultados.

**c. Estados financieros:** Flujo de caja, Balance General, estado de pérdidas y ganancias (o de resultados). Estos representan una de las bases, aunque no la única, sobre la cual se fundamentan las decisiones económicas que inciden sobre el futuro de la compañía.

- d. Otros.** También se calculan ciertos coeficientes o fórmulas llamados “Razones financieras” o “Indicadores financieros”. Estos permiten evidenciar y cuantificar situaciones particulares de la empresa, y se aplican en su mayoría a valores del Balance General y del Estado de Resultados.

Las razones financieras más comunes utilizadas por las empresas en la evaluación de su desempeño (y por las instituciones financieras que evalúan las solicitudes de créditos) son:

- Punto de equilibrio.
- Razones de liquidez a corto plazo.
- Razones de solvencia a largo plazo.
- Razones de rentabilidad.

Estos elementos son muy útiles para definir el estado de la empresa y las posibilidades de acción a futuro.

## Los estados financieros

La organización contable tiene como resultado o producto final los Estados Financieros. Estos son formatos generalmente aceptados y conocidos en que se presenta la información de la Contabilidad de la empresa.

Los Estados Financieros ayudan a comprender mejor el estado de su emprendimiento en cualquier momento: pasado, presente y (proyectar) el futuro. La información ordenada de esta manera es la base de la persona emprendedora para tomar decisiones a futuro.

Existen varios estados financieros. En esta ocasión vamos a iniciar con la descripción del Flujo de Caja (también conocido como Flujo de Efectivo). Seguidamente

trataremos el Balance General y después el Estado de Resultados (conocido también como Estado de Pérdidas y Ganancias).

### I. El Flujo de Caja

El dinero en efectivo alimenta su empresa, al igual que el combustible hace que los aviones puedan volar. Los pilotos de aviones son cuidadosos cuando predicen las necesidades de combustible y recuerde: en este caso su empresa es el avión y usted es la piloto de su empresa.

Qué es técnicamente el Flujo de Caja:

- En finanzas y en economía se entiende por Flujo de Caja o Flujo de Fondos (en inglés Cash-Flow) los movimientos de entradas y salidas de dinero. [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- Trata de establecer las entradas y salidas de efectivo que ha tenido o puede tener una compañía en el futuro. [www.serfinco.com](http://www.serfinco.com)

A través del control del Flujo de Caja, usted comprenderá: ¿cómo están funcionando las operaciones de la empresa?; ¿en qué parte de la empresa está el dinero?; ¿hacia dónde va?; y ¿de dónde viene? Es un informe que incluye períodos de tiempo: pasado, actual y que puede proyectarse al futuro. Está diseñado para mostrar solamente el movimiento de efectivo: los ingresos, los egresos y el saldo de efectivo al final de períodos determinados.

Su aplicación correcta permite que sea utilizado como una excelente herramienta para comprender si la empresa tiene disposición de dinero para continuar con el negocio y, mediante cálculos estimativos conservadores, se pueden predecir necesidades de efectivo, así como fuentes futuras de ingresos desde el presente.

### Cuadro I. Formato de Flujo de Caja

	Operaciones	I Mes
1	SALDO INICIAL (mes anterior)	6,000
	INGRESOS	
	a. Ventas	3,000
	b. Aumentos de Capital	
	c. Préstamos	
2	TOTAL INGRESOS	3,000
	EGRESOS	
	d. Costos Fijos	3,300
	e. Costos Variables	700
	f. Costos Financieros	
	g. Compra-Inversión Activos	
	h. Impuestos	100
3	TOTAL EGRESOS	4,100
4	SALDO FIN DE MES (1+2-3)	4,900

Pero el flujo de caja también puede ser diseñado para un periodo mayor, como por ejemplo, un año. Así la persona emprendedora podrá tener una visión más amplia del movimiento de efectivo en su negocio, incluyendo las temporadas de ventas del mismo.

En el Cuadro 2 se presenta un ejemplo de Flujo de Caja mensual de una empresa, el cual registra cómo fue el movimiento de efectivo durante un año. Se puede apreciar como el saldo final de cada mes (al último día del mes) se convierte en el saldo inicial en efectivo al inicio del siguiente mes (primer día del mes) y así sucesivamente.

Cuadro 2

FLUJO DE CAJA ANUAL	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
<b>SALDO INICIAL MES ANTERIOR</b>	-	2,135	3,191	4,247	5,303	6,359	7,415	8,471	9,527	10,583	11,639	12,695
<b>INGRESOS</b>												
Ventas totales	2,000	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Entrada en caja por ventas	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Ingresos extraordinarios	-	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Iva a clientes	260	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286	286
Prestamos de la empresa												
<b>TOTAL DE INGRESOS (a+b+c)</b>	<b>2,260</b>	<b>2,486</b>	<b>2,486</b>	<b>2,486</b>	<b>2,486</b>							
<b>EGRESOS</b>												
Costos fijos (d.1+d.2+d.3)	600	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780	780
Pago sueldos	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600
Seguro social		180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180
Gastos administrativos												
Costos variables (e.1+e.2+e.3)	425	405	405	405	405	405	405	405	405	405	405	1,165
Materia prima suministros	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Otros gastos	100	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	840
Gastos extraordinarios	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25
Costos financieros	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Impuesto por pago a cuenta		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Iva a proveedores	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Saldo pago IVA mes anterior		105	105	105	105	105	105	105	105	105	105	105
Impuesto saldo anual												
<b>TOTAL PAGOS (d+e+f+g+h+i+j)</b>	<b>1,125</b>	<b>1,430</b>	<b>1,430</b>	<b>1,430</b>	<b>2,190</b>							
<b>INGRESOS MENOS PAGOS (2-3)</b>	<b>1,135</b>	<b>1,056</b>	<b>1,056</b>	<b>1,056</b>	<b>296</b>							
Stock de seguridad	1,000											
Inmovilizado financiero												
Inmovilizado inmaterial												
Inmovilizado material												
<b>TOTAL ACTIVOS INVER (k+l+m+n)</b>	<b>1,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>							
Capital propio	2,000											
Préstamo												
Devolución del préstamo												
<b>TOT ACTIVOS FINANCIADOS (o+p-q)</b>	<b>2,000</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>							
<b>SALDO DEL MES (1+4-5+6)</b>	<b>2,135</b>	<b>3,191</b>	<b>4,247</b>	<b>5,303</b>	<b>6,359</b>	<b>7,415</b>	<b>8,471</b>	<b>9,527</b>	<b>10,583</b>	<b>11,639</b>	<b>12,695</b>	<b>12,991</b>

Con esta herramienta podrás contestar las siguientes preguntas:

- ¿Tengo efectivo en caja y bancos?
- ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas de mi negocio?
- ¿Tengo suficiente dinero para mi planilla de personal?
- ¿Cuento con lo necesario para pagar a mis proveedores o a mi préstamo bancario?
- ¿Tengo dinero para comprar materia prima para un pedido grande?

Al hacer un Flujo de Caja a futuro, se recomienda utilizar Cifras Bajas y Conservadoras para los Ingresos y Cálculos Estimativos Altos para los Egresos. Para el período inicial (un mes, por ejemplo), comience con el efectivo que posee en el momento. A esto debe agregarle los Ingresos y restarle los Egresos, lo que resulta en el efectivo al final del mes. El efectivo al final del mes pasa a ser el efectivo inicial del mes siguiente.

### Cuadro I. Formato de Flujo de Caja

Ingresos	
Entrada en caja por	5,500 en enero y 5,600 cada uno de los meses restantes.
Ventas	200 cada mes.
Ingresos extraordinarios	El 13% del total la suma de ingresos.
Egresos	
Gastos administrativos y financiero	
Provisión de compras	1540 en enero y 2040 cada uno de los meses restantes.
Pago sueldos	1080 cada mes.
Pago Seguro Social	El mes de enero se tiene cancelado el seguro social únicamente en los restantes se pagará un total de 420 mensual.
Pago otros gastos	Para enero se estima 1340 y para cada uno de los meses restantes 840.
Gastos financieros	Se estima cancelar 92 en enero, 91 segundo mes y así sucesivamente 90, 90, 89, 89, 88, 87,-87, 86, 85, y 85 en el mes de diciembre.
Gastos extraordinarios	50 por cada mes.

Ahora practicaremos un poco, construiremos el Flujo de Caja de la empresa. Vamos a proyectar los Ingresos y Egresos de efectivo para el próximo año de operaciones.

A continuación, se brindan los datos requeridos:

## Ejercicio I

### Construyendo el flujo de caja

Brindaremos los datos del negocio y le pedimos que construya el Flujo de Caja mensual partiendo del mes de enero al mes de diciembre. En la construcción de la proyección de un Flujo de Caja se toman en cuenta los datos históricos del año anterior. En la construcción, también necesitamos estimar conservadoramente los Ingresos y Egresos del negocio.

<b>Egresos</b>	
<b>Gastos administrativos y financiero</b>	
IVA 13% pagado a proveedores	En cada mes se pagarán 381, a excepción de los meses de julio y diciembre donde se pagarán 446.
IVA pago saldo mes anterior	En enero no hay pago en los meses siguientes se pagará 373 cada uno.
Impuesto: Pago a cuenta 1.5%	En enero no se cancelará, en febrero 86 y en los meses restantes se pagará 87.
Stock de seguridad	Se prevé 1000 en enero.
Inmovilizado financiero	Se prevé 6,800 en enero.
Inmovilizado inmaterial	Se prevé 800 en enero.
Inmovilizado material	Se prevé 700 en enero.
Capital propio	Se prevé que inyectaremos 2000 de ahorros personales en enero.
Préstamo	Se prevé obtener un préstamo por 10000 en enero.
Devolución del préstamo	Se prevé una devolución paulatina creciente de la siguiente manera: 66, 67, 67, 68, 68, 69, 70, 70, 71, 72, 72, 73 de enero a diciembre respectivamente.

FLUJO DE CAJA ANUAL	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>SALDO INICIAL MES ANTERIOR</b>	\$ -	\$ 4,592.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INGRESOS</b>												
Ventas totales	\$ 5,700.00											
Entrada en caja por ventas	\$ 5,500.00											
Ingresos extraordinarios	\$ 200.00											
Iva a clientes	\$ 741.00											
Prestamos de la empresa												
<b>TOTAL DE INGRESOS (a+b+c)</b>	<b>\$ 6,441.00</b>											
<b>EGRESOS</b>												
Costos fijos (d.1+d.2+d.3)	\$ 1,080.00											
Pago sueldos	\$ 1,080.00											
Seguro social												
Gastos administrativos												
<b>Costos variables (e.1+e.2+e.3)</b>	<b>\$ 2,930.00</b>											
Materia prima suministros	\$ 1,540.00											
Otros gastos	\$ 1,340.00											
Gastos extraordinarios	\$ 50.00											
<b>Costos financieros</b>	<b>\$ 92.00</b>											
<b>Impuesto por pago a cuenta</b>	<b>\$ 381.00</b>											
Iva a proveedores												
Saldo pago IVA mes anterior												
<b>Impuesto saldo anual</b>	<b>\$ 4,483.00</b>											
<b>TOTAL PAGOS (d+e+f+g+h+i+j)</b>	<b>\$ 1,958.00</b>											
<b>INGRESOS MENOS PAGOS (2-3)</b>	<b>\$ 4,483.00</b>											
Stock de seguridad	\$ 1,000.00											
Inmovilizado financiero	\$ 6,800.00											
Inmovilizado inmaterial	\$ 800.00											
Inmovilizado material	\$ 700.00											
<b>TOTAL ACTIVOS DE INVERSION (k+l+m+n)</b>	<b>\$ 9,300.00</b>											
Capital propio	\$ 2,000.00											
Préstamo	\$ 10,000.00											
Devolución del préstamo	\$ 66.00											
<b>TOTAL ACTIVOS DE FINANCIAMIENTO (o+p-q)</b>	<b>\$ 11,934.00</b>											
<b>SALDO DEL MES (1+4-5+6)</b>	<b>\$ 4,592.00</b>											

¿Qué te parece el futuro del negocio en el próximo año?

- ¿Hay alguna recomendación especial para hacerle?
- ¿Existe algún dato que indique que pasa algo extraño en algún mes?
- ¿Se corre algún riesgo? ¿Qué recomendaciones importantes le haría?
- ¿A qué cosas les daría más atención?
- ¿Qué elemento del Flujo de Caja podría perjudicar el negocio si cambiase?

## Ejercicio 2.

### Construyendo el flujo de caja para el segundo año

Brindaremos los datos del negocio y le pedimos que construya el Flujo de Caja mensual partiendo del mes de enero al mes de diciembre. En la construcción de la proyección de un Flujo de Caja se toman en cuenta los datos históricos del año anterior. En la construcción, también necesitamos estimar conservadoramente los Ingresos y Egresos del negocio.

Ahora es su turno, porque deberá elaborar el Flujo de Caja para el Año 2 de operación aumentarán 25% con relación a cada mes del año 1.

- Los costos fijos aumentarán 10%.
- Los montos de devolución de préstamo son para cada mes de 73, 74, 74, 75, 76, 76, 77, 78, 79, 79, 80, 81 respectivamente.

#### Preguntas a responder

- De acuerdo a lo que ha visto y practicado ¿cuál crees que es la mayor utilidad que brinda trabajar con un Flujo de Caja en la empresa?

- De las cosas que hizo con el Flujo de Caja ¿cuáles retomaría para desarrollar en su negocio? Y ¿cuáles no?, mencione el porqué de sus decisiones.
- Conociendo ahora que el flujo de caja puede funcionar como una proyección de ingresos y egresos, ¿Qué elemento del mismo podría perjudicar el negocio, si cambia en el presente?
- De las recomendaciones que se hicieron en los dos ejercicios ¿cuál considera importante retomar para su negocio?
- ¿Esta información y los ejercicios prácticos son aplicables para su negocio? Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Por qué?
- Con la experiencia adquirida en este segundo ejercicio práctico, ¿cree que podría elaborar su Flujo de Caja?

## Recomendaciones sobre el Flujo de Caja

El negocio no puede quedarse sin dinero en caja y en bancos, la empresa tendría graves problemas. Una devolución de productos o un pago no recibido a tiempo pueden afectar significativamente y perjudicar el funcionamiento de la empresa y lógicamente cambiaría el Flujo de Caja.

Un buen control sobre el Flujo de Caja es tan importante como cualquier otra acción sobre los estados financieros. Usted o su contador no deben pasar por alto la aplicación mensual y puntual de esta herramienta.

**Variaciones:** Los ítems en la lista de Ingresos y Egresos pueden cambiar de acuerdo a su empresa. Este es un ejemplo base que se puede parecer a las necesidades de su negocio, pero debe innovarse y adaptarse a las necesidades propias de cada empresa.

### **Elaboración de un informe al final del Flujo de**

**Caja:** Puede elaborar o solicitar a su contador que elabore al final del cuadro del Flujo de Caja un pequeño informe (dos o tres líneas bastarán) donde muestre y describa algunos momentos en los que hay que prestar atención (por ejemplo: ventas en determinado mes, gastos fuera de lo normal a futuro, meses en los que se tendrá poco efectivo, etc.).

Con este informe obtendrá avisos importantes que hay que tomar en cuenta y no solamente los fríos números, permitiéndote estar alerta, supervisar y prevenir períodos críticos antes que se presenten.

Como parte de las tareas del contador, se le debe solicitar que explique a satisfacción las operaciones contables y los Estados Financieros. Como persona emprendedora debe tener información y control pleno que permita sostener en pie la empresa y obtener ganancias.

Si no tiene un contador, elabore su flujo de caja con atención a posibles cambios en los números y proyecciones.

## **I. El Balance General**

---

Si después de cierto tiempo deseamos ver una parte específica de lo que es el negocio, o sea, tomar una radiografía en un momento determinado para verificar la salud de la empresa, nuestro principal aliado es el Balance General.

El Balance General es un resumen de todo lo que el negocio tiene, de lo que debe, de lo que le deben y de lo que realmente le pertenece a su propietaria, a una fecha determinada. En resumen, es una “fotografía

clara y sencilla” de lo que una persona emprendedora tiene a la fecha en que se elabora.

De acuerdo a la necesidad hay personas que deciden realizar al final del período fiscal de cada año y hay empresas que hacen uno al final de cada mes para ir midiendo sus avances y cambios, al desarrollarlo de forma frecuente se pueden evaluar cambios importantes.

### **Que es técnicamente el Balance General:**

Estado Financiero que, a una fecha determinada, muestra contablemente los activos de una empresa (lo que la empresa posee); sus pasivos (lo que la empresa debe) y la diferencia (su patrimonio neto o patrimonio). [www.glosario.net](http://www.glosario.net)

Es el estado básico demostrativo de la situación financiera de una empresa, a una fecha determinada, preparado de acuerdo con los principios básicos de contabilidad gubernamental que incluye el activo, el pasivo y el capital contable. [www.bancafacil.cl](http://www.bancafacil.cl)

El Balance General nos muestra la estructura y composición de los recursos financieros que maneja la empresa y la relación entre fuentes y usos de los mismos, en un punto específico del tiempo.

Cuando elaboramos el Balance General obtenemos la información valiosa sobre nuestro negocio, por ej. El estado de nuestras deudas, lo que debemos de cobrar o la disponibilidad de dinero en el presente o en el futuro próximo

Como su nombre lo indica, al igual que una balanza, el Balance General se compone de dos partes de igual peso o valor: Los Activos por un lado y por el otro Los Pasivos y el Patrimonio.

## 2. Activos

---

Es todo lo que tiene la empresa y posee valor como:

- El dinero en caja y en bancos.
- Las cuentas por cobrar a los clientes.
- Las materias primas en existencia o almacén.
- Las máquinas y equipos.
- Los vehículos.
- Los muebles y enseres.
- Las construcciones y terrenos.

Los Activos de una empresa se pueden clasificar en orden de liquidez en las siguientes categorías:

- a. Activos corrientes o circulante:** Son los más fáciles para convertirse en dinero en efectivo durante el período normal de operaciones del negocio, tales como: caja, bancos, cuentas por cobrar, inventarios.
- b. Activos fijos:** Es el valor de aquellos bienes muebles e inmuebles que la empresa posee y que le sirven para desarrollar sus actividades, por ejemplo: maquinaria y equipo, vehículos, muebles y enseres, construcciones, terrenos.

Los activos fijos sufren desgaste con el uso y su valor disminuye, este desgaste recibe el nombre de “depreciación”. Entonces, para asignar valor a cada uno de estos bienes, se calcula el valor comercial o de venta aproximado, teniendo en cuenta el estado en que se encuentra a la fecha de realizar el Balance General. En el caso de los bienes de reciente adquisición se utiliza el valor de compra.

- c. Otros activos:** Son aquellos que no se pueden clasificar en las categorías de Activos Corrientes y Activos Fijos.

## 3. Pasivos

---

Es todo lo que la empresa debe. Los Pasivos de una empresa se pueden clasificar en orden de exigibilidad en las siguientes categorías.

- a. Pasivos corrientes o circulante:** Son aquellos Pasivos que la empresa debe pagar en un período menor a un año, entre estos se encuentran, por ejemplo: sobregiros, obligaciones bancarias, cuentas por pagar a proveedores, anticipos, cuentas por pagar, prestaciones y cesantías consolidadas (\*) e impuestos por pagar.
- b. Pasivo a largo plazo:** Son aquellos Pasivos que la empresa debe pagar en un período mayor a un año, tales como obligaciones bancarias.
- c. Otros pasivos:** Son aquellos Pasivos que no se pueden clasificar en las categorías de Pasivos Corrientes y Pasivos a largo plazo, tales como el arrendamiento recibido por anticipado.

## 4. Patrimonio

---

Es el valor de lo que le pertenece a la propietaria en la fecha de realización del Balance General. Este se clasifica en:

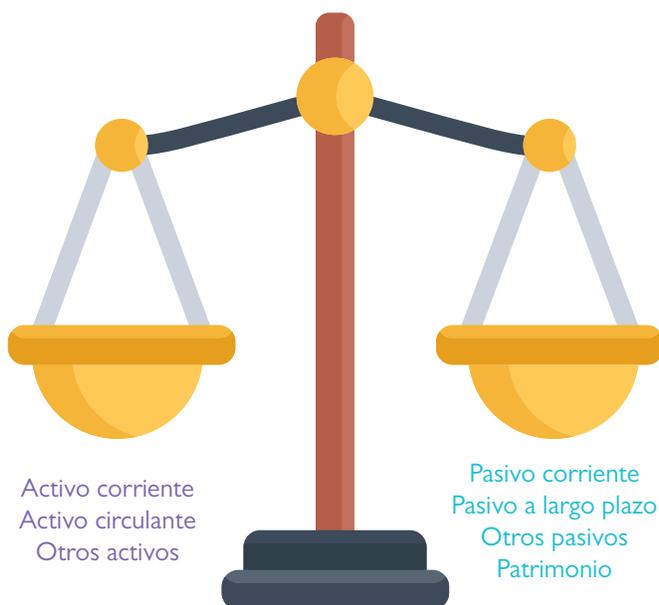
- a. Capital:** Es el aporte inicial hecho por el empresario para poner en funcionamiento su empresa.
- b. Utilidades retenidas:** Son las utilidades que el empresario ha invertido en su empresa.
- c. Utilidades del período anterior:** Es el valor de las utilidades obtenidas por la empresa en el período inmediatamente anterior. Este valor debe coincidir con el de las utilidades que aparecen en el último estado de pérdidas y ganancias.

Presentamos a continuación un ejemplo del Balance General con los datos generalmente utilizados.

### Cuadro 3. Formato del Balance General

EJEMPLO DE BALANCE GENERAL			
ACTIVOS		PASIVOS	
Caja o tesorería	42,198	Acreedores comerciales	750
Clientes	150		
Existencias (stock)	1,000	Cuenta por pagar Seguro Social	499
Impuesto, pago a cuenta	129	IVA, cuenta corriente	588
Activo circulante	43,477	Impuesto, cuenta corriente	1,183
Inmovilizado financiero	0	Acreedores a corto plazo	3,020
Inmovilizado material	0	Deudas con entidades de crédito	8,089
Inmovilizado inmaterial	0	Acreedores a largo plazo	8,089
Terreno	0	Capital suscrito	0
Construcción	0	Socios, aporte	2,000
Gastos establecimiento	0	Pérdidas y ganancias (utilidades retenidas)	30,368
Activo inmovilizado o fijo	0	Capital contable	32,368
Total Activo	43,477	Total Pasivo	43,477

Al principio se mencionó que el Balance General representa un equilibrio (una balanza donde ambos lados pesan lo mismo) por eso hay que tomar nota de los siguientes principios:



Si se **incrementa** un Activo se debe:

→ Disminuir otro Activo en un importe igual, o aumentar un Pasivo o Patrimonio en un importe igual.

Si se **disminuye** un Activo se debe:

→ Aumentar otro Activo en un importe igual, o disminuir un Pasivo o Patrimonio en un importe igual.

Si se **incrementa** un Pasivo se debe:

→ Disminuir otro Pasivo o Patrimonio en un importe igual, o aumentar un Activo en un importe igual.

Si se **disminuye** un Pasivo se debe:

→ Aumentar otro Pasivo o Patrimonio en un importe igual, o disminuir un Activo en un importe igual.

Todo lo anterior permite la comprensión del Balance General dado que se tiene que visualizar cuáles son los elementos mayores y menores del lado del Activo y de igual forma del lado del Pasivo y Patrimonio:

### ACTIVOS = PASIVO + PATRIMONIO

Analicemos la estructura del Balance General que se presenta en la siguiente gráfica. Veamos cómo están distribuidos los elementos del Activo y el Pasivo, así como el patrimonio de la empresa.

ACTIVOS 100%		PASIVOS + PATRIMONIO 100%	
Activo corriente	5000	Pasivo corriente	3000
		Pasivo a largo plazo	1000
		Otros pasivos	1000
Activo no corriente	1000		
Otros activos	4000	Patrimonio	5000

**Análisis:** La empresa tiene Liquidez, aunque un buen porcentaje de sus Activos está en Otros Activos. Del lado del Pasivo se ve que la empresa tiene Deudas, pero cuenta con bastantes elementos en propiedad ya que cuenta con suficiente Patrimonio para cubrir las Deudas.

Este mismo ejemplo se ilustra con valores:

ACTIVOS 100%		PASIVOS + PATRIMONIO 100%	
Activo corriente	80%	Pasivo corriente	30%
		Pasivo a largo plazo	40%
		Otros pasivos	10%
Activo no corriente	15%		
Otros activos	5%	Patrimonio	20%

## Ejercicio 3 El Balance General

Analice la composición del Balance General de la siguiente gráfica. Responda las preguntas que siguen a continuación.

ACTIVOS 100%		PASIVOS + PATRIMONIO 100%	
Activo corriente	10%	Pasivo corriente	10%
		Pasivo a largo plazo	30%
		Otros pasivos	10%
Activo no corriente	80%		
Otros activos	10%	Patrimonio	50%

De acuerdo a lo que ha observado en el Balance General último, ¿qué podría decir de la Liquidez y de las deudas de la empresa?:

### ¿Qué haría si fuera el Balance General de su negocio?

Los ejercicios anteriores sobre el análisis de gráficas nos permiten en igual forma, identificar rápidamente en un formato de Balance General, los elementos de Activo y Pasivo y determinar el estado de la empresa a la fecha en que se elaboró

Hay más de una manera de hacer el Balance General, estos ejemplos son los que más se usan en Centroamérica. Hay otras formas, por lo que vale la pena consultar con personas expertas en contabilidad, para ver cuál es el formato que más conviene de acuerdo a su negocio.

Ahora presentaremos el Balance General proyectado para el período de un mes, para practicar cómo operar los detalles mensuales. Después practicaremos la elaboración para el período de un año con detalle mensual y analizaremos en conjunto, poco a poco, su contenido. Lo más importante es que usted pueda interpretar la información en pocos minutos.

**Cuadro 4: El Balance General del mes de diciembre**

<b>BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVOS</b>	
Ventas	4,593	Acreedores comerciales	500
Clientes	100	Cuenta por pagar Seguro Social	420
Existencias (stock)	1,000	IVA, cuenta corriente	360
Impuesto, pago a cuenta	0	Impuesto, cuenta corriente	158
Activo Circulante	5,693	Pasivo a corto plazo	1,438
Inmovilizado financiero	0	Deudas con entidades de crédito	9,935
Inmovilizado material	7,500	Pasivo a largo plazo	9,935
Amortizaciones. Acumuladas inmovilizado material (estas se restan, son deudas)	-125	Capital suscrito	0
Inmovilizado inmaterial	800	Socios, aporte	2,000
Activo inmovilizado o fijo	8,175	Pérdidas y ganancias (utilidades retenidas)	475
		Capital contable	2,475
Total Activo	13,868	Total Pasivo y Capital Contable (patrimonio)	13,848

Comentar sobre este Balance General:

- ¿Cómo está la Liquidez y deudas?
- ¿Qué haría si este fuera el Balance General de tu negocio?

Otros comentarios:

## Ejercicio 4

### Liquidez y deudas

Su tarea ahora consiste en analizar la liquidez y las deudas, detectando cambios relevantes entre actividades de cada mes en el Balance General que se muestra a continuación.

	1/01	1/02	1/03	1/04	1/05	1/06	1/07	1/08	1/09	1/10	1/11	1/12
<b>ACTIVOS</b>												
Ventas	4,593	5,732	6,859	7,985	9,111	10,236	10,798	11,989	13,115	14,241	15,367	15,928
Clientes	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Existencias (stock)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Impuestos, pago a cuenta	-	86	173	260	347	434	608	608	695	781	868	955
<b>Total activo circulante</b>	<b>5,693</b>	<b>6,918</b>	<b>8,132</b>	<b>9,345</b>	<b>10,558</b>	<b>11,770</b>	<b>12,506</b>	<b>13,697</b>	<b>14,910</b>	<b>16,122</b>	<b>17,335</b>	<b>17,983</b>
Inmovilizado financiero	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inmovilizado material (IM)	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Amort. Acumulada IM (5 años)	(125)	(250)	(375)	(500)	(625)	(750)	(875)	(1,000)	(1,125)	(1,250)	(1,375)	(1,500)
Inmovilizado inmaterial (II)	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Amort. Acum. II (3 años)	(22)	(44)	(67)	(89)	(111)	(133)	(156)	(175)	(200)	(222)	(244)	(267)
<b>Total Activo Inmovilizado o fijo</b>	<b>8,153</b>	<b>8,006</b>	<b>7,858</b>	<b>7,711</b>	<b>7,564</b>	<b>7,417</b>	<b>7,269</b>	<b>7,125</b>	<b>6,975</b>	<b>6,828</b>	<b>6,681</b>	<b>6,533</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>13,846</b>	<b>14,924</b>	<b>15,990</b>	<b>17,056</b>	<b>18,122</b>	<b>19,187</b>	<b>19,775</b>	<b>20,822</b>	<b>21,885</b>	<b>22,950</b>	<b>24,016</b>	<b>24,516</b>
<b>PASIVOS</b>												
Acreedores comerciales	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500
Cuenta por pagar, seguro social	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420	420
IVA, Cuenta corriente	360	373	373	373	373	373	308	373	373	373	373	308
Impuesto, Cuenta corriente	158	441	724	1,007	1,290	1,574	1,733	2,016	2,301	2,585	2,869	3,029
<b>Total pasivo corto plazo</b>	<b>1,438</b>	<b>1,734</b>	<b>2,017</b>	<b>2,300</b>	<b>2,583</b>	<b>2,867</b>	<b>2,961</b>	<b>3,309</b>	<b>3,594</b>	<b>3,878</b>	<b>4,162</b>	<b>4,257</b>
Deudas bancarias	9,935	9,869	9,802	9,735	9,667	9,598	9,529	9,460	9,389	9,318	9,247	9,174
<b>Total pasivo largo plazo</b>	<b>9,935</b>	<b>9,869</b>	<b>9,802</b>	<b>9,735</b>	<b>9,667</b>	<b>9,598</b>	<b>9,529</b>	<b>9,460</b>	<b>9,389</b>	<b>9,318</b>	<b>9,247</b>	<b>9,174</b>
Aporte socios	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Pérdidas y ganancias (Util. rete.)	473	1,321	2,171	3,021	3,871	4,722	5,198	6,050	6,902	7,754	8,607	9,085
<b>Total capital contable</b>	<b>2,473</b>	<b>3,321</b>	<b>4,171</b>	<b>5,021</b>	<b>5,871</b>	<b>6,722</b>	<b>7,198</b>	<b>8,050</b>	<b>8,902</b>	<b>9,754</b>	<b>10,607</b>	<b>11,085</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>13,846</b>	<b>14,924</b>	<b>15,990</b>	<b>17,056</b>	<b>18,121</b>	<b>19,187</b>	<b>19,688</b>	<b>20,819</b>	<b>21,885</b>	<b>22,950</b>	<b>24,016</b>	<b>24,516</b>

¿Qué podría decir de la Liquidez y de las deudas de la empresa con este Balance General?

¿Qué haría si éste fuera el Balance General de su negocio?

Otros comentarios:

### a. Estado de pérdidas y ganancias o de resultados

El Estado de Perdidas y Ganancia nos ayuda a medir el desempeño de las operaciones, nos brinda una relación entre los movimientos de la empresa (ingresos y entradas) y sus esfuerzos (gastos y costos), realmente nos indica si se gana o se pierde en la empresa.

Si el Balance General es una “radiografía”, el Estado de pérdidas y ganancias puede compararse con un examen más preciso, por ejemplo, un “electrocardiograma” para cuya comprensión es necesaria la ayuda de un cardiólogo. A partir de ella, se puede verificar la salud de una manera específica y precisa en ese momento y posteriormente, en forma mensual, trimestral, semestral o anual.

### ¿Qué es técnicamente el estado de pérdidas y ganancias?

- Documento que muestra el resultado de las operaciones (utilidad, pérdida remanente y excedente) de una entidad durante un período determinado. Presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa. Generalmente acompaña a la hoja del Balance General. [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- Un estado de resultados (denominado a veces estado de pérdidas y ganancias) detalla sus ingresos y sus egresos, y le permite saber cuáles son sus

ganancias o sus pérdidas durante un período determinado. [www.smetoolkit.org](http://www.smetoolkit.org)

El Balance General es una buena forma de obtener información sobre la liquidez y las deudas. Pero juzgarlo por sí solo no refleja la Ganancia ni la Pérdida.

De aquí la importancia de conocer el principio fundamental del lucro que es la obtención de ganancias a través de la generación de empresas, del ciclo productivo y las ventas. El Estado de Pérdidas y Ganancias evalúa dichos ciclos y los traslada a una matriz o formato común y estándar (casi) en todo el mundo.

El formato toma en cuenta los siguientes componentes:

- **Ventas:** Representa la facturación de la empresa en un período de tiempo, a valor de venta (no incluye el Impuesto).
- **Costo de Ventas:** Representa el costo de toda la mercadería vendida.
- **Utilidad Bruta:** Son las Ventas menos el Costo de Ventas.
- **Gastos generales, de ventas y administrativos:** Representan todos aquellos rubros que la empresa requiere para su normal funcionamiento y desempeño (pago de servicios de luz, agua, teléfono, alquiler, impuestos, entre otros).
- **Utilidad de Operación:** Es la Utilidad Operativa menos los Gastos Generales, de Ventas y Administrativos.
- **Gastos Financieros:** Representan todos aquellos gastos relacionados a endeudamientos o servicios del sistema financiero.
- **Utilidad Antes de Impuestos:** Es la Utilidad de Operación menos los Gastos Financieros y es el monto sobre el cual se calculan los impuestos.
- **Impuestos:** Es un porcentaje de la Utilidad antes de impuestos y es el pago que la empresa debe efectuar al Estado.

- **Utilidad Neta:** Es la Utilidad Antes de Impuestos menos los Impuestos y es sobre la cual se calculan los Dividendos.
- **Dividendos:** Representan la distribución de las utilidades entre los accionistas y propietarios de la empresa.
- **Utilidades Retenidas:** Es la Utilidad Neta menos los dividendos pagados a accionistas, la cual se representa como utilidades retenidas para la empresa, las cuales luego pueden ser capitalizadas.
- Determinar la Ganancia y mejorarla.
- Determinar el Ingreso por Ventas y mejorarlo.
- Aumentar los volúmenes de Ventas.
- Reducir los Costos de Operación.
- Determinar la cantidad de productos que hay que vender o dinero que hay que obtener para recuperar la Inversión (el Punto de Equilibrio).
- Determinar qué tan Solvente es el negocio.

La fórmula simple del Estado de pérdidas y ganancias es:

### VENTAS – COSTOS = BENEFICIO

Al conocer el Estado de Pérdidas y Ganancias e interpretar correctamente sus partes podremos identificar y hacer lo siguiente:

- Analizar los beneficios económicos reales de la empresa.

En la vida real el porcentaje de empresas que cierran en parte por no entender sus finanzas es grande. Hay personas emprendedoras que tienen problemas porque no conocen realmente sus ganancias, utilizan el dinero que tienen a la disposición y poco a poco acaban con el negocio.

A continuación, presentamos un ejemplo del Estado de Pérdidas y Ganancias, debes de tomar en cuenta los totales (amarillo) y subtotales (en verde claro) ya que en algunos de ellos se expresan las fórmulas para calcularlos.

**Cuadro 5. Ejemplo de estado de pérdidas y ganancias**

	Descripción	Valor	Total
1	Ingresos		8,400
2	Costos variables de todos los bienes vendidos		3,060
3	Sueldos trabajadores	1,248	
4	Sueldos Empresaria	534	
5	Seguros y provisiones personales	0	
6	Gastos de personal (sueldos trabajadores + sueldos empresaria + seguros y provisiones del personal)		1,782
7	Alquiler	238	
8	Agua/Luz	238	
9	Teléfono	59	
10	Promoción	297	
11	Servicios. Contratados	0	
12	Otros gastos	166	
13	Depreciación	0	
14	Gastos Operativos (alquiler + agua/luz + teléfono + Promoción + Servicios contratados + otros gastos (depreciación))		998
15	Resultado de Explotación (Ingresos – Costos variables – Gastos de personal – Gastos Operativos)		2,560
16	Gastos financieros	75	
17	Resultado ordinario (Resultado de explotación – Gastos Financieros)		2,485
18	Ingresos extraordinarios	238	
19	Gastos extraordinarios	59	
20	Beneficio antes de impuesto (Resultado ordinario + Ingresos extraordinarios - gastos extraordinarios)		2,664
21	Impuesto (25%)	666	
22	Beneficio (o pérdida si es negativo) después de impuesto (Beneficio antes de impuestos – impuestos)		1,998

- **Gastos de personal:** La suma del sueldo de los trabajadores, el sueldo de la dueña y el valor de los seguros y provisiones.
- **Gastos operativos** son aquellos originados por actividades propias del negocio tales como el alquiler, agua, luz, teléfono, promoción, servicios contratados, la depreciación y otros gastos.
- **El Resultado de explotación** corresponde a la resta de los ingresos totales menos los costos y los gastos (de personal y operativos), el resultado ordinario es el total de la resta del resultado de explotación menos los gastos financieros (pagos de intereses por préstamos).
- **Beneficio antes de impuesto** es el resultado de sumar los ingresos extraordinarios más el resultado ordinario y los gastos extraordinarios utilidad bruta como se le conoce también), finalmente al restar a este los impuestos nos queda la Utilidad del ejercicio.

A pesar de todo hay empresas que presentan datos negativos en la última fila, eso significa que terminan con Pérdida en lugar de Ganancias.

Los datos para elaborar el Estado de Pérdidas y Ganancias están en el Libro de Caja por lo que no es complicado ni toma tiempo en exceso entenderlos.

## Ejercicio 5

### Estado de pérdidas y ganancias del negocio

#### Datos para completar el estado de pérdidas y ganancias

Ahora vamos a elaborar la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias del próximo año. Estos datos se toman del Flujo de Caja que fue elaborado anteriormente cuando hicimos las proyecciones para el primer y segundo año (ejercicio 1 y ejercicio 2).

<b>Total Año 1</b>		
Ingresos por venta Producto 1	=	\$43,200
Ingresos por venta Producto 2	=	\$24,000
Costo variable tipo 1:	=	\$17,280
Costo variable tipo 2:	=	\$ 7,200
Sueldos trabajadores	=	\$ 12,600
Sueldos persona emprendedora	=	\$1,800
Seguro social	=	\$3,600
Alquiler	=	\$2,400
Agua/Luz	=	\$2,400
Teléfono	=	\$600
Publicidad y promoción	=	\$3,000
Servicios contratados	=	\$1,500
Otros gastos	=	\$1,680
Depreciación	=	\$1,767
Gastos financieros	=	\$1,059
Ingresos extraordinarios	=	\$2,400
Gastos extraordinarios	=	\$600
Impuestos (25%)	=	\$3,029

Con los datos anteriores y con ayuda de las operaciones matemáticas que aparecen en la matriz, por favor completar el Estado de pérdidas y ganancias proyectado para el primer año.

Después de completar el cuadro se le solicitará que conteste algunas preguntas sobre la información que muestra el Estado de pérdidas y ganancias.

	Descripción	Valor	Total
1	Ingresos		
2	Costos variables de todos los bienes vendidos		
3	Sueldos trabajadores		
4	Sueldos Persona emprendedora		
5	Seguros y provisiones personal		
6	Gastos de personal (3+4+5)		
7	Alquiler		
8	Agua/Luz		
9	Teléfono		
10	Promoción		
11	Servicios. Contratados		
12	Otros gastos		
13	Depreciación		
14	Gastos Operativos (7+8+9+10+11+12+13)		
15	Resultado de explotación (1-2-6-14)		
16	Gastos financieros		
17	Resultado ordinario (15-16)		
18	Ingresos extraordinarios		
19	Gastos extraordinarios		
20	Beneficio antes de impuesto (17+18-19)		
21	Impuesto (25%)		
22	Beneficio (o pérdida si es negativo) después de impuesto (20-21)		

Practicando estas situaciones se puede aumentar el conocimiento de lo que pasa en la empresa. Pero también es interesante conocer las conclusiones a que ha llegado con este Estado de Resultados.

Piense por un momento al respecto individualmente y luego comparta en grupo con las personas compañeras.

**¿Cuáles son las conclusiones? ¿Qué refleja el informe? ¿Qué opina?**

**¿Cuáles son aquellos ítems que podrían ocasionar imprevistos graves al cambiar de manera inesperada?**

Hay que ser detallista al observar en el Estado de pérdidas y ganancias, los siguientes elementos:

- Las fuentes de ingresos: desde donde viene el dinero.
- Comparar lo gastado realmente contra lo presupuestado en el Flujo de Caja.
- Los créditos: los que solicito y los que brindo a mis clientes.
- El pago de Impuestos.

## RECOMENDACIONES

Presentamos algunas recomendaciones para que pueda llevar tus Estados Financieros y herramientas de la mejor forma:

- Se recomienda preparar Estado de Resultados de manera frecuente, al menos una vez por mes de esa manera conocerá si pierde o gana periódicamente.

- Las comparaciones del Estado de Pérdidas y Ganancias actual con los de los meses o años anteriores pueden indicar importantes tendencias, si aún no los has elaborado ¡CONSTRÚYALO!
- Ten siempre en mente que la Liquidez no significa exactamente lo mismo que ganar dinero. Es posible obtener Ganancias en la empresa y la empresa puede quebrar por falta de Efectivo. Debes acostumbrarte a llevar un control del Flujo de Caja.
- Siempre lleva Controles Internos desde un principio. Puedes entrevistar a otras personas emprendedoras sobre como llevan sus Controles Internos.
- No utilices para otros fines el dinero que hayas retenido para Impuestos sobre Salarios o para Impuestos sobre las Ventas.
- Debes anticiparte y preparar una lista de necesidades financieras proyectadas que incluya instalaciones, equipamiento, personal y capital de trabajo.
- Organice su necesidad de Ingresos y Gastos con suficiente tiempo antes de que surja un imprevisto o necesidad.

# ▶ INTRODUCCIÓN A LOS INDICADORES Y RAZONES FINANCIERAS

Cuando estamos por iniciar un proyecto podemos utilizar Fondos Propios o Fondos provenientes de un proveedor de Servicios Financieros. Si se va a gestionar un Préstamo, es preciso presentar garantías técnicas que indiquen la Solvencia de la empresa y que el proyecto de inversión (crédito) tendrá éxito.

Pero sea nuestro o no el dinero que se va a invertir en el proyecto, estas Garantías Técnicas buscan demostrar de forma teórica que el proyecto que quiere realizarse (compra de equipos, ampliación, lanzamiento de nuevos productos o apertura de sucursales) representa una acción factible y posible. En otras palabras, que genere confianza en que tendrá éxito y que dará resultado.

Las Razones Financieras son relaciones entre dos Cuentas o entre grupos de Cuentas de un mismo Estado Financiero y cuyos resultados indican la posibilidad de desarrollo de la empresa

A continuación, se presentan los Indicadores Financieros más comunes utilizados para calcular la factibilidad de proyectos de inversión específicos, ellos son:

- El Punto de Equilibrio.
- El Valor Actual Neto.
- La Tasa Interna de Retorno.

A continuación, vamos a tratar cada uno de estos Indicadores Financieros.

## I. Punto de equilibrio

Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubren exactamente los costos del negocio, mostrando que la empresa ni pierde ni gana. El Punto de Equilibrio puede expresarse en Valores, Porcentaje y/o Unidades.

Además, presenta la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caen de este punto, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas. Por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los Costos Fijos, Costos Variables y las Ventas Generadas.

### ¿Qué es técnicamente el Punto de Equilibrio?

El Punto de Equilibrio es aquel nivel de actividad en el que la empresa ni gana, ni pierde dinero, su beneficio es cero. Por debajo de ese nivel de actividad la empresa tendría pérdidas, si el nivel de actividad fuera superior, la empresa obtendría beneficios. [www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com)

### ¿Cómo se calcula el Punto de Equilibrio?

Para la determinación del Punto de Equilibrio debemos en primer lugar conocer los Costos Fijos y Variables del negocio entendiendo por Costos Variables aquellos que cambian en proporción directa con los volú-

menes de Producción y Ventas, por ejemplo: materias primas, mano de obra a destajo, comisiones, etc.

Por Costos Fijos, aquellos que no cambian en proporción directa con las Ventas y cuyo importe y recurrencia son prácticamente constantes, como son la Renta del Local, los Salarios, las Depreciaciones, Amortizaciones, etc.

Además, debemos conocer el Precio de Venta del o los productos que fabrique o comercialice la empresa, así como el Número de Unidades Producidas. Al obtener el Punto de Equilibrio en Valor, se considera la siguiente fórmula:

Punto de equilibrio (\$)	=	-	Costos Fijos
			Costos variables
			Ventas totales

Consideremos utilizar la proyección de primer año del Estado de Pérdidas y Ganancias del negocio (tal y como se muestra en Ejercicio 6) para obtener los datos de Costos Fijos y Variables, así como las Ventas Totales se ubican en la fórmula con los siguientes resultados:

Punto de equilibrio (\$)	=	-	Costos Fijos
			Costos variables
			Ventas totales

Sustituyendo con los datos del Ejercicio 6 sobre el Estado de Pérdidas y Ganancias del Primer Año. Lo cual nos da como resultado:

Punto de equilibrio (\$)	=	-	31,347.00
			24,480.00
Punto de equilibrio (\$)	=	-	67,200.00
			49,309.89

Este resultado es el denominado **Ventas en dólares por Punto de Equilibrio**. Este es el punto en donde los Ingresos Totales recibidos se igualan a los Costos Asociados con la Venta de un Producto.

También puede calcularse la cantidad de productos a vender para obtener las **Ventas en Cantidad por Punto de Equilibrio**. Es el punto en donde *la cantidad física vendida se iguala a los costos asociados con la venta de un producto*.

Para calcularlo se divide la cantidad obtenida por el Punto de Equilibrio Ventas en dólares entre el valor de un producto.

Punto de equilibrio (en productos) =	49,309.89
	5.30 (valor del producto)

El resultado es:

Punto de equilibrio (en productos) =	9,304 unidades a vender
--------------------------------------	-------------------------

Esta es la cantidad de productos a vender para alcanzar el Punto de Equilibrio, y de aquí la importancia de este Indicador, ya que muestra una meta a ser alcanzada, una guía, lo cual permite medir el desempeño de la empresa al respecto.

## 2. Valor actual neto (VAN)

Es otro Indicador importante ya que su resultado denota si una inversión tendrá recuperación en el futuro, o sea si existen posibilidades de tener éxito en el futuro.

## ¿Qué es técnicamente el Valor Actual Neto?

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de Flujos de Caja Futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los Flujos de Caja Fu-

turos del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el Valor Actual Neto del proyecto. <http://es.wikipedia.org>

## ¿Qué debe interpretarse del VAN?

El resultado del VAN puede tener varios resultados que se interpretan de la siguiente forma.

Valor	Significado	Decisión a tomar
$VAN > 0$	La inversión produciría	El proyecto puede aceptarse.
$VAN < 0$	ganancias por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ).	El proyecto debería rechazarse.
$VAN = 0$	La inversión produciría	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida ( $r$ ), la decisión a tomar debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.

Con ayuda de un archivo publicado en Internet se calculó el VAN del negocio. El resultado se presenta a continuación.

**VAN = 0**

La inversión no produce pérdidas ni ganancias, pero permite la sostenibilidad del negocio en el tiempo, o sea que su negocio siga existiendo y que mantenga los empleos que ha creado. En síntesis, permitirá que el negocio siga vivo.

## 2.1 Tasa Interna de Rendimiento o de Retorno (tir)

Este Indicador calcula qué tan rentable es lo que se quiere hacer. A partir de los datos calculados en el VAN se puede desarrollar el cálculo de la TIR.

La TIR es el Indicador preferido por los analistas a la hora de evaluar un proyecto. Debe analizarse en conjunto con el VAN para tomar una buena decisión, en función de un proyecto nuevo (un crédito por ejemplo) y no desechar un proyecto que pueda rendir mayores utilidades a la empresa.

## ¿Qué es técnicamente la Tasa Interna de Retorno?

Es la Tasa de Interés con la cual el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN o VPN) es igual a cero. El VAN o VPN es calculado a partir del Flujo de Caja Anual, trasladando todas las cantidades futuras al presente. Es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, a mayor TIR, mayor rentabilidad. <http://es.wikipedia.org>

La regla para determinar si una inversión se realiza o no se debe se hace utilizando la Tasa Interna de Retorno es la siguiente:

Valor	Significado	Decisión a tomar
TIR > interés	El proyecto en mención produce mayor utilidad que el interés determinado como base de la Inversión.	El proyecto puede realizarse.
TIR < interés	El proyecto produce menor interés que el determinado como base de la inversión.	El proyecto no debería realizarse porque no generara utilidad.
Tasa interna de retorno = interés	El proyecto produce el mismo interés que el determinado como base de la inversión.	La inversión no genera aumentos ni disminución, únicamente continuidad.

Con las fórmulas obtenidas en Internet se ha logrado determinar la TIR, (se debe mencionar que la Tasa de Interés Vigente en el medio en el cual opera el negocio es de 11%).

$$\text{TIR} = 13.88\%$$

Esto indica que la TIR es mayor a la Tasa de Interés Vigente lo cual indica que el proyecto puede realizarse; significa que el proyecto que va a realizar tiene una rentabilidad de 13.88%, y es mayor a la Tasa del Interés de un crédito. Indica que además de pagar el crédito también hay espacio para obtener ganancias.

### ¿Por qué son importantes los indicadores financieros básicos?

- Permiten detectar si la inversión (sea dinero propio o crédito) será provechosa desde el punto de vista financiero.
- Pueden señalar la rentabilidad de nuestros negocios en escenarios previos, es decir ver el futuro.
- Nos sirven para replantear metas de ventas y de producción.

→ Son utilizadas para medir si nuestro proyecto de crecimiento puede recibir créditos de las financieras.

Con la descripción y explicación de estos tres Indicadores Financieros necesarios para la elaboración de proyectos de inversión iniciamos la explicación de los Indicadores conocidos como Índices o Razones Financieras de los negocios.

# ▶ CONSTRUCCIÓN, INTERPRETACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ÍNDICES O RAZONES FINANCIERAS DE LA EMPRESA

## Análisis de índices o razones financieras

Los estados financieros de los negocios están llenos de números que si son interpretados correctamente pueden evidenciar puntos fuertes y débiles de la empresa. Por esta razón, los Índices o Razones Financieras son de gran ayuda.

Conocidos también como Razones Financieras, estos Coeficientes, o Cocientes, Relaciones y Ratios Financieros, son útiles para comprender la situación actual de la empresa en diversas áreas y a tomar las mejores decisiones. Se les compara con un Termómetro por su utilidad, ya que estas medidas son principalmente útiles para detectar “síntomas” de la empresa.

### ¿Qué son técnicamente los Indicadores o Índices Financieros?

Las Razones Financieras son relaciones entre dos Cuentas o entre grupos de Cuentas de un mismo Estado Financiero y cuyos resultados indican la situación financiera y posibilidad de desarrollo de la empresa. Para encontrar las respuestas correctas, sólo tenemos que elegir la relación correcta.

Los Estados Financieros pueden agruparse usualmente alrededor de tres tipos de medidas:

1. Medidas de liquidez
2. Medidas de solvencia
3. Medidas de rentabilidad

Existen otras más, pero estas son las más adecuadas y necesarias para fortalecer el tipo de negocio.

## I. Medidas de liquidez

Sirven para medir la capacidad que tienen los negocios de generar suficiente efectivo para cancelar sus obligaciones de Corto Plazo. O, dicho de otra manera, estos indicadores sirven también para identificar qué tan fácil o difícil es asumir o pagar deudas con el dinero que se tiene o se puede obtener en el corto plazo.

Cuando se habla de “Líquido” se refiere a dinero en efectivo o bienes fácilmente convertibles en dinero.

A continuación, se muestran las Razones de Liquidez comúnmente utilizadas, con sus respectivos ejemplos. Los datos que generan estos Indicadores son obtenidos del Balance General.

### a. La Razón Rápida o Prueba del Ácido

Evalúa la capacidad de la entidad de cumplir sus obligaciones en Efectivo o Activos casi Efectivos pero sin los Inventarios (mercadería, materia prima, etc.). Esta es una buena medida de Liquidez ya que supone la conversión inmediata de los Activos Corrientes “más líquidos” para cubrir los Pasivos Corrientes.

La definición matemática de este Índice es:

Fórmula	Como aparece en el Balance
$\frac{\text{Activo Circulante (sin Inventario)}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{\text{Caja y Bancos} + \text{Cuentas por Cobrar (Clientes)} + \text{Pago a Cuenta Acreedores a Corto Plazo (Cuentas por Pagar)}}{\text{Caja y Bancos} + \text{Cuentas por Cobrar (Clientes)} + \text{Pago a Cuenta Acreedores a Corto Plazo (Cuentas por Pagar)}}$

A continuación, se presenta un ejemplo del cálculo de la Prueba Acida del negocio, para ello se ha tomado en cuenta los resultados del Ejercicio 5, donde se elaboró

el Balance General proyectado para el primer año y tomando los datos de la columna correspondiente al mes de diciembre:

La definición matemática de este Índice es:

Fórmula	Como aparece en el Balance
$\text{Prueba Acida} =$	$\frac{15,928 + 100 + 955}{4,257} = 3.99$

Esto significa que según su proyección para el Año I que el negocio **tendrá 3.99 dólares por cada dólar que se debe**. Esto significa que la empresa puede pagar sus deudas.

Por otro lado, si la respuesta hubiera sido menos que 1, por ejemplo 0.85, la interpretación hubiera sido la siguiente: El negocio **tendrá 0.85 centavos por cada dólar que se debe, en otras palabras, no alcanza a cumplir con sus responsabilidades**.

Un alto valor de Prueba Acida en un negocio, es una buena señal de Solvencia de la compañía, PERO tener un ratio de menos de uno es común especialmente para negocios con grandes cantidades de inventario. También un alto valor de Prueba Acida también puede implicar que la empresa tiene dinero ocioso.

#### b. La Razón Corriente (o Circulante o Razón de Capital de Trabajo)

Evalúa la capacidad del negocio de cumplir en Efectivo o Activos casi Efectivo, con sus obligaciones financieras de Corto Plazo, conforme se van venciendo. Tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa para afrontar compromisos (Compras o Pagos). Este Índice es una buena medida de la Capacidad de Pago del negocio: mientras más líquido sean los Activos Circulantes su resultado es más significativo. En este indicador un ratio de más de uno debe estar presente.

La definición matemática de este Índice es:

Fórmula	Como aparece en el Balance
$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Acreedores a Corto Plazo (Cuentas por Pagar)}}$

La diferencia entre este Indicador y la Prueba Ácida es que ésta sólo toma en cuenta aquellos Activos que fácilmente pueden ser transformados en dinero. Este enfoque es más conservador ya que excluye el inventario y se debe a que este último no puede convertirse rápidamente en efectivo. Por esa razón la Prueba Ácida es un Índice más estricto para medir la Liquidez.

Ahora revisemos el resultado de la Razón Corriente para el primer año, tomando siempre como base los datos del Ejercicio 5 donde se desarrolló el Balance General presentado el mes de diciembre:

<u>Razón Corriente</u> =	$\frac{17,983}{4,257}$	=	<u>4.22</u>
--------------------------	------------------------	---	-------------

Esto significa que según su proyección para el Año I que el negocio **tendrá 4.22 dólares por cada dólar que debe**. Por otro lado, si la respuesta hubiera sido 1.85, la interpretación hubiera sido la siguiente: **El negocio tendrá 1.85 centavos por cada dólar que debe**.

## 2. Medidas de solvencia

A diferencia de las Medidas de Liquidez, estas sirven para medir la capacidad del negocio para endeudarse a Corto o Mediano plazo con los recursos que se tienen. También puede ser definido como la capacidad de la empresa para cumplir sus obligaciones a largo plazo y pagar todas sus deudas si la empresa tuviera que ser liquidada.

Estas medidas tratan de **establecer la forma en que están distribuidas las fuentes de recursos de la organización** y emitir un juicio preliminar sobre la conveniencia o sanidad de esta distribución. Nos indican

**cuánto de los recursos totales en manos del negocio (Activos) han sido confiados por sus dueños (Capital) y cuántos por terceros (Pasivos).**

Los datos que generan estos Indicadores son obtenidos del Balance General.

### a. Razón de Endeudamiento o Deuda a Activo Total:

Evalúa el grado de endeudamiento que tiene una empresa. Los Acreedores observan este coeficiente cuando intentan decidir qué posibilidades hay de que la empresa no pueda cumplir con los préstamos y las obligaciones comerciales.

La definición matemática de este Índice es:

Fórmula	Como aparece en el Balance
$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}} \times 100$	$\frac{\text{Acreedores a corto plazo} + \text{Acreedores a Largo Plazo}}{\text{Total Activo}} \times 100$

Revisemos el resultado de la Razón de Endeudamiento del negocio para el primer año, tomando siempre como base el Balance General del negocio presentado en el Ejercicio 5:

Razón de endeudamiento=	$\frac{4,257 + 9,174}{24,516} \times 100 = 54.78\%$
-------------------------	---

Esto indica que el negocio está en un nivel menor al 60% comúnmente aceptable (ya que debe US\$ 54.78 por cada US\$ 100), significa que el negocio está bajo el valor idóneo de la razón y por lo tanto de acuerdo a dicha proyección de Balance **está en capacidad** de endeudarse.

Revisemos el resultado de la Razón de Endeudamiento para el primer año, tomando siempre como base el Balance General del negocio presentado en el Ejercicio 5:

**b.** Deuda a Capital Contable o Apalancamiento Financiero:

Evalúa el Índice entre el Capital Contribuido por los Acreedores (Endeudamiento) y el Capital Contribuido por los Dueños (Capital Propio), o sea, la independencia de la empresa de frente a sus Acreedores.

Mientras más alto sea este Índice mejor es la situación teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los Activos Financiados producen una rentabilidad superior a los intereses que se adeudan.

La definición matemática de este Índice es:

Fórmula	Como aparece en el Balance
$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Capital Contable de los Accionistas}}$	$\frac{\text{Acreedores a Corto Plazo} + \text{Acreedores a Largo Plazo}}{\text{Contable}} \times 100$

Revisemos el resultado de la Deuda a Capital Contable del negocio para el primer año, tomando siempre como base el Balance General del negocio del mes de diciembre presentado en el Ejercicio 5:

Deuda a Capital Contable=	$\frac{4,257 + 9,174}{11,086} \times 100 = 121.2\%$
---------------------------	---

Esto indica que al final del Año I una única persona accionista participa con su patrimonio en relación de US\$ 1.21 contra cada dólar que debe.

### 3. Medidas de rentabilidad

Tienen una gran importancia para las personas propietarios y para los Acreedores ya que miden la capacidad del negocio para generar Ganancias. Son una medida de éxito o fracaso con que se manejan los recursos.

Los datos que generan estos Indicadores son obtenidos del Estado de Resultados más que del Balance

General. A continuación, presentamos las razones más comunes e importantes.

#### a. Rendimiento o Rentabilidad Sobre Ventas:

Evalúa la relación de la Utilidad Neta con el ingreso proveniente de Ventas durante un período de tiempo. Un buen criterio de comparación es la Inflación o cuánto pagan los Depósitos a Plazo Fijo en un país; si el porcentaje obtenido por el Indicador es mayor a ellos se puede decir que hay posibilidades de Rentabilidad.

La definición matemática de este Índice es:

Fórmula	Como aparece en el Estado de Pérdidas y Ganancias del Negocio
$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas Totales}} \times 100$	$\frac{\text{Beneficio después de Impuestos}}{\text{Ingresos}} \times 100$

Revisemos el resultado de utilizar el Indicador en el negocio para el Primer Año, aquí tomaremos como base el Estado de Pérdidas y Ganancias que se desarrolló anteriormente en el Ejercicio 6 de este mismo manual:

Rendimiento sobre Ventas	$\frac{9,085}{67,200} (0.135) \times 100 = 13.5\%$
--------------------------	--

Esto indica que al final del Primer Año por cada dólar que ha vendido la empresa ha ganado 13 centavos, fuera de todos los gastos que ha realizado, esto indica un margen alto y denota que no ha habido pérdida, pero tal vez pueda mejorar.

## b. Rendimiento sobre Capital Contable:

Evalúa cual ha sido la ganancia que ha obtenido la empresa, frente a la inversión que fue requerida para lograrla. Esta razón constituye la medida más importante del desempeño global.

Fórmula	Como aparece en el Estado de Pérdidas y Ganancias y en el Balance
$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Invertido medido con el Capital Contable Promedio}} \times 100$	$\frac{\text{Beneficio después de Impuestos}}{\text{Promedio de los 12 meses del primer año del Balance de proyectado en su Primer Año}} \times 100$

Revisemos el resultado de utilizar el Indicador en el negocio para el Primer Año, aquí tomaremos como base el Estado de Pérdidas y Ganancias elaborado y presentado en Ejercicio 6.

Rendimiento Capital Contable	$\frac{9,085}{6,931.38} \times 100 = 131.07\%$
------------------------------	--

Esto indica que el rendimiento del capital contable del negocio es de 131.07%, lo cual demuestra que se obtuvo provecho de la inversión de capital. En caso de **resultado abajo del 100%**, puede significar que se hizo una inversión demasiado elevada y hay que averiguar qué pasó.

Los Indicadores presentados representan los más utilizados en el medio y también los preferidos de las Instituciones Financieras. Vamos a resumir los indicadores que se aplican al negocio ejemplo:

Tipo	Razones	Año I
Razones de Liquidez a Corto Plazo	<b>Razón Rápida o Prueba, Ácida</b> (Activo Circulante sin los Inventarios dividido entre Pasivo Circulante): Evalúa la solvencia de la entidad, es decir, su capacidad de cumplir en Efectivo o Activos Casi Efectivos pero sin el Inventario, con sus obligaciones financieras de Corto Plazo, conforme vayan vencándose.	3.99%
	<b>Razón Circulante</b> (Activo Circulante dividido entre Pasivo Circulante): Evalúa la Solvencia de la entidad, es decir, su capacidad de cumplir en Efectivo o Activos Casi Efectivo, con sus obligaciones financieras de Corto Plazo, conforme vayan vencándose.	4.22%
Razones de Solvencia a Largo Plazo	<b>Deuda a Activo Total</b> (Pasivo Total dividido entre el Activo Total): Evalúa el grado de financiación con deuda de una empresa. Los Acreedores observan este Coeficiente cuando intentan decidir qué posibilidades hay de que no se pueda cumplir con los préstamos y las obligaciones comerciales.	54.8%
	<b>Deuda a Capital Contable</b> (Pasivo Total dividido entre el Capital Contable Total de los Accionistas): Evalúa el Índice entre el Capital Contribuido por los Acreedores (Endeudamiento) y el Capital contribuido por los Dueños (Capital Propio), o sea, la independencia de la empresa en relación a sus Acreedores.	121.2%

Razones de Rentabilidad	<b>Rendimiento sobre Ventas</b> (Utilidad Neta dividida entre Ventas): Evalúa la relación de la Utilidad Neta con el ingreso proveniente de Ventas.	13.5%
	<b>Rendimiento sobre Capital Contable</b> (Utilidad Neta dividida entre el Capital Invertido, medido por el Capital Contable Promedio): Evalúa cual ha sido la ganancia que ha obtenido la empresa, frente a la inversión que fue requerida para lograrla. La medida más importante del desempeño global.	131.1%
Razones de Rentabilidad	<b>Ventas en dólares por Punto de Equilibrio:</b> Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto.	47,673
	<b>Ventas en cantidad por Punto de Equilibrio:</b> Es el punto en donde las cantidades físicas vendidas se igualan a los Costos Asociados con la venta de un producto.	8,995

De los datos en el cuadro se puede concluir que el negocio con una inyección de Capital de 10,000 en el primer año presenta signos positivos de crecimiento y sostenibilidad, pero difícilmente podrá hacer frente a nuevas necesidades de financiamiento, por lo que el control sobre los detalles financieros debe ser muy particular y específico.

## Ejercicio

Con el objetivo de desarrollar una práctica más estructurada y eficiente se elaborará el Análisis Financiero del negocio. Durante la capacitación se han elaborado

ejercicios con los Estados Financieros del Primer Año de proyección. Por esta razón ahora calcularemos las Razones Financieras para el segundo año proyectado y las interpretaremos.

Las Razones Financieras a completar son las siguientes:

Tipo	Razones	Año 1 ya calculadas	Año 2
Razones de Liquidez a Corto Plazo	<b>La Razón Rápida o Prueba del Acido.</b>	399.0%	
	La Razón Corriente.	422.5%	
Razones de Solvencia a Largo Plazo	Razón de Endeudamiento o Deuda a Activo Total.	54.8%	
	Deuda a Capital Contable o Apalancamiento Financiero.	121.2%	
Razones de Rentabilidad	Rendimiento o Rentabilidad Sobre Ventas.	13.5%	
	Rendimiento sobre Capital Contable.	131.07%	

Ventas	15,444	17,278	19,054	20,829	22,605	24,381	25,535	27,382	29,157	30,933	32,709	33,863
Clientes	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125	125
Existencias (stock)	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Impuesto, pago a cuenta	0	108	216	325	433	541	649	758	866	974	1,083	1,191
Activo circulante	16,569	18,511	20,395	22,279	24,163	26,047	27,309	29,265	31,149	33,032	34,916	36,179
Inmovilizado financiero	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inmovilizado material	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500	7,500
Amort. acumulada inmov. material (5 años)	-289	-311	-333	-356	-378	-400	-422	-444	-467	-489	-511	-289
Inmovilizado inmaterial	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800	800
Activo inmovilizado o fijo	6,386	6,239	6,092	5,944	5,797	5,650	5,503	5,356	5,208	5,061	4,914	4,767
Total activo	22,955	24,750	26,487	28,223	29,960	31,697	32,812	34,620	36,357	38,094	39,830	40,945
Acreedores comerciales	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625
Cuenta por pagar seguro social	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462	462
IVA, cuenta corriente	421	480	480	480	480	480	408	480	480	480	480	408
Impuesto, cuenta corriente	315	768	1,220	1,673	2,126	2,580	2,896	3,349	3,803	4,257	4,711	5,028
Acreedores a corto plazo	1,823	2,334	2,787	3,240	3,693	4,146	4,391	4,916	5,370	5,824	6,278	6,523
Deudas con entidades de crédito	9,101	9,028	8,953	8,878	8,802	8,726	8,649	8,571	8,493	8,413	8,333	8,253
Acreedores a largo plazo	9,101	9,028	8,953	8,878	8,802	8,726	8,649	8,571	8,493	8,413	8,333	8,253
Capital suscrito	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Socios, aporte Pérdidas y ganancias (utilidades retenidas)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Capital contable	12,030	13,388	14,746	16,105	17,464	18,824	19,772	21,133	22,494	23,856	25,219	26,169

## Estado de pérdidas y ganancias

Estado de resultados proyectado	Operación	Total año 1	Año 2
Ingresos venta producto 1	+	43,200	54,000
Ingresos venta producto 2	+	24,000	30,000
<b>INGRESOS</b>	=	<b>67,200</b>	<b>84,000</b>
Costo variable tipo 1:	-	-17,280	-21,600
Costo variable tipo 2:	-	-7,200	-9,000
Costo variable de bienes vendidos	=	24,480	30,600
<b>Utilidad Bruta (Ingresos-Costos Productos Vendidos)</b>	=	<b>42,720</b>	<b>53,400</b>
Sueldos trabajadores	-	-24,480	-30,600
Sueldos emprendedores	-	-12,600	-13,860
Seguros sociales previsiones	-	-1,800	-1,980
<b>Gastos de personal</b>	=	<b>-18,000</b>	<b>-19,800</b>
Alquiler	-	-2,400	-2,640
Agua/Luz	-	-2,400	-2,640
Teléfono	-	-600	-660
Publicidad	-	-3,000	-3,300
Serv. Contratados	-	-1,500	-1,650
Otros gastos	-	-1,680	-1,848
Depreciación	-	-1,767	-1,767
Otros gastos	-	-13,347	-14,505
<b>Resultado de explotación</b>	=	<b>11,373</b>	<b>19,095</b>
Gastos financieros	-	-1,059	-964
<b>Resultado ordinario</b>	=	<b>10,314</b>	<b>18,132</b>
Ingresos extraordinarios	-	2,400	2,640
Gastos extraordinarios	-	-600	-660
<b>Ganancia antes de impuesto</b>		<b>12,114</b>	<b>20,112</b>
Impuesto (25%)		-3,029	-5,028
<b>Ganancia después de impuesto</b>	=	<b>9,086</b>	<b>15,084</b>

### Recomendaciones

- Deben proyectarse frecuentemente los Indicadores Financieros de la empresa, no sólo por ser requeridos para un préstamo sino porque permiten visualizar el rumbo de la empresa, y al mismo tiempo tomar decisiones acertadas.
- Las metas de Ventas y de Producción de la empresa tienen que ser revisadas a diario por los encargados de finanzas. La determinación de aumentar

la Producción o de aumentar las Ventas e incluso la contratación de más personal cambian la estructura de los Estados Financieros y por ende la de los Indicadores.

Esto significa que hay mayor trabajo en la elaboración de estos elementos, pero este tiempo utilizado en el presente, ayuda a prevenir situaciones incómodas en el futuro.

# TALLER DE PREPARACIÓN

## BÁSICA DE PLAN DE NEGOCIO

### El plan de negocio como herramienta de planificación

#### 1. ¿Por qué es importante elaborar un Plan de Negocios?

Sucede que una gran idea de negocios se ve y se siente bien en concepto, pero al escribirlo y al calcular sus números se convierte en una idea “irrealizable”.

Uno de los factores que afecta a la mayoría de pequeños negocios que fracasan, es la falta de conocimientos básicos y en consecuencia se hace planificación deficiente.

Aquí es donde el Plan de Negocios juega un papel importante. Un Plan de Negocios nos sirve de guía. Es el mapa del camino que debemos recorrer con nuestro negocio. Entonces es sumamente importante elaborarlo de la mejor manera, entenderlo y cumplirlo.

Toda idea que se quiere llevar a proyecto requiere planificación. La planeación y el desarrollo del Plan de Negocios colaboran a diseñar un Plan de Acción para su empresa. Si las personas no saben lo que están haciendo, acabarán en el camino equivocado. “Si no sabes adónde vas, cualquier camino es bueno”.

#### 2. ¿Qué es el Plan de Negocios?

El Plan de Negocio es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los

métodos y recursos que se van a emplear para alcanzar los objetivos.

#### ¿Qué es técnicamente El Plan de Negocios?!

También llamado “Plan comercial” de la empresa, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone el propósito general de una empresa, incluyendo temas como el modelo de negocio, el organigrama de la organización, la fuente de inversiones iniciales, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa y su plan de salida.

Generalmente se considera que un Plan de Negocio es un ¡Documento Vivo!, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un Plan de Negocios razonables, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es indicador del grado de seriedad y madurez del empresario. Y este aspecto es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Generalmente es formulado por personas empresarias cuando tienen la intención de iniciar un negocio. Es utilizado internamente para la administración y planificación, además es usado para convencer a terceros, tales como bancos o probables inversionistas, de invertir dinero en el negocio.

| [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_Negocios](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_Negocios)

### 3. Elementos del Plan de Negocio

Un Plan de Negocios tiene una estructura básica, pero su diseño y ejecución depende de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno.

Un Plan de Negocios responde a varias interrogantes sobre la empresa. A continuación, presentamos los elementos principales y las interrogantes que responde a la propietaria y terceros (entes financieros o inversionistas).

ELEMENTOS DEL PLAN	INTERROGANTES QUE RESPONDE
Resumen Ejecutivo	¿Qué hace la empresa o negocio? FODA
FODA	¿Cómo se ve la empresa en el entorno?
Declaraciones de futuro y objetivos	¿Qué pretende la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cómo se verá la empresa en el futuro? ¿Cuál es la promesa del negocio ante sus clientes? ¿Qué espera ser la empresa en el corto y el mediano plazo?
Requerimientos para la organización del negocio	¿Qué necesita la empresa? ¿Qué personal tiene? ¿Dónde está? ¿Con que cuenta?
Plan de producción	¿Qué productos elabora? ¿Cómo fabrica sus productos o servicios?
Plan de marketing	¿Cómo llegará el producto a los clientes? ¿Cómo se enteran los clientes del producto? ¿Cómo es la competencia?
Plan financiero	¿Qué se ha presupuestado y previsto? ¿Cuánto dinero se necesita? ¿Cuánto dinero se gastará? ¿Cuánto dinero ingresará por ventas?

El Plan de Negocios (o Plan de Empresa) es una herramienta empresarial moderna y hay cuatro razones primordiales para desarrollarlo:

- Un Plan de Negocios le proporciona una orientación para decidir hacia dónde quiere llevar su empresa y lo que usted desea. Le motiva a escribir sus ideas y le obliga a tener una mirada profunda en pensamientos de negocio y decidir la forma de convertirlos en realidad.
- Un Plan de Negocios prevé la estructura de su pensamiento y le ayuda a asegurarse de que han

cubierto todas las áreas importantes de su negocio y, como tal, ayudan a proporcionar una visión completa de su negocio. Si lo hace, obtendrá señales de las áreas que necesitan apoyo o replanteamiento.

- Un Plan de Negocios le pide que piense en el futuro. Te ayudará a abordar cuestiones difíciles, pero esenciales para el futuro de la empresa, como el por qué, qué, quién, cómo, dónde y cuándo de su actividad económica.
- Por último, un Plan de Negocios le ayudará a comunicar tu idea a otras personas tales como: el Personal, Proveedores, Clientes, Inversores e Instituciones Financieras, entre otros.

Las personas empresarias que aún no tienen su Plan de Negocios también lo pueden hacer e incorporarlo a sus actividades actuales y planificar el futuro de su negocio.

El Plan de Negocios puede ser diseñado para cumplir propósitos generales o específicos<sup>2</sup> como por ejemplo:

- Mostrar la coherencia de las operaciones de una empresa. Es indispensable antes de poner en marcha una empresa, que el gerente guíe sus acciones por un Plan de Negocios.
- Proponer la generación de una nueva empresa.
- Afrontar el desarrollo de un ciclo de vida de la empresa.
- Para orientar el paso de un ciclo de vida de la empresa a otro.
- Para conseguir capital de accionistas, nuevos inversionistas o fuentes de fondos.
- Para promover alianzas, asociatividad, fusiones, adquisiciones.
- Para conseguir una licencia, franquicia, representación, corresponsalía o distribución.

Para realizar el Plan de Negocio la persona empresaria debe asumir una actitud consciente y realista. Antes de entrar a conocer cómo preparar un Plan de Negocios, necesitamos repasar dos herramientas muy útiles para hacer un Plan: Presupuesto y Previsión.

## 4. Previsiones y presupuestos

Todo lo concerniente a la actividad de presupuestar se desarrolla a través de tres fases que son: previsión, presupuesto y control.

<sup>2</sup> <http://www.infomipyme.com/Docs/>

### 4.1 ¿Qué es la Previsión?

Entendemos por Previsión la estimulación de la evolución futura de una determinada magnitud, con base en su comportamiento pasado y su situación actual. Para efectuar Previsiones podemos utilizar diversos métodos, pero entre ellos hay que destacar la Extrapolación. La Extrapolación trata de proyectar hacia el futuro los datos de una magnitud recogidos en el pasado. La fiabilidad de la Extrapolación vendrá condicionada por la calidad de los datos de partida y por la adecuación de la técnica de Previsión utilizada.

Las diferentes decisiones que tomen los directivos de la empresa basadas en las Previsiones efectuadas comprometerán e incluso podrán poner en peligro el futuro de la empresa. De ahí la necesidad de efectuar las Previsiones de una manera correcta y fiable.

### 4.2 Presupuesto

Facilita el equilibrio entre los Ingresos y Gastos, y define a través del empleo de recursos la posibilidad de obtención de objetivos concretos. Gran parte del trabajo de planificación consiste en identificar lo que podrá pasar, y en lo financiero la elaboración de Presupuestos permite colaborar con esta función.

**¿Qué es un Presupuesto?:** Es un Plan de Acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización [www.monografias.com](http://www.monografias.com)

Un Presupuesto<sup>3</sup> es un Plan Integrador y Coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia.

<sup>3</sup> <http://www.gestiopolis.com>

Los Presupuestos pueden desempeñar tanto roles preventivos como correctivos dentro de la organización. Le son útiles a las empresas grandes, medianas y pequeñas. Pero en lo que a empresas respecta los Presupuestos son importantes por las siguientes razones:

- Ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.
- Por medio de los Presupuestos se mantiene el Plan de Operaciones de la empresa en unos límites razonables.
- Sirven como mecanismo para la revisión de políticas y estrategias de la empresa y direccionarlas hacia lo que verdaderamente se busca.
- Facilita que la empresaria cuantifique y calcule en términos financieros los diversos componentes de su Plan de Negocios.

Existen presupuestos que se desarrollan para el Corto Plazo y estos se realizan para cubrir la planeación de la organización en el ciclo de operaciones de un año, mientras que los Presupuestos de Largo Plazo corresponden a los Planes de Desarrollo que generalmente adoptan algunas empresas pequeñas, El Estado, las ONGs y las grandes empresas.

La principal función de los Presupuestos se relaciona con el Control Financiero de la empresa. El Control Presupuestario es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados correspondientes para verificar los logros o remediar las diferencias.

Para empezar en el proceso de presupuesto es necesario:

- **Conocer la historia financiera de la empresa.** El Presupuesto empieza con un análisis del pasado. Pero muchas empresas no tienen un registro detallado de sus Gastos e Ingresos desde el día que iniciaron sus actividades. Así se debe tratar de construir la historia financiera de la empresa. Solo

interpretando correctamente el pasado se tiene bases para construir el futuro.

- **Involucrar las áreas críticas de la empresa.** Para desarrollar un esfuerzo congruente se debe de considerar todas las áreas críticas de la empresa desde la producción a las ventas. Todas aquellas acciones que pueden ser pronosticadas se pueden incluir en el Presupuesto.
- **Obtención de datos confiables.** Disponer de datos confiables permite una predicción de gastos e ingresos más acertada. Si los datos con que se cuenta están debidamente respaldados y comprobados mejor será la gestión de Presupuestos.
- **Calendarización efectiva de presupuesto.** Se debe establecer periodos para Presupuestar Ingresos y egresos, Presupuestos a seis meses, un año, dos o tres suelen ser la práctica más común.

Una de las herramientas del presente curso constituye un cuestionario que será muy útil a la hora de preparar su Plan de Negocios. Allí podrá aplicar los principios de Presupuestos y Previsión.

#### 4.2.1 ¿Por qué podría fallar la actividad de Presupuestar?

Una persona empresaria que quiere desarrollar sus actividades DEBE organizar sus recursos financieros. Esto quiere decir: establecer bases de operación sólidas y contar con los elementos de apoyo que le permitan medir el grado de esfuerzo para el logro de las metas fijadas.

La elaboración y cumplimiento de los presupuestos puede fallar por diversas razones:

- Cuando sólo se estudian las cifras convencionales y los cuadros demostrativos del momento sin tener en cuenta los antecedentes y las causas de los resultados.
- Cuando no está definida claramente la responsabilidad de cada área de la empresa.

- Cuando no existe un sistema contable que genere confianza y credibilidad.
- Cuando se tiene la “ilusión del control” es decir, que la empresaria se confía de las formulaciones hechas en el Presupuesto y se olvida de actuar en pro de los resultados.
- Cuando no se tienen controles efectivos sobre lo Presupuestado.

Toda empresa al formular sus planes deberá delimitar específicamente las atribuciones y responsabilidades, para que cada persona sepa cómo debe actuar sin temor a extralimitarse ni lesionar los derechos de las demás personas. Un plan orgánico y objetivo indica a la persona empresaria sobre la marcha quienes deben rendir cuentas de cada fase.

## 5. Cuestionario o test de preparación

Existen cuestionarios de autoevaluación para la elaboración del plan de negocios. A continuación, se presenta uno que facilita la obtención de datos y la elaboración de las proyecciones del Plan de Negocios. Consta de dos partes. En la Primera Parte con la que se pueden obtener información para: el Flujo de Caja, los Presupuestos de Compras, Ventas, los Estados Financieros básicos del negocio. Con todos esos elementos podrán calcularse los Indicadores o Razones Financieros, como ya lo vimos en las sesiones anteriores.

### PARTE I

Los elementos que se consideran en la primera parte del test son:

1. ¿Va a establecerse como una sociedad? (“sí” o “no”)
2. Uso de capital y préstamo.
3. Ventas o prestación de servicios.
4. Costos variables: aprovisionamientos/compras.

5. Gastos de personal.
6. Otros gastos.
7. Ingresos y gastos financieros.
8. Ingresos y gastos extraordinarios.
9. Inmovilizado o activo fijo.
10. Clientes.
11. Acreedores comerciales.
12. Previsiones sobre variación año 2 y 3.

### PARTE 2

La segunda parte del cuestionario investiga elementos que tienen que ver con la percepción y visión a futuro que usted tiene sobre su empresa, sus productos y su mercado, así como de tus competidores.

Los elementos considerados son:

1. Propósito del negocio.
2. ¿Cómo desea ver su empresa dentro de 12 meses?
3. Cómo desea ver su empresa en cinco años?
4. Productos y servicios.
5. A qué sector pertenece su empresa.
6. ¿Quiénes son sus clientes?
7. ¿Quiénes son su competencia?
8. Ventaja competitiva.
9. Desventaja competitiva.

A continuación, presentamos un cuestionario previo a la elaboración del Plan de Negocio, el cual colabora en el orden de las ideas y datos principales a añadir en el mismo. Hay que mencionar que está diseñado para emprendimientos que ya iniciaron el proceso de escalar.

### 5.1 Cuestionario previo al Plan

A continuación, presentamos un Cuestionario que facilita la elaboración del Plan de Negocio, porque permite obtener de forma sencilla los datos requeridos para cada parte integrante del Plan de Negocio.

Si está pensando en ordenar su propia empresa que ha abierto con esfuerzo y sacrificio, tienes la oportunidad de elaborar su Plan de Acción y Financiero a la medida.

Para ello, tan sólo tiene que rellenar con atención el siguiente cuestionario. Puedes cambiar las variables tan-

tas veces como creas necesario para comprobar cuál sería su efecto en la contabilidad del Primer Año de vida de la empresa. Sin embargo, no debes olvidar que es un supuesto y que, todos los datos que obtengas son aproximaciones todavía. Las casillas que deben ser completadas están marcadas con azul.

### 1. ¿VA A ESTABLECERSE COMO UNA SOCIEDAD?

("sí" o "no")

### 2. CAPITAL Y PRÉSTAMO

A. Aportación de capital que va a realizar (sin tener en cuenta el préstamo)

B. Si necesita solicitar un préstamo para comenzar la actividad empresarial, complete los siguientes datos:

1. Importe del préstamo solicitado

2. Tipo de interés anual

3. Plazo del préstamo (en años)

### 3. VENTAS O PRESTACIÓN DE SERVICIOS

En la siguiente tabla tiene que incluir la facturación mensual que considera realista. También puede "probar" con los importes para conocer aquella que le permitirá cubrir gastos.

Ingresos tipo 1		Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
Valor Unitario	\$ 18.00													
# Cantidad														
Producto I														

Ingresos tipo 2		Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
Valor Unitario	\$ 10.00													
# Cantidad														
Producto I														

Se pueden anexar más cuadros de acuerdo a la cantidad de productos que tenga el negocio.

#### 4. COSTOS VARIABLES: APROVISIONAMIENTOS/ COMPRAS

En el supuesto de que la actividad de su empresa se enfoca en la prestación de servicios, debe prestar principal atención a los insumos que debe colocar como costo variable y compras necesarias.

Sólo si se dedica a la fabricación o comercialización de un determinado producto debe estimar cada mes el importe de las materias primas y mercaderías que necesita para la fabricación mensual o las compras de los productos que más tarde venderá.

Costo Variable tipo 1		Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
Factor														
Costo variable Tipo 1														

Costo Variable tipo 2		Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
Factor														
Costo variable Tipo 2														

Se pueden incluir más cuadros de acuerdo a la cantidad de costos variables que se tienen.

#### 5. CAPITAL Y PRÉSTAMO

En este punto tiene que indicar el valor en dólares de la mercadería que la empresa va a tener de forma permanente en el almacén (en el supuesto de que sea necesario).

Por ejemplo, si se va a montar un almacén, se necesitará un Inventario (stock dicen algunas personas) mínimo, para no quedarse nunca sin mercancías. Si se dedica a la Prestación de Servicios, no hay necesidad de inventariar.

\$

## 6. GASTOS DE PERSONAL

Rellene una fila de la tabla siguiente por cada persona trabajadora que estime contratar. Puede determinar diferentes sueldos dependiendo de la categoría profesional. Introduzca el Sueldo Bruto Mensual con el que retribuirá a cada persona trabajadora.

Para calcular el pago de Seguridad Social o Fondos de Pensión se debe consultar la normativa del país para aplicar los porcentajes de descuentos definitivos por empresa y por persona.

Puesto de las personas	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
Propietaria													
Contadora													
Asistente													
Operaria 1													
Operaria 2													
Operaria 3													
Otra													
<b>TOTAL</b>													

Si se paga con régimen de Seguridad Social o de Honorarios debes consultar con su contratado contable/ contador para establecer los criterios de ley.

Puesto de las personas	Seguridad social y fondos de pensiones	
	Empresa 13.5%	Personal 15%
Contadora		
Asistente		
Operaria 1		
Operaria 2		
Operaria 3		
Otra		
<b>TOTAL</b>		

## 7. OTROS GASTOS

- a. Alquiler del centro de trabajo (local, oficina, taller...).
- b. Consumo de agua y luz.
- c. Consumo de teléfono.
- d. Gasto en publicidad y relaciones públicas.
- e. Servicios contratados (subcontratación).

Incluya una línea por cada uno de los Gastos que crea que son necesarios para realizar para el buen funcionamiento de la empresa.

MES	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
Alquiler													
Agua y luz													
Teléfono													
Publicidad													
Servicios													
<b>TOTAL</b>													

## 8. INGRESOS Y GASTOS FINANCIEROS

- a. **Ingresos Financieros.** En este apartado se incluirían los Intereses de Créditos de la empresa, de Valores en Renta Fija, Descuentos sobre Compras por pronto pago, etc. Para simplificar, lo hemos considerado como un Ingreso No Significativo el Primer Año de vida de una empresa y,

por eso, no aparecerá en la Cuenta de Resultados de la empresa.

- b. **Gastos Financieros.** Son Intereses de Obligaciones y Bonos; de Deudas a Largo y Corto Plazo, Descuentos sobre Ventas por pronto pago. Para simplificar, sólo se incluyen los Gastos Derivados del Préstamo (Intereses), ya calculados de forma automática en la parte 2 del cuestionario.

## 9. INGRESOS Y GASTOS EXTRAORDINARIOS

**a. Ingresos Extraordinarios.** En este punto debe incluir todos aquellos Ingresos que no se derivan de la actividad ordinaria de la empresa. Por ejemplo: la ganancia derivada de la venta de un inmovilizado.

**b. Gastos extraordinarios.** Incluye todos los gastos no asociados a los ingresos propios de la actividad ordinaria de la empresa. Por ejemplo: Multas, Indemnizaciones, etc.

MES	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
Ingresos													
Gastos													

## 10. INMOVILIZADO O ACTIVO FIJO

Tiene que ver con aquellas inversiones que se destinan al largo plazo, compras de insumos no perecederos y sin devaluación en el corto plazo.

1. Gastos de Primer Establecimiento o de constitución	
2. Inmovilizado inmaterial (aplicaciones informáticas, derechos de leasing, ...)	
3. Inmovilizaciones materiales (instalaciones técnicas y maquinaria, mobiliario, ...)	
4. Inmovilizado financiero (depósitos y fianzas constituidas, ...)	
5. Valor del terreno	
6. Construcción	

### AMORTIZACIONES:

En la mayoría de los países la autoridad o Ministerio de Hacienda pública facilita una tabla de Amortización con un Porcentaje Mínimo y Máximo de aplicación dependiendo del tipo de inmovilizado del que se trate.

Según criterio de la persona empresaria, le interesará amortizar al número máximo de años o al mínimo. Si se amortiza al mínimo de años posible ("salir rápido de

la deuda"), el gasto aplicado cada año es mayor y por tanto, el beneficio es menor.

Esto puede interesar en términos fiscales para un menor pago de impuestos. Si, por el contrario, se aplica el máximo de años en la amortización, los gastos imputados serán menores y el beneficio declarado mayor. Esta opción interesará si lo que se pretende es dar una imagen solvente de la empresa.

1. Gastos de Primer Establecimiento o de constitución:		Años
2. Inmovilizado inmaterial (aplicaciones informáticas, derechos de leasing, ...):		Años
3. Inmovilizaciones materiales (instalaciones técnicas y maquinaria, mobiliario, ...):		Años
4. Construcción:		Años

## 11. CLIENTES

Incluye las Deudas que los clientes adquieren con la empresa o sea Cuentas por Cobrar (CXC). Se incluirá los importes de los clientes que no paguen en el acto,

sino que lo hagan pasado un plazo estimado por la empresa.

De la estimación de ventas que se ha efectuado en el punto 3, indica en la siguiente tabla qué parte de dicho porcentaje se registrarán con Cobro Aplazado.

MES	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
CXC Año 1													
CXC Año 2													
CXC Año 3													

## 12. ACREEDORES COMERCIALES

Incluye las Deudas que la empresa ha adquirido con los Proveedores propios de la actividad comercial, o sea, Cuentas por Pagar (CXP).

días. En este punto no se incluirá la Compra de Mercaderías que se abone en el acto.

De la estimación de compras que ha efectuado en el punto 4, indica en la siguiente tabla qué parte de esas compras (en dólares, no en porcentaje) se efectuarán con Pago Aplazado.

Dependiendo de la posición de la empresa y del sector, se puede llegar a pagar a proveedores a 30, 60 ó 90

MES	Ene	Feb	Mar	Abr	Mayo	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic	Tot
CXC Año 1													
CXC Año 2													
CXC Año 3													

## 13. VARIACIÓN AÑO 2 Y 3

Aquí se coloca de forma proyectada los aumentos o disminución en porcentaje de los siguientes rubros, recuerde que debe demostrar este elemento.

Años	Año 2	Año 3
Ventas		
Costos fijos		

#### 14. PROPÓSITO DEL NEGOCIO

¿Por qué decides tener un negocio?, ¿Qué es lo que hace tu negocio? Proporciona una descripción general de lo que el negocio hará en el Corto Plazo (50 palabras como máximo).

---

---

---

---

#### 15. ¿CÓMO DESEAS VER TU EMPRESA DENTRO DE 12 MESES?

Debe ser una aseveración positiva, trata de realizar una descripción de ella en tiempo presente indicando el tamaño que tendrá, como la verán los clientes, el ámbito geográfico donde se desarrolla y el nivel de éxito.

---

---

---

---

#### 16. ¿CÓMO DESEAS VER TU EMPRESA EN CINCO AÑOS?

Debe ser una aseveración positiva, trata de realizar una descripción de ella usando el tiempo presente, pero incluye el tamaño que tendrá; cómo esperas que la vean los clientes; el ámbito geográfico donde se desarrollará; y el nivel de éxito.

---

---

---

---

## 17. PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Describe tus principales productos y / o servicios. ¿Cuáles son las características de tus servicios / productos? ¿Cuáles son precios promedios de cada producto o servicio?

1.
2.
3.

## 18. ¿QUIENES SON TUS CLIENTES?

Describe el área geográfica a la que pertenecen tus clientes, descripción particular de ellos. ¿Son empresas? ¿Público en general? Si son personas describe edades, características, sexo, orientaciones, ¿Quiénes son los clientes más comunes?, ¿Quiénes son tus consumidores más frecuentes?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------

## 19. ¿QUIENES SON TU COMPETENCIA?

¿Existen empresas que claramente hagan lo mismo que la tuya?, ¿Dónde están ubicadas?, ¿Cuáles son sus productos?, ¿Qué porcentaje del mercado atienden?, ¿Cuáles son las similitudes y diferencias más grandes entre ellos y tu empresa?

<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
-------------------------

## 20. VENTAJA COMPETITIVA

¿Qué es lo que realmente te hace mejor que tus competidores?, ¿Por qué la gente debe de comprar en tu empresa en lugar que la de tus competidores?, ¿qué características de los productos son diametralmente mejores que los de tu competencia? (se realista), ¿Qué fortalezas posee tu empresa que la hace mejor que las de tus competidores?

---

---

---

---

## 21. DESVENTAJA COMPETITIVA

¿Qué es lo que sus competidores hacen mejor que usted?, ¿Cuál es la causa por la que sus clientes prefieren los productos de la competencia por sobre los suyos?, ¿Qué debilidades tiene comparado con la competencia?

---

---

---

---

## 6. Descripción de los elementos del Plan de Negocios

Los elementos básicos del Plan de Negocios son:

- Resumen Ejecutivo.
- FODA.
- Declaraciones de futuro y objetivos.
- Requerimientos para la organización del negocio.
- Plan de producción.
- Plan de marketing.
- Plan financiero.

Existen varios modelos de cómo elaborar un Plan de Negocios. El modelo actual tiene los elementos básicos.

Hay otros modelos que incluyen elementos variados como los siguientes:

- **Resumen Ejecutivo.**
- **Descripción** del negocio.
- **Mercadeo.** Estudio del mercado y estrategia y plan de mercadeo.
- **Desarrollo y producción** del bien o servicio.
- **Dirección y organización** de la empresa.
- **Finanzas. Recursos e inversiones a realizar.** Plan financiero.

A continuación, se describe de forma general como se completa cada uno de los elementos del Plan de Negocios. Vamos a indicarle que partes del Cuestionario/ Test pueden colaborar con cada apartado.

### 6.1 Resumen Ejecutivo

Como el prólogo de un libro, el Resumen Ejecutivo del Plan de Negocios aparece primero en el texto, pero se escribe al final, es una síntesis del Plan de Negocios. Es un resumen del documento, preferiblemente escrito en una o dos páginas máximo. Describe puntualmente

lo que pretende el Plan de Negocios. En este resumen es necesario presentar el Objetivo de este Plan de Negocios.

Debe incluir: la Misión; Datos Básicos sobre la empresa; una Descripción del Negocio; cuáles son los Productos y Servicios ofrecidos; el Mercado Objetivo, un breve Análisis FODA; los Requisitos Financieros; y Tablas con los Resultados Financieros Proyectados.

Resume cada uno de los elementos del Plan de Negocios de manera general, aunque también hay quienes deciden incluir datos y números en el mismo. Se escribe al final porque recapitula de manera extractada el contenido del Plan de Negocios.

Si se va a ser utilizado para conseguir financiamiento, es importante que sea de fácil lectura, informativo y atractivo ya que los Inversionistas y Financieras lo utilizarán como filtro para saber si deben leer el resto de los documentos.

### 6.2 FODA

El análisis FODA, también conocido como DAFO o SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) por sus siglas en inglés, permitirá explotar las **fortalezas** y tomar ventajas de las **oportunidades** que se presenten. Por otra parte, identifica los **puntos débiles** que hay que fortalecer para contrarrestar las **amenazas** que surgirán en el mercado.

Hay autores que indican que el FODA no es parte de un Plan de Negocios. La razón principal por la cual se incluye se debe a que es necesario utilizar la información del resultado del diagnóstico Interno (Fortalezas y Debilidades) y Externo (Oportunidades y Amenazas) que llevaron a la decisión de desarrollar el proyecto de negocio.

Generalmente se presenta con una matriz que permite visualizar todos los elementos del mismo:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Para descubrir las fortalezas, debe conocer cuáles son las ventajas competitivas con que cuenta en el mercado. Una forma de saberlo es haciendo una lista de los productos y/o servicios que desea comercializar, con sus respectivos puntos fuertes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Descubrir las ventajas competitivas</li> <li>→ Listar productos y servicios con sus respectivos puntos fuertes.</li> </ul>	<p>Ahora debe agregar una columna a la lista anteriormente mencionada, en la cual se escribirán los puntos débiles de los productos y/o servicios enumerados, pensando simultáneamente, una estrategia para protegerlos o para minimizar las consecuencias negativas que pueda traer consigo esta debilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Listar productos y servicios con sus puntos débiles</li> <li>→ Pensar cómo protegerlos</li> <li>→ Ver qué se está haciendo mal y cómo mejorarlo</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>El siguiente paso es localizar las oportunidades que se tienen actualmente en el mercado, descubriendo tendencias o posibles rumbos del mismo. Una vez ubicadas, se tendrán que evaluar pensando cómo podemos aplicar nuestras fortalezas para potenciarlas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Descubrir tendencias en el Mercado</li> <li>→ Localizar las oportunidades</li> <li>→ Evaluar sus posibilidades</li> <li>→ Aplicar fortalezas para potenciarlas</li> </ul>	<p>El último paso consiste en revisar las amenazas a que se enfrenta hoy, y que puede llegar a enfrentar en el futuro. Aquí entran en consideración aspectos tales como la situación macroeconómica, leyes gubernamentales que puedan afectar nuestro mercado y la competencia, tanto del exterior del país como local.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>→ Competencia</li> <li>→ Obstáculos financieros, tecnológicos, etc.</li> <li>→ Leyes gubernamentales</li> <li>→ Economía global</li> <li>→ Situación macroeconómica</li> </ul>

En realidad, el FODA es ante todo una herramienta de negocios que usted puede aprovechar y que le pueden ayudar a pensar acerca de la empresa. Específicamente en su interior: los puntos fuertes y débiles, en comparación con las oportunidades y amenazas externas, que pueden ofrecer más información sobre la condición y el potencial de la empresa. ¿Cómo se puede utilizar la fuerza para aprovechar mejor las oportunidades del futuro y minimizar el daño que puede introducir si las amenazas se conviertan en una realidad? ¿Cómo eso puede minimizarse o eliminarse?

El verdadero valor del Análisis FODA es brindarnos información que nos sirva para evaluar las oportunidades reales más prometedoras y los elementos más importantes de la empresa y el entorno. Recuerde que cada FODA es diferente, su obligación

es hacer el propio, nadie podrá hacerlo por usted, su situación es única y solo usted conoce claramente la verdad de eso

### 6.3 Declaraciones a futuro y objetivos.

Con el panorama Interno y Externo definido es importante trazar el rumbo del negocio y para ello es necesario definir: ¿Que se espera del negocio?, ¿hacia dónde queremos llevarlo? y ¿cuánto tiempo nos llevará llegar a la meta? Por ello la Planeación Estratégica de Negocios propone la elaboración de los siguientes enunciados.

**LA VISIÓN:** Podemos describirla como “una fotografía de la empresa en el futuro”, a largo plazo. En otras palabras, es lo que el negocio llegaría a tener si se tiene éxito en las actividades programadas. Para aclarar la

Visión sobre lo que se quiere lograr con la empresa, se acostumbra a realizar un esfuerzo de reflexión e imaginación que obliga a pensar en positivo, ¿qué se debe hacer que guste más a la clientela?, ¿qué tamaño va a tener la empresa?, ¿cuál será su alcance? y ¿qué posición y actitud va a asumir en el mercado?

**LA MISIÓN:** Identifica los propósitos y límites de la empresa, es decir, la declaración fundamental que le da el carácter distintivo al negocio y a su acción. Fijarse una Misión para enfocarse en los bienes o servicios que va a ofrecer al público, permite delinear los Objetivos de Corto, Mediano y Largo Plazo en forma eficaz, con el fin de hacer reales los sueños de la persona empresaria, como, por ejemplo:

- ¿Qué se quiere lograr con la empresa?
- ¿Qué tamaño va a tener? (empleados, volumen de negocios, etc.)
- ¿Qué posición y actitud en el mercado?
- ¿Qué servicios va a prestar?

Definir los Objetivos significa hacer medibles las aspiraciones de la empresaria, cualificarlas y cuantificarlas

**LOS VALORES:** Son los principios o creencias que guían el trabajo de la empresa. Los valores de la empresa son los pilares de su cultura. Proporcionan el sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria de sus miembros.

En las Preguntas 14, 15 y 16 del cuestionario se presentan detalles vinculados con estos elementos del Plan de Negocio. Estas respuestas te van a hacer de mucha utilidad para la elaboración del mismo.

## 6.4 Requerimientos del Plan de Negocios

Se desarrolla aquí una descripción detallada de los recursos (humanos y materiales) y detalles que serán requeridos por la empresa. Por ejemplo:

- Historia y antecedentes del negocio y sus productos.
- Ubicación del negocio (Detalle y razonamiento).
- Nombre del negocio (explicando por qué se llama así).
- Clientela, proveedores.
- Personal que trabajará y sus funciones.
- La calidad que asumirá la empresa.
- Habilidades y experiencias con la que se cuenta.
- Estructura legal a adoptar, marcas, slogan, lema, registros legales (inscripción, licencias de funcionamiento y de marca).
- Activos Fijos (maquinaria y equipos, instalaciones, inmuebles).
- Selección, capacitación y entrenamiento de personal que se requiere (se es relevante).
- Capital de trabajo (insumos, operaciones, creación de inventarios mínimos, funcionamiento de oficina).

En los apartados 1, 2, 3, 6, 7, 17, 18 y 20 del Cuestionario se presentan detalles importantes relevantes a este apartado del Plan de Negocio, tendremos que profundizar más en algunos de ellos para obtener la información completa.

En este modelo de Plan de Negocios estamos incluyendo los elementos de Personal y Dirección.

## 6.5 Plan de producción

Esta parte se ocupa de la planificación y organización de la producción y la asignación de recursos. El énfasis principal es la planificación de la producción del producto y el control de los costos de materias primas, mano de obra y equipos.

Este apartado por ser más específico tiene que elaborarse de forma cuidadosa. La empresaria tiene que expresar y describir muchas de sus acciones particulares. Básicamente el Plan de Producción responde a las inquietudes siguientes:

- ¿Cuál es el objetivo principal del Área de Producción dentro del negocio?
- ¿Cuál es el estado del desarrollo de los Productos o Servicios que se van a ofertar?
- ¿Cuáles son las tareas de Desarrollo de Productos pendiente a Corto, Mediano y Largo Plazo?
- ¿Cómo está conformada el Área de Producción?
- ¿Está resuelto el Proceso de Producción que se va a seguir?
- Describa el Proceso de Producción del Bien o Servicio
- ¿Están identificados los “Cuellos de Botella” del Proceso?
- ¿Se requiere adquirir Nueva Tecnología? ¿Qué tipo de Tecnología?
- ¿Se cuenta con un Dibujo simple que ilustra la Planta de Trabajo?
- ¿Cuáles son los requisitos del Personal que se va a Contratar?
- ¿Se tiene previsto el mecanismo de Reclutamiento del Personal?
- ¿Qué método de Control de Calidad se va a utilizar?

En los apartados 3, 4, 6, 10, 17 y 21 del Cuestionario también generan información importante que apoya el Plan de Producción.

## 6.6 Plan de marketing

La elaboración del Plan de Marketing está orientada principalmente a la atención de las variables operativas: el Producto, la Promoción y el precio, con el propósito principal de ordenar la idea de negocio, resolver las contradicciones que se presenten y establecer el orden de las acciones a realizar.

Esta sección también describe el mercado y su enfoque a la misma. En él se deben describir las Características de su Mercado, el Perfil de sus Clientes Objetivo, la Competencia, y cómo va a aprovechar sus Ventajas sobre ellos para crear una empresa exitosa.

Este apartado del Plan de marketing responde las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los valores agregados que incluirán sus productos?
- ¿Cuál es la contribución a las ventas que se estima por Producto?
- ¿Cuál es el tamaño del mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado donde se dirige?
- ¿Cómo segmentará su mercado? Por nivel de ingresos; edad; género, consumo final e industrial; otros.
- ¿Cómo conseguirá que sus productos y la marca tengan un espacio en las decisiones de sus clientes?
- ¿Cuál es el estimado de ventas a un año? ¿al segundo año?
- ¿a tres años?
- ¿Cuáles serán o son sus competidores directos?
- ¿Existen competidores potenciales? (empresas que podrían entrar en su mercado a mediano plazo del extranjero o nacionales que hoy no están compitiendo)
- ¿Qué estrategia usará en forma predominante?
- ¿Cuál es el método de ventas?
- ¿Cómo se hará la promoción y distribución?

## 6.7 Plan financiero

En este caso, se deberá confeccionar un Presupuesto detallado de todos nuestros Ingresos y Egresos; una hoja denominada Cuenta de Resultados que sintetice los Ingresos, los Gastos, los Impuestos a Pagar y el Beneficio Neto; el Flujo de Caja en el cual se incluyan los Ingresos y Egresos en forma mensual para el Primer año, y Anual para los dos años siguientes; un Plan de Financiación que especifique de dónde vamos a obtener dinero (Préstamos, Recursos Propios, etc.) para llevar adelante nuestra empresa.

Como ya se habrá dado cuenta, todos los elementos del Plan Financiero han sido vistos y ejercitados en las sesiones anteriores. Este espacio es donde se pueden aplicar los conocimientos adquiridos en la sección de Estados financieros de este Manual. Así también los resultados de los apartados 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12 y 13 del cuestionario son útiles para la elaboración del Plan Financiero.

Muchas personas comienzan su Plan de Negocios pensando en la cantidad de dinero que necesitan y luego construyen el Plan de Negocios, pero hay que aclarar **que elaborar esta parte antes de que las secciones anteriores del plan de negocio es un esfuerzo inútil**. Sin entender plenamente el entorno de mercado, ventas y los costos la proyección podría ser sólo una ilusión.

El Plan Financiero lleva como adjuntos los siguientes elementos

- Balance general, hoja de Activos, Pasivos Propios y Ajenos.
- Hoja de Resultados. Ingresos y Gastos de los últimos años.
- Punto de Equilibrio de la empresa.
- Flujo de Efectivo.
- Período en que se recuperará la Inversión.
- Declaración de Renta de los últimos años, pagada al fisco (si ya está legalmente establecido, en algunos países es requisito indispensable).

Cuando se quiere dar un cambio significativo a su plan financiero, hay otros elementos que hay que tomar en cuenta, aún y cuando el negocio ya existe:

- Registros Legales (Inscripción, Licencias de Funcionamiento y de Marca).
- Activos Fijos (Maquinaria y Equipos, Instalaciones, Inmuebles).
- ¿Cuánto se invierte en la Selección, Capacitación y Entrenamiento de Personal que necesita la empresa?

- Capital de Trabajo (Insumos, Operaciones, creación de Inventarios Mínimos, funcionamiento de oficina).
- Investigación de Mercado, Gastos de Promoción y Distribución.
- Otras Inversiones.
- ¿Cuáles son los Requisitos Totales del Capital que será necesario invertir?

**EJERCICIO 9:** Se le entregará un formato de Cuestionario y debe recolectar dentro del salón los Insumos Necesarios para elaborar su propio Plan de Negocios, la facilitadora podrá colaborar en determinados momentos para concluir los cálculos de su Cuestionario.

## 6.8 Recomendaciones

Presentamos algunas recomendaciones para poder causar impacto en la imagen y contenido del Plan de Negocios.

- Es imprescindible que la presentación del Plan de Negocios sea cuidadosa y atractiva, ya que es la imagen del proyecto frente al potencial socio o inversionista. Una presentación realizada con computadora (PowerPoint) y que acompañe la presentación, ayuda a lograr este objetivo. Además facilita los cambios a medida que se elabora el Plan.
- Si se presenta en forma física impresa, NO debe ser un volumen de enciclopedia.
- Se recomienda presentar el documento del Plan de Negocios en una carpeta, preferiblemente con tapa transparente para incluir una carátula de presentación.
- Incluir un Índice de orden de contenido para facilitar al lector la búsqueda de los capítulos o secciones del documento.
- Comenzar cada sección en una nueva página, ya que mejora la presentación y facilita la búsqueda de temas.
- Utilizar ilustraciones y gráficos, pero sin abusar de este recurso. Los gráficos ayudan a la mejor comprensión de la información, pero en exceso pue-

den dificultar la lectura del plan. En todos los casos, hay que asegurarse de explicar claramente la información que se utiliza en cada gráfico, incluyendo referencias y epígrafes.

- Es necesario explicar todos los supuestos sobre todo aquellos en que se basa el análisis. Esto puede hacerse en el texto principal, cada vez que corresponda, o al inicio de cada capítulo en forma de listado.
- El plan debe ser consistente. Los capítulos deben guardar coherencia entre sí.

## 7. Errores comunes al elaborar el plan de negocio

Aún con todo lo anteriormente presentado, no se está libre de cometer errores en el desarrollo del Plan de Negocios, por esa razón se incluye una pequeña lista de aquellas equivocaciones más comunes realizados al construir el Plan de Negocios.

1. No analizar bien al mercado objetivo	<p>Muchas personas asumen que conocen bien las características de sus futuros consumidores y suelen pasar por alto un análisis realista del mismo de éstos.</p> <p>Al elaborar el Plan de Negocios se debe tomar el tiempo necesario en investigar y analizar las necesidades, deseos, gustos, preferencias, caprichos, hábitos, comportamientos y características útiles de los futuros consumidores. Solo así, en base a un correcto análisis de éstos, se podrá elaborar Estrategias de Marketing precisas y efectivas que nos permita alcanzar el éxito en nuestro negocio.</p>
2. Subestimar a la competencia	<p>Otro error común es subestimar a la competencia, es decir, no investigarla ni analizarla en profundidad. Se puede pensar que el producto será atractivo e innovador, y que se podrá vencer la futura competencia, pero se debe pensar que en cuanto la empresa comience a tener éxito y ser conocido, la competencia tendrá noticias de ello, y no se quedará con los brazos cruzados. Se debe investigar y analizar bien a la futura competencia, señalar sus principales características (sus principales estrategias, sus puntos fuertes, sus puntos débiles, etc.), analizar esta información, y señalar las conclusiones a las cuales habremos llegado.</p>
3. Confundir un Plan de Negocio con un presupuesto	<p>Otro de los errores comunes es tomar un Plan de Negocios como si fuera un Presupuesto. Elaborar Presupuestos (sobre todo Presupuestos de los Futuros Ingresos y Egresos) es parte fundamental en el desarrollo de un Plan de Negocios. Sin embargo, elaborar un Plan de Negocio implica mucho más que ello, implica analizar objetivos, diseñar estrategias, coordinar recursos, analizar la industria, investigar el mercado, analizar competidores, etc.</p>
4. Ser demasiado optimistas en las proyecciones	<p>Puede que la creación de un nuevo proyecto sea emocionante y optimista al respecto, pero es necesario que al momento de elaborar las proyecciones del negocio, ser lo más sensatos y realistas posibles. No se debe exagerar al momento de estimar Futuros Ingresos o Ventas, ni tampoco subestimar futuros Egresos o Costos.</p> <p>Se debe construir un plan basados en un escenario lo más realista posible, para ello, una buena investigación, análisis y desarrollo de los otros elementos que conforman el plan de negocios, será necesario.</p>
5. Olvidar los riesgos	<p>Un buen Plan de Negocios busca minimizar en gran medida los Riesgos, pero no asegura que todo saldrá bien y que no existirán inconvenientes, imprevistos o dificultades en el camino.</p>



**ANEXOS**



## ANEXO I: CARTILLA DIDÁCTICA

### Clínica de entrevista

Etapa de emprendimiento:	Facilitador:
	Fecha:
Módulo: 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, 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, foamy, 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 3: 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.

Códigos QR		Indicaciones y consejos
<p><b>Coworking como cambia el mundo</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=W0RSc9mtZp4">https://www.youtube.com/watch?v=W0RSc9mtZp4</a></p>	<p><b>¿Qué es Coworking?</b></p>  <p><a href="http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/">http://www.zonacoworking.es/que-es-coworking/</a></p>	<p>El término coworking fue inventado por Brouni en el año 1999, pero es en el año 2005 que realmente fue difundido, por Brad Neuberg, quien crea un espacio de coworking en San Francisco llamado el 'Hat Factory', un loft dónde trabajaban tres "freelancers".</p> <p>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</p> <p>Ventajas y desventajas del Coworking</p> <p>Ventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costo de alquiler</li> <li>• Productividad</li> <li>• Intercambio de ideas</li> <li>• Fomentar cooperación</li> <li>• Mejores redes</li> <li>• Listo para iniciar en cualquier momento</li> <li>• Networking en línea</li> </ul> <p>Desventajas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de intimidad</li> <li>• Hay momentos de ruido</li> <li>• No hay secreto</li> </ul> <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><b>Espacios Coworking</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=Isw-CbyKZBs">https://www.youtube.com/watch?v=Isw-CbyKZBs</a></p>	<p><b>Una nueva forma de trabajo ¿Qué es el coworking?</b></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><b>Así funciona Sinergia Cowork</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=gvgnl6B6hUw">https://www.youtube.com/watch?v=gvgnl6B6hUw</a></p>	<p><b>El boom del coworking: las ventajas de compartir espacio de trabajo</b></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><b>cowork</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=4sBtUsxsT-DE">https://www.youtube.com/watch?v=4sBtUsxsT-DE</a></p>		<p>Observaciones:</p> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																
<p><b>Coworking</b></p>  <p><a href="https://www.youtube.com/watch?v=0ITdQRh-dONQ">https://www.youtube.com/watch?v=0ITdQRh-dONQ</a></p>		<p>Plan de acción</p> <table border="1" data-bbox="773 564 1408 798"> <thead> <tr> <th>Limitantes encontradas actuales</th> <th>Acciones de corrección</th> <th>Apoyo necesario</th> <th>Fecha y Resultado esperado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> <p>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.</p>	Limitantes encontradas actuales	Acciones de corrección	Apoyo necesario	Fecha y Resultado esperado												
Limitantes encontradas actuales	Acciones de corrección	Apoyo necesario	Fecha y Resultado esperado															









**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



GOBIERNO DE  
EL SALVADOR