



# GUIA OPERATIVA PARA EMPRENDIMIENTOS EN LA ESTRATEGIA DE ERRADICACIÓN DE LA POBREZA 2019-2021

GERENCIA DE EMPRENDIMIENTO  
ABRIL 2019.

## Contenido

i.	MARCO GENERAL.....	4
a.	OBJETO.....	4
b.	SIGLAS .....	4
c.	DEFINICIONES .....	4
I.	INTRODUCCIÓN.....	8
II.	MARCO INSTITUCIONAL DEL COMPONENTE DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA PARA LA CREACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS .....	10
a.	Marco conceptual del Emprendimiento.....	11
b.	Objetivos e iniciativas estratégicas (Plan estratégico de CONAMYPE) .....	13
c.	Objetivo de la intervención de CONAMYPE en la estrategia.....	13
d.	Perfil de las personas participantes .....	13
e.	Para esta intervención en particular se tendrán tres clasificaciones de perfil de participante.....	14
f.	Elementos claves a considerar para el desarrollo de la fase de creación de la empresa desde la intervención .....	14
g.	Cobertura territorial .....	15
III.	PROCESO DE ATENCIÓN.....	16
a.	Proceso de promoción y convocatoria.....	16
b.	Proceso de registro de personas emprendedoras y orientación a procesos formativos. ....	16
✓	Etapa de Creación de Emprendimientos.....	16
✓	Gestión empresarial y estructuración de empresas en etapa de puesta en marcha .....	17
✓	Capital semilla para el desarrollo de nuevos emprendimientos .....	17
✓	De las jefaturas de los Centros Regionales.....	19
✓	De la Gerencia de emprendimiento.....	20
✓	Personal Técnico de Emprendimiento .....	20
IV.	PROCESOS Y METODOLOGÍA DE ATENCIÓN .....	21
i.	Etapa de Creación de Emprendimientos .....	25

V.	Capital Semilla para el desarrollo de nuevos emprendimientos .....	33
a.	Administración del capital semilla.....	34
<b>8.</b>	<b>ARCHIVOLOGIA .....</b>	<b>34</b>
<b>1.</b>	<b>Expediente físico empresarial .....</b>	<b>34</b>
<b>2.</b>	<b>Expediente de Capital Semilla .....</b>	<b>35</b>
<b>9.</b>	<b>SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS.....</b>	<b>36</b>
<b>1.</b>	<b>Seguimiento.....</b>	<b>36</b>
<b>2.</b>	<b>Informes de monitoreo.....</b>	<b>37</b>
<b>3.</b>	<b>Evaluación de SERVICIOS.....</b>	<b>37</b>
<b>10.</b>	<b>SISTEMAS DE REGISTRO .....</b>	<b>38</b>
<b>1.</b>	<b>ERP - TERRITORIO.....</b>	<b>38</b>
<b>11.</b>	<b>MEDICIÓN DE INDICADORES DE IMPACTO .....</b>	<b>39</b>

## i. MARCO GENERAL

### a. OBJETO

Con esta guía se busca describir y orientar los procesos relacionados a la implementación del Componente de Inclusión Productiva, que forma parte de la Estrategia de Erradicación de la pobreza, que permitirá el financiamiento de actividades de emprendimiento en municipios priorizados, procesos vinculados a las primeras dos fases del ciclo de desarrollo de la empresa (Creación de la empresa y Puesta en marcha de la empresa), definido en la plan estratégico 2015-2019; con este instrumento se busca orientar el trabajo del personal técnico de emprendimiento responsable de la implementación del componente.

### b. SIGLAS

AT: Asistencia Técnica  
CDMYPE: Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa  
CEDART: Centro de Desarrollo Artesanal MINEC: Ministerio de Economía  
CEP'S: Características emprendedoras personales  
CONAMYPE: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa  
MYPE: Micro y pequeña empresa  
PMV: Producto mínimo viable  
PNE: Política Nacional de Emprendimiento  
SDE: Servicios de desarrollo empresarial  
TDR: Términos de referencia  
TIC'S: Tecnologías de información y comunicación  
UDP: Unión de personas  
UFI: Unidad financiera institucional  
VEF: Ventanillas de empresarialidad femenina  
INJUVE: Instituto Nacional de la Juventud  
SETEPLAN: Secretaría Técnica y de Planificación  
FISDL: Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local  
ADESCO: Asociación de Desarrollo Comunitario

### c. DEFINICIONES

**Asesoría:** Se refiere a un proceso de acompañamiento a la persona emprendedora, durante un período de tiempo, para desarrollar o mejorar las habilidades empresariales en los tomadores de decisiones en el proceso de creación y puesta en marcha de su empresa o emprendimiento, mejorando la competitividad del negocio buscando posibilidades de articulación comercial.

**Asistencia Técnica:** Se refiere a un servicio técnico, en temas muy especializados, que requiere la persona emprendedora o la MYPE, y que difícilmente puede ser proporcionado por un técnico empresarial interno de los Centros Regionales.

**Charla:** reunión informativa sobre un tema determinado, con un tiempo máximo de duración de dos horas, y cuyo fin es informar a un público determinado sobre un tema específico.

**Capacitación:** Se refiere a formaciones de manera grupal, para varias personas emprendedoras o MYPE's, Puede ser en temas generales o especializados.

**Centros Regionales de CONAMYPE:** que son la expresión territorial de CONAMYPE, y quienes facilitan la atención a las empresas y personas emprendedoras en sus respectivos territorios, a través de servicios orientados principalmente en las etapas I y II del ciclo de desarrollo de la empresa, a través de la asociatividad, la articulación empresarial y productiva, la formación de cadenas de valor, la diversificación y la formalización.

**Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART):** son oficinas de CONAMYPE que realizan los procesos de formación y organización del sector artesanal con el fin de elevar su capacidad productiva y empresarial.

**CONAMYPE:** La Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa es una institución gubernamental adscrita al Ministerio de Economía, y que tiene como misión fomentar, proteger y desarrollar micro y pequeñas empresas, fortaleciendo tanto su capacidad transformadora como su excelencia, para que se integren e incidan en el desarrollo económico nacional y territorial, de forma inclusiva, sostenible y justa.

**Persona Consultora o empresa consultora:** Persona natural o jurídica, registrada y activada en la base de personas consultoras de CONAMYPE, oferentes de Asistencias Técnicas (AT) y capacitaciones para personas emprendedoras o empresarios del sector MYPE.

**Cliente CONAMYPE:** Son las personas emprendedoras o empresarias pertenecientes al sector MYPE, que son atendidas con cualquiera de los servicios de las primeras dos fases estratégicas de CONAMYPE para el desarrollo de las MYPE.

**Creación de Empresa:** fase inicial de todo proyecto empresarial, en la cual la idea de negocio es desarrollada hasta llegar a tener un prototipo de producto o servicio que pueda ser comercializado en el mercado nacional, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, posibilitando la generación de valor a la economía y la sociedad<sup>1</sup>.

**Derivación:** Es apoyarse en otras instancias del ecosistema emprendedor para ofrecer servicios que no son posibles realizar por personal del Centro Regional.

**Emprendimiento:** Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades presentes en el entorno, o para satisfacer las necesidades de ingreso personales generando valor a la economía y a la sociedad<sup>2</sup>. Como parte de la clasificación para el REGISTRO MYPE se integra que el emprendimiento deberá estar en funcionamiento habiendo comprometido recursos ya sean propios o de capital semilla.

**Ecosistema Emprendedor:** Conjunto de actores establecidos en un territorio determinado, que interactúan para construir, promover y hacer crecer las acciones emprendedoras de las personas interesadas en formar negocios propios basadas en ideas originales. Lo conforman instituciones públicas o privadas que trabajen total o parcialmente en el tema de emprendimiento, organizaciones sociales, academia, personas emprendedoras, micro y pequeñas empresas formadas o en formación.

**Persona emprendedora:** Es una persona con capacidad de innovar; entendida esta como la capacidad de generar bienes y servicios de una forma creativa, metódica, ética, responsable y efectiva.

---

<sup>1</sup> Plan Estratégico 2015-2019, Pag. 28, CONAMYPE.

<sup>2</sup> Política Nacional de Emprendimiento de El Salvador, CONAMYPE, 2014

**Emprendimiento por necesidad:** Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la falta de ingresos necesarios para su subsistencia (o por el deseo de obtener una fuente de ingreso adicional).

**Emprendimiento por subsistencia,** que es la acción empresarial dirigida a generar ingresos diarios para vivir (autoempleo), sin una planificación o sin una visión de crecimiento, y que tiende a no generar excedentes.

**Emprendimiento tradicional,** que es la acción empresarial dirigida a la generación de ingresos que cuenten con una estructura organizacional y utilizan conocimiento técnico para la generación de excedentes que permiten la acumulación de capital.

**Emprendimiento por oportunidad:** Acción empresarial iniciada por personas que al momento de tomar la decisión de poner en marcha una actividad económica lo hicieron motivados por la identificación de una oportunidad de mercado. Existen dos tipos, dinámico y de alto impacto.

**Emprendimiento Dinámico:** Acción empresarial con alto potencial de crecimiento donde el uso del conocimiento, la gestión tecnológica y del talento humano, el potencial de acceso a recursos de financiación / inversión y una estructura de gobierno corporativo, les permite generar una ventaja competitiva y diferenciación en sus productos o servicios.

**Emprendimiento de alto impacto:** Empresas con capacidad para transformar y dinamizar las economías a través de procesos sistemáticos de innovación y generación de empleo. Es una empresa que crece rápida y sostenidamente ya que cuenta con altos niveles de financiación o de inversionistas.

**Persona emprendedora potencial:** Persona que tiene conocimiento y habilidades emprendedoras reconocidas e ideas que presentan un potencial a desarrollar.

**Persona emprendedora naciente:** Persona involucrada que ha comprometido recursos para iniciar un negocio del cual tiene la expectativa de ser dueño y que lleva menos de tres meses operando.

**Persona emprendedora nuevo:** Persona propietaria y dirige un nuevo negocio, y ha pagado salarios por más de tres meses.

**Persona emprendedora establecida:** Persona propietaria y gestora de empresas.

**Enfoque de género:** Es una categoría de análisis con base en las variables sexo y género, que permite identificar los diferentes papeles y tareas que llevan a cabo los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías y las relaciones de poder e inequidades. Además, nos ayuda a reconocer las causas que las producen y a formular mecanismos para superar estas brechas, ya que ubica la problemática no en las mujeres o los hombres, sino en las relaciones socialmente construidas sobre el poder y la exclusión.

**Microempresa:** Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales hasta 482 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 10 trabajadores.<sup>3</sup>

**Oferta:** Es la propuesta técnica y económica presentada por consultores invitados a participar en procesos de contratación para los servicios de Asistencia Técnica o capacitación para personas emprendedoras o empresarios del sector MYPE.

---

<sup>3</sup> Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa, Artículo 3, literal a) pag. 7, CONAMYPE

**Pequeña empresa:** Persona natural o jurídica que opera en los diversos sectores de la economía, a través de una unidad económica con un nivel de ventas brutas anuales mayores a 482 hasta 4,817 salarios mínimos mensuales de mayor cuantía y hasta 50 trabajadores.<sup>4</sup>

**Puesta en Marcha:** se define una estructura empresarial de arranque o inicio de operaciones, en la cual el proyecto empresarial ya tiene definida su actividad económica y una propuesta de valor de los servicios o productos hacia un mercado definido<sup>5</sup>. Además, ha comprometido recursos propios o de capital semilla otorgados por un cooperante o IFI.

**Proceso de vinculación:** Se refiere al proceso de acompañamiento de un cliente a otros programas o servicios que ofrecen otras instancias públicas o privadas, con el propósito de darle un servicio integral al emprendedor o a la MYPE.

**Registro MYPE:** Base de datos amplia, que permite identificar y categorizar a las MYPE, de acuerdo a los conceptos, parámetros y criterios establecidos en la ley MYPE<sup>6</sup>.

**Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE):** Son los servicios destinados directamente al mejoramiento de las capacidades empresariales de las personas emprendedoras.

**Taller:** Es una actividad teórico - práctica que se realiza con las personas emprendedoras para aprender conceptos y procesos de emprendimiento a través de la práctica, y cuya finalidad, además del aprendizaje, es un producto o servicio tangible resultado de las actividades realizadas en la actividad.

**Trámite:** es la gestión o diligencia que se realiza para obtener un resultado, en pos de algo, o los formalismos necesarios para resolver una cosa o un asunto. En este manual se especificarán los trámites de legalización de la empresa, los trámites para obtener financiamiento y los trámites para registrar propiedad intelectual.

**Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF):** son ventanillas especializadas en servicios empresariales y personas emprendedoras para la creación de iniciativas económicas de mujeres para generar autonomía y empoderamiento económica en las mujeres bajo enfoque de género.

---

<sup>4</sup> Ídem,

<sup>5</sup> Plan Estratégico 2015-2019 Pág. 28, CONAMYPE

<sup>6</sup> Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Art. 20, Pág. 19 CONAMYPE

## I. INTRODUCCIÓN

El Plan Quinquenal de Desarrollo 2014-2019 del Gobierno de El Salvador establece como una prioridad estimular el empleo productivo, a través de un modelo de crecimiento sostenido, equitativo, inclusivo y generador de empleo digno.

A partir de la implementación del Sistema Nacional de Desarrollo y Protección Social, del cual CONAMYPE forma parte, y considerando el convenio firmado por el Gobierno de El Salvador con El Gran Ducado de Luxemburgo del Fondo Común de Apoyo Programático (FOCAP) y del convenio con la Unión Europea para apoyo al Plan Nacional de Desarrollo, Protección e Inclusión Social (PAPSES); la CONAMYPE recibe recursos de financiación que permitirán fortalecer iniciativas económicas en municipios priorizados por la estrategia de erradicación de la pobreza, por tanto este proyecto complementa y fortalece las acciones que se ejecutan en el marco de la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento que CONAMYPE realiza, promoviendo servicios para la generación de nuevas empresas, siguiendo la ruta metodológica que es desarrolladas en el modelo de atención en las ventanillas de emprendimiento instaladas en los Centros Regionales, servicios que promueven las dos primeras fases del Ciclo de Desarrollo de la Empresa: CREACION Y PUESTA EN MARCHA de emprendimientos.

Este proceso de integrar herramientas y servicios de apoyo a los procesos de creación de empresas y crecimiento empresarial se vuelve una estrategia dinámica y con una fuerte necesidad para articular la cadena de servicios para las personas emprendedoras y las empresas, y que para propósitos del enfoque de las herramientas que integra la presente guía, se han considerado elementos importantes sobre políticas de apoyo a personas emprendedoras que las define cuyos propósitos principales son promover la opción emprendedora como una alternativa de carrera y por otro lado facilitar la transición de proyectos empresariales a nuevas empresas.

Es por ello que CONAMYPE integra en su plan estratégico institucional un modelo para el desarrollo de las empresas tomando como referencia en ciclo de desarrollo de las empresas desde su creación.

Es importante comprender que el objetivo de los procesos de emprendimiento no es únicamente la de instalar servicios y herramientas para desarrollar empresas sino el de integrar procesos para generar capital humano emprendedor, lo cual comprende no sólo las acciones destinadas a fortalecer las capacidades de los personas emprendedoras ya existentes sino también el desarrollo de actitudes y habilidades emprendedoras entre las personas jóvenes orientada a una nueva generación de personas empresarias comprometidas y con conciencia social y empresarial.

El modelo de atención y desarrollo empresarial que la permite visualizar bajo un solo proceso la nueva ruta de emprendimiento y desarrollo empresarial de CONAMYPE a través de la incorporación de un ciclo de desarrollo de empresa, que logra integrar los diferentes niveles o escalones que transita las empresas desde su generación hasta su crecimiento, incorporando herramientas y servicios especializados y diferenciados en dependencia de la etapa o nivel en que las personas emprendedoras y empresarias se sitúan, que da respuesta a las políticas de emprendimiento y de desarrollo empresarial.

Para la implementación y ejecución del componente de emprendimientos, se tienen tres grandes instrumentos como marco legal: la Ley, la Política Nacional de la MYPE y la Política Nacional de Emprendimiento; que permiten visualizar bajo un solo proceso la ruta de emprendimiento y desarrollo empresarial de CONAMYPE a través de la incorporación de un ciclo de desarrollo de empresa, que integra los diferentes niveles o escalones que transita las empresas desde su generación hasta su crecimiento, incorporando herramientas y servicios especializados y diferenciados en dependencia de la etapa o nivel en que las personas emprendedoras y empresarias se sitúan, que da respuesta a las políticas de emprendimiento y de desarrollo empresarial.

El ciclo de desarrollo de empresa es una guía que orienta el proceso continuo y gradual de crecimiento de una empresa y ello se expresa en un esquema que se describe por fases, dentro de las cuales se delimitan las características que adquieren las empresas en cada etapa; además, en cada una de ellas, se establecen los servicios empresariales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, formalización, innovación, calidad e ingeniería necesarios para cada fase. En este proceso de crecimiento de la empresa la CONAMYPE establece que no solo se requiere de su intervención como institución, con sus instrumentos de atención, sino también que se necesita de otras instituciones públicas y privadas que proporcionan asistencia especializada que complementan los servicios de soporte para el crecimiento de la MYPE.<sup>7</sup>

En este contexto es que en la ilustración 1 se explica el Modelo de Ciclo de Desarrollo de la empresa y que es el punto de partida para el diseño de este plan de trabajo.

### CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA



**Ciclo de Desarrollo de la Empresa; CONAMYPE Plan Estratégico 2015-2019, Pág. 26**

El ciclo de desarrollo de la empresa, que está definida como una guía que orienta el proceso continuo y gradual de crecimiento de una empresa.

Las distintas etapas de este desarrollo son las siguientes:

- Creación de la empresa
- Puesta en marcha de la empresa
- Crecimiento de la empresa
- Empresa sostenible
- Empresas en expansión e innovación

<sup>7</sup> PEI 2015-2019, Pagina 26, CONAMYPE

- Empresa exportadora
- Empresa internacionalizada

De cada una de estas etapas, el plan estratégico propone servicios a ser proveídos por CONAMYPE y sus socios o aliados.

**En la etapa de creación de la empresa:** fase inicial de todo proyecto empresarial, en la cual la idea de negocio es desarrollada hasta llegar a tener un prototipo de producto o servicio que pueda ser comercializado en el mercado nacional, aprovechando las oportunidades presentes en el entorno, posibilitando la generación de valor a la economía y la sociedad.

Durante esta fase se brindan servicios de formación emprendedora para lograr idear y diseñar proyectos de emprendimiento bajo modelos de negocios y proceso de validación y prototipaje en el segmento de mercado de cada emprendimiento.

Esta fase la implementa CONAMYPE a través de los técnicos de emprendimiento que se contraten con los fondos transferidos por la asignación presupuestaria y se espera que estos atiendan a las personas emprendedoras a través de la metodologías que permitan crear **emprendimientos tradicionales y dinámicos con el enfoque efectual.**

Para definir el tipo de emprendimiento deberá considerar el perfil del participante y perfil de la idea de negocios, para ello CONAMYPE aplica instrumento de selección y criterios específicos; siguiendo la guía de lineamientos del programa de emprendimiento de CONAMYPE.

**Puesta en marcha de la empresa:** Se define una estructura empresarial de arranque o inicio de operaciones, en la cual el proyecto empresarial ya tiene definida su actividad económica y una propuesta de valor de los servicios o productos hacia un mercado definido; servicios que se brindaran en un periodo no mayor a los 6 meses y según las capacidades financieras de la CONAMYPE bajo este programa.

## II. MARCO INSTITUCIONAL DEL COMPONENTE DE INCLUSIÓN PRODUCTIVA PARA LA CREACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS

Como marco institucional de este componente se entenderá la serie documentos del marco normativo y conceptual de la estrategia de erradicación de la pobreza, políticas y planes de trabajo que generan condiciones, procesos, enfoques y actores que permitirá facilitar la generación de emprendimientos, generando en las personas valores y cultura emprendedora.

1. La ley de Fomento Protección y Desarrollo de la MYPE, en la cual nos faculta a la promoción del emprendimiento.
2. La ley del Sistema Nacional de Protección Social Universal, en la cual se crean los programas y faculta la participación de las instituciones responsables de los mismos.
3. La Política Nacional de Emprendimiento; en la cual orienta la creación de planes y programas para la creación de emprendimientos.
4. Los convenios entre el Gobierno de El Salvador y Unión Europea y Grand Ducado de Luxemburgo para la ejecución de la estrategia de erradicación de la pobreza que financia las intervenciones de las instituciones que son parte del Sistema Nacional de Protección Social Universal.

## a. Marco conceptual del Emprendimiento.

Partimos del concepto de emprendimiento como “Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza para aprovechar las oportunidades del presente en el entorno o para satisfacer las necesidades de ingresos personales generando valor a la economía y a la sociedad”.

Para la implementación de la estrategia para la erradicación de la pobreza, entenderemos **emprendimiento** como una manera de pensar y actuar orientada a la creación de bienestar social y humano, a partir de la generación de ingresos, con los cuales se buscará la satisfacción de necesidades sociales, individuales y territoriales, generando valor a la economía y a la sociedad.

Para la puesta en marcha de esta estrategia, entenderemos que emprendimiento integra en su visión de trabajo tres elementos claves: Objetivo Social, innovación transformadora y modelo de negocio sostenible.

Será necesario por ello, articular la intervención en estrategias locales previamente definidas por los gobiernos locales, así como aquellas apuestas nacionales que permitan vincular el desarrollo económico local a los sectores con potencial de crecimiento y diversificación productiva tales como:

- a. Calzado.
- b. Artesanías.
- c. Industria informática.
- d. Agroindustria.
- e. Servicios logísticos.
- f. Turismo, entre otros.

Así como con sectores que presentan potencial de exportación, como:

- a. Textil y confección.
- b. Química farmacéutica y cosmética natural.
- c. Alimentos y bebidas.
- d. Plásticos.
- e. Aeronáutica, entre otros.

Además de la clasificación que realiza CONAMYPE el sistema informático de CONAMYPE alinea estos sectores a la clasificación industrial internacional uniforme CIIU, revisión 4, por tanto, debe de identificarse aquella actividad empresarial que mejor defina al tipo de negocios, sin dejar de considerar emprendimientos de otros sectores pero que tienen potencial.

- Textil y confección: se entenderá según el CIIU en la sección de industrias manufactureras
  - División (13) de fabricación de productos textiles: preparación e hilatura de fibras textiles, tejeduría de productos textiles, acabado de productos textiles, fabricación de tejidos de punto y ganchillo, fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir, fabricación de tapices y alfombras, fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes, fabricación de otros productos textiles,
  - División (14) fabricación de prendas de vestir: fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel, fabricación de artículos de piel, fabricación de artículos de punto y gancho
- Química Farmacéutica y cosmología natural: se entenderá según el CIIU en la sección de industrias manufactureras
  - División (20) fabricación de sustancias y productos químicos: fabricación de jabones y detergentes preparados para limpiar y pulir, perfumes y preparados de tocador
  - División (21) fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico

- Plásticos: se entenderá según el CIIU en la sección de industrias manufactureras
  - División (22) Fabricación de productos de caucho y plásticos: fabricación de cubiertas y cámaras de caucho, fabricación de productos de plástico.
- Fabricación de Muebles: se entenderá según el CIIU en la sección de industrias manufactureras
  - División (31) fabricación de muebles (independientemente del origen de las materias primas).
- Calzado y productos de cuero: se entenderá según el CIIU en la sección de industrias manufactureras
  - División (15) Fabricación de productos de cuero y productos conexos: fabricación de calzado, fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarniciones y teñido de pieles.
- Artesanías: Según la estrategia de desarrollo artesanal de CONAMYPE se comprenderá a todos los productos elaborados por personas artesanas, ya se a mano o con la ayuda de herramientas manuales o medios metálicos, siempre que la contribución manual directa del artesano siga siendo el componente más importante del producto acabado. Se producen sin limitación por lo que se refiere a la cantidad y utilizando materias primas procedentes de recursos sostenibles. La naturaleza especial de los productos artesanales se basa en sus características distintivas, que pueden ser utilitarias, estéticas, artísticas, creativas, vinculadas a la cultura, decorativas, funcionales, tradicionales, simbólicas y significativas religiosa y socialmente.
- Industria informática: se entenderá según el CIIU en la sección de Información y comunicaciones
  - División (62) programación informática, consultoría de informática y gestión de instalaciones informáticas; otras actividades de tecnología de la información y de servicios informáticas
  - División (63) procesamiento de datos, hospedaje y actividades conexas; portales web y otras actividades de servicios de información.
- Agroindustria: se entenderá según el CIIU en la sección de industrias manufactureras
  - División (10) Elaboración de productos alimenticios: elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas; elaboración de productos lácteos, elaboración de productos de panadería, elaboración de azúcar, elaboración de cacao, chocolate y confitería, elaboración de comidas y platos preparados, elaboración de piensos preparados para animales
  - División (11) elaboración de bebidas: destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas, elaboración de vinos, elaboración de bebidas malteadas y de malta, elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.
  - División (56) actividades de servicios de comidas y bebidas: actividades de restaurantes y de servicios móvil de comidas, suministro de comidas por encargo, y otras actividades de servicio de comidas y bebidas.
- Servicios Logísticos; se entenderá según el CIIU en la sección de Transporte y Almacenamiento
  - División (52) almacenamiento y actividades de apoyo al transporte: almacenamiento y deposito, manipulación de la carga, actividades de mensajería,
- Se entenderá según el CIIU en la sección de actividades profesionales, científicas y técnicas
  - División (69) actividades jurídicas y de contabilidad
  - División (71) publicidad y estudios de mercado
  - División (74) otras actividades profesionales, científicas y técnicas: actividades especializadas de diseño, actividades de fotografía y otras actividades relacionadas

- División (75) actividades veterinarias
- Se entenderá según el CIIU en la sección de servicios administrativos y de apoyo
  - División (81) actividades de servicios a edificios y de paisajismo: actividades combinadas a instalaciones, limpieza general de edificios, actividades de paisajismo y servicios de mantenimiento conexos
- Turismo: se entenderá según el CIIU en la sección actividades de servicios administrativos y de apoyo
  - División (79) actividades de agencias de viajes y operadores turísticos, servicios de reservas y actividades conexas
- Se entenderá según el CIIU en la sección de actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas
  - División (93) actividades recreativas y esparcimiento
- Se entenderá según el CIIU en la sección actividades de alojamiento y servicios de comidas
  - División (55) actividades de alojamiento: actividades de alojamiento para actividades cortas, actividades de campamentos, parques recreativos y otras actividades de alojamiento.

## b. Objetivos e iniciativas estratégicas<sup>8</sup> (Plan estratégico de CONAMYPE)

**Objetivo Estratégico Uno:** Contribuir a la transformación económica territorial del país para la generación de empleo y de ingresos en igualdad de condiciones para mujeres y hombres, en alianza con instituciones públicas, privadas y académicas

**Iniciativa Uno:** Contribuir a la creación de un contingente de nuevas empresas formales capaces de competir y transformar económicamente los territorios.

Bajo esta iniciativa se integran las intervenciones territoriales según la orientación y gestión de recursos financieros; que permite atender INTERVENCIÓN TERRITORIAL aprobadas, del que forma parte el componente de inclusión productiva que es parte integral de la estrategia para la erradicación de la pobreza.

## c. Objetivo de la intervención de CONAMYPE en la estrategia

Contribuir al desarrollo de capacidades emprendedoras de hombres y mujeres en los municipios priorizados por la estrategia de erradicación de la pobreza, a través del fortalecimiento de capacidades emprendedoras, autogestión y empoderamiento que contribuyen a mejorar su calidad de vida, la de sus familias y el desarrollo económico local.

## d. Perfil de las personas participantes

Las personas participantes en el proceso de formación serán:

- Personas con disponibilidad de emprender a tiempo completo.
- Personas con residencia en los municipios priorizados por la estrategia de erradicación de la pobreza.

---

<sup>8</sup> Plan Estratégico 2015-2019, Pág. 42-47, CONAMYPE

- Personas con discapacidad, entendiéndose a aquellas que tengan deficiencias auditivas, físicas, intelectuales, mentales o sensoriales a largo plazo, que al interactuar con diversas barreras puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con las demás<sup>9</sup>, siempre y cuando sean acompañadas en el proceso de formación y en el uso de los recursos por una persona que los represente.
- Personas con proyectos individuales o asociativos acompañados por CONAMYPE.
- No tener relación de consanguinidad o afinidad hasta el segundo grado con ninguna de las personas miembros de las instituciones ejecutoras de estos fondos.
- Personas que posea habilidades de lectura y escritura.
- Personas a partir de 18 años.
- Con idea de negocio en mente o negocio en marcha, con máximo tres años de funcionamiento.
- Con conocimientos del servicio o producto que le interesa.

e. Para esta intervención en particular se tendrán tres clasificaciones de perfil de participante.

**Perfil 1.** Participantes con interés de emprender un negocio y/o con una idea de lo que desea emprender.

**Perfil 2.** Participantes que cuenta con un producto mínimo viable o emprendimiento funcionando y que desea mejorarlo o fortalecerlo.

**Perfil 3.** Participantes que tienen un modelo de negocio funcionando y su producto o servicio tiene potencial de crecimiento en el corto tiempo.

f. Elementos claves a considerar para el desarrollo de la fase de creación de la empresa desde la intervención

En el marco de la intervención para la erradicación de la pobreza, se consideran algunos elementos que se vuelven claves para la sostenibilidad de las iniciativas emprendedoras que se conformen:

*i. Enfoque de demanda de las iniciativas productivas a formar y su vinculación al mercado público y privado.*

Se trata de potenciar la oferta del municipio, conocer la disponibilidad de las personas emprendedoras y sus posibilidades de competir, así como responder a las exigencias de los potenciales clientes.

Es esencial descubrir los atractivos del territorio, que aporten al desarrollo económico local y que incrementen los recursos humanos, sociales, tecnológicos, financieros y físicos.

*ii. Articulación territorial por medio de la creación o fortalecimiento de un ecosistema emprendedor.*

Entendido este ecosistema emprendedor como: "la comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas".

De acuerdo a la ley MYPE: será responsabilidad de El Gobierno Central y los municipios propiciar el apoyo a los nuevos emprendimientos y a las MYPE ya existentes, incentivando la inversión privada, promoviendo una oferta de servicios empresariales y servicios financieros en condiciones de equidad

---

<sup>9</sup> ONU. 2006. Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad, Art. 1. Propósito. Párrafo 2.

de género, destinados a mejorar los niveles de organización, administración, producción, articulación productiva y comercial.

*iii. Fomento de la cadena de valor del emprendimiento.*

El enfoque de cadena de valor requiere que exista coordinación y cooperación entre las instituciones que atiendan los emprendimientos y que cada una aporte su especialización garantizando el adecuado desarrollo de cada etapa del emprendimiento.

Además este enfoque reconoce que existen diferentes tipos de emprendimientos, segmentos de personas emprendedoras y motivaciones, por tanto es importante el diseño de instrumentos acordes a las personas que están emprendiendo y además que exista más de un instrumento que le permita desarrollarse a lo largo de la cadena.

Esta cadena de valor del emprendimiento, representa los pasos que las instituciones debemos tener en cuenta para el desarrollo de emprendimientos como ecosistema exitoso, que facilitan la intervención con instrumentos técnicos y financieros, entre las etapas de la cadena de valor están: **sensibilización, identificación, formulación, puesta en marcha y aceleración.**

### g. Cobertura territorial

Los procesos de creación de empresas se realizaran en los municipios priorizados por la estrategia de erradicación de la pobreza, con el propósito de impulsar el desarrollo del proceso emprendedor como una apuesta a la generación de ingresos y apoyo en el desarrollo económico local de los municipios, los municipios priorizados son:

No.	Departamento	Municipio	No.	Departamento	Municipio
1	Morazán	San Isidro	31	Usulután	San Dionisio
2	San Miguel	San Antonio	32	Morazán	Chilanga
3	Morazán	Gualococti	33	Morazán	Arambala
4	Sonsonate	Cuisnahuat	34	Ahuachapán	Jujutla
5	Ahuachapán	Guaymango	35	Morazán	Sensembra
6	Morazán	San Simón	36	Cuscatlán	El Carmen
7	Morazán	Torola	37	Chalatenango	San Francisco Morazán
8	La Unión	Lislique	38	Usulután	Alegria
9	Morazán	Cacaopera	39	La Paz	Mercedes La Ceiba
10	Chalatenango	San Jose Cancasque	40	Sonsonate	Santa Catarina Masahuat
11	Cuscatlán	Monte San Juan	41	La Paz	San Francisco Chinameca
12	Chalatenango	San Fernando	42	Ahuachapán	San Lorenzo
13	Morazán	Guatajiagua	43	Sonsonate	Santo Domingo de Guzmán
14	Morazán	Yamabal	44	La Libertad	Chiltiupán
15	Usulután	Jucuarán	45	Usulután	Nueva Granada
16	Morazán	San Fernando	46	Cabañas	Victoria
17	Cabañas	Jutiapa	47	San Miguel	Carolina
18	La Libertad	Jicalapa	48	Morazán	Perquín
19	Usulután	San Francisco Javier	49	La Libertad	Huizucar
20	Cuscatlán	El Rosario	50	Morazán	Lolotiquillo
21	Morazán	Joateca	51	San Vicente	San Idelfonso
22	San Miguel	Nuevo Edén de San Juan	52	La Libertad	Comasagua

23	<b>Cuscatlan</b>	San Cristóbal	53	<b>Cuscatlán</b>	Oratorio de Concepción
24	<b>Ahuachapán</b>	San Pedro Puxtla	54	<b>San Miguel</b>	San Gerardo
25	<b>Chalatenango</b>	San Antonio de la Cruz	55	<b>Cabañas</b>	Cinquera
26	<b>Sonsonate</b>	Caluco	56	<b>San Vicente</b>	Tecoluca
27	<b>Ahuachapán</b>	Tacuba	57	<b>Santa Ana</b>	Masahuat
28	<b>Sonsonate</b>	Santa Isabel Ishuatan	58	<b>Morazán</b>	Corinto
29	<b>La Libertad</b>	Teotepeque	59	<b>Morazán</b>	Jocoaitique
30	<b>San Vicente</b>	Santa Clara	60	<b>La Paz</b>	San Emigdio

La intervención en tiempo y recursos para cada uno de estos municipios, se creará con la asignación presupuestaria anual que se haga a CONAMYPE por parte de SETEPLAN, estableciéndolo en el plan de trabajo anual que se conforma dicha asignación.

Con esta intervención se busca generar cultura emprendedora en las personas participantes en los territorios de ejecución, priorizando jóvenes y mujeres, como acción afirmativa que procuran la inclusión de personas en condiciones de exclusión social o de género.

La implementación del modelo y de la estrategia, se realiza en coordinación y con el apoyo de los Centros Regionales de CONAMYPE en los territorios.

Con la finalidad de lograr mayor compromiso y con la finalidad de evaluar la actitud de las personas participantes, la estrategia contempla el desarrollo de los talleres en el casco urbano de los Municipios.

### III. PROCESO DE ATENCIÓN

#### a. Proceso de promoción y convocatoria

Para la promoción y convocatoria en el tema emprendedor, CONAMYPE, impartirá charlas motivacionales y orientadoras del proceso emprendedor, con personas inscritas como beneficiarias en la estrategia de erradicación de la pobreza en los municipios priorizados y con personas que se han formado en habilidades para la vida y el trabajo o cursos vocacionales, impartidos por instituciones aliadas de la CONAMYPE, así como otras personas del municipio que cuenten con perfil emprendedor y habilitación para emprender.

#### b. Proceso de registro de personas emprendedoras y orientación a procesos formativos.

Posterior a la convocatoria y promoción, se procede a inscribir a las personas seleccionadas para participar en el proceso de emprendimiento siguiendo los instrumentos utilizados por CONAMYPE, con lo que iniciamos el desarrollo de los diferentes módulos de formación emprendedora establecidos en el modelo de atención y descrita en el manual de facilitación de metodología para emprendimientos.

#### c. Proceso de formación emprendedora

##### ✓ Etapa de Creación de Emprendimientos

Se emplearán metodologías que permitan crear **emprendimientos tradicionales y dinámicos con el enfoque efectual (Emprendimientos ágiles y desarrollo de clientes)**, que se adaptará a los pasos de la **cadena de valor del emprendimiento**, específicamente a los pasos de sensibilización, identificación,

formulación y puesta en marcha, con una duración de cuatro meses aproximadamente, los servicios se brindaran en el casco urbano de cada uno de los municipios a intervenir.

- ✓ **Gestión empresarial y estructuración de empresas en etapa de puesta en marcha**

Esta etapa consiste en brindar servicios para implementar el emprendimiento entre ellos la gestión de financiamiento y capital semilla, servicios de desarrollo de clientes, calidad y uso de tecnología entre otros.

Esta fase la implementa CONAMYPE a través de los técnicos de emprendimiento contratados para la ejecución de la estrategia de erradicación de la pobreza y designados en los Centros Regionales de CONAMYPE correspondientes, para emprendimientos por oportunidad y por necesidad; este acompañamiento desde CONAMYPE es por un periodo no mayor a los seis meses de servicios, considerando para esta etapa la capacidad técnica y financiera de la CONAMYPE.

- ✓ **Capital semilla para el desarrollo de nuevos emprendimientos**

La asignación presupuestaria incluye un FONDO DE CAPITAL SEMILLA, cuyo objetivo principal es dotar con capital semilla no retornable a personas emprendedoras participantes que les permitan implementar y dar los primeros pasos de sus proyectos de negocios y ajustar su modelo de negocio con el acompañamiento de CONAMYPE durante la puesta en marcha; por tanto dichos recursos no deberán ser exigibles de devolución de parte de las personas emprendedoras por ninguna circunstancia, considerando el enfoque de derechos que es uno de los principios de la estrategia.

Para operar el FONDO se desarrollarán algunas fases que permitan preparar condiciones que garanticen la transparencia en la asignación de los recursos de este FONDO a las personas emprendedoras; para lo cual CONAMYPE elaborará un documento con los parámetros y lineamientos, que se denominará Manual de administración de capital semilla.

#### d. Clientes de los servicios de emprendimiento

Las **personas emprendedoras** se constituyen como clientes de los servicios emprendedores, podrán acceder a servicios para la creación y puesta en marcha de empresas según la motivación al tipo de emprendimiento en el que sean clasificados. El siguiente esquema muestra estos tipos de emprendimiento:



**Clasificación de tipos de emprendimiento**

#### **Documentos de inscripción y requisitos de la persona emprendedora**

1. Fotocopia al 150% de DUI en ambos lados de la persona emprendedora o de cada uno de las personas emprendedoras del grupo asociativo.
2. Fotocopia al 150% de NIT de la persona emprendedora o de cada uno de las personas emprendedoras del grupo asociativo (este documento será exigible para toda persona emprendedora, independientemente de su edad).

3. La persona emprendedora o el grupo asociativo debe poseer una idea de negocios claramente definida y/o un negocio funcionando en pequeña escala para que pueda ser evaluado y posteriormente atendido por el equipo técnico del programa o estrategia.
4. Nivel de formación técnica para emprender (formación vocacional), demostrada por documentos en copia de diplomas, constancia de conocimientos empíricos.

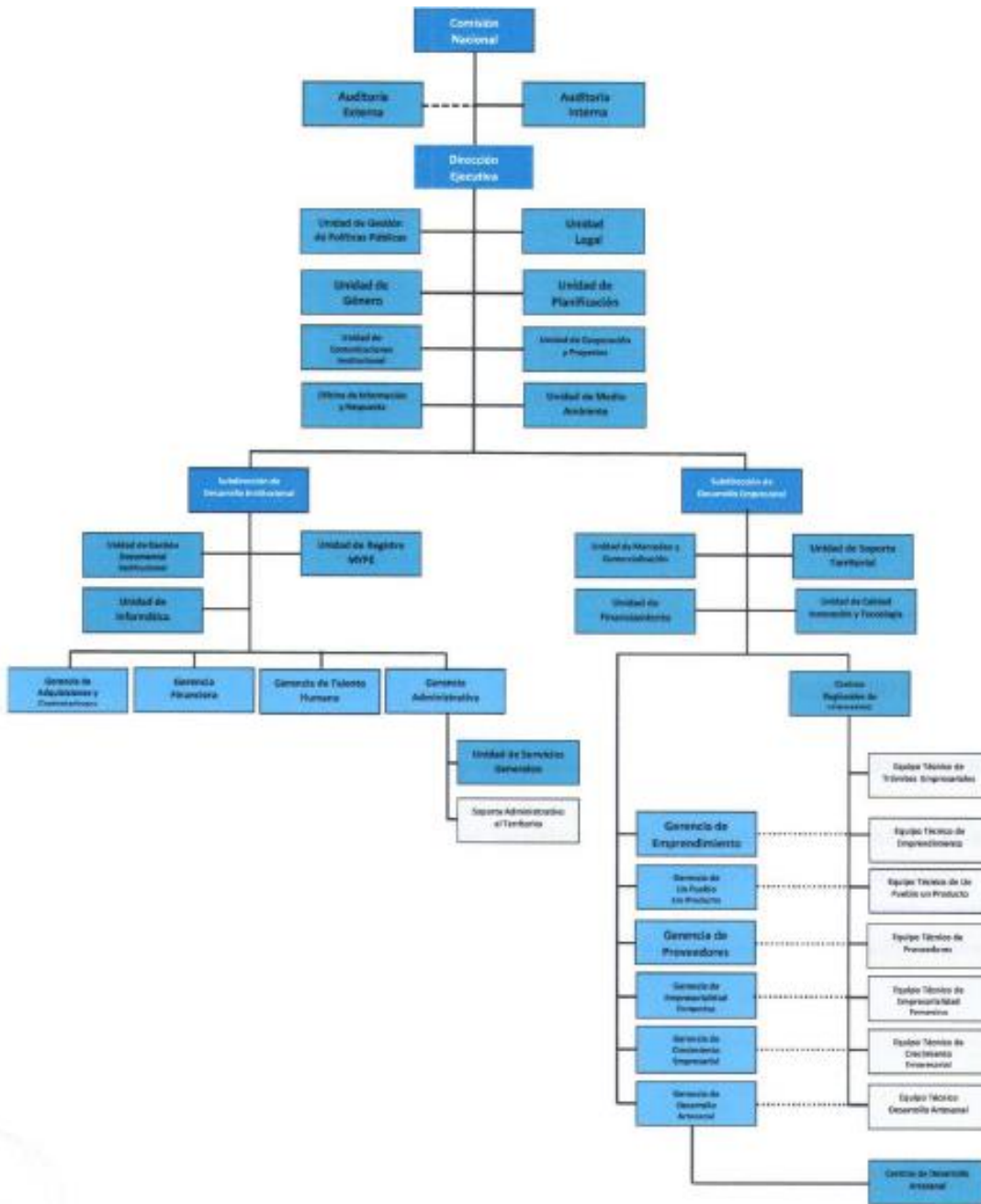
### **Obligaciones de las personas emprendedoras**

Las personas emprendedoras que hagan uso de estos servicios deben aceptar los siguientes compromisos:

- a) Proporcionar información verídica sobre su persona, su emprendimiento y/o su empresa.
- b) Firmar una carta de compromiso para seguir el proceso iniciado del ciclo de desarrollo de su emprendimiento o MYPE.
- c) Entregar toda la información y antecedentes cuando sean requeridos por el personal técnico o autoridades de los Centros Regionales de CONAMYPE, para un correcto control y supervisión de los servicios prestados.
- d) Participar en todo el proceso de formación emprendedora.
- e) Participar en las redes de mentoría para atender a otras personas emprendedoras a partir de sus experiencias.
- f) Evaluar los servicios proporcionados por el personal técnico de los Centros Regionales de CONAMYPE.
- g) Respetar a través de la asistencia y participación las jornadas de asesoría, asistencia técnica, capacitaciones y todas aquellas actividades programadas.
- h) Acceder a completar la información solicitada por CONAMYPE para la evaluación y la medición de impacto de los servicios, incluso tiempo después de finalizada la intervención y asistencia.

### **e. Roles y Funciones**

Este apartado tiene como propósito definir los roles de las personas que realizan las actividades específicas al proceso de creación y puesta en marcha que se realizara en las oficinas regionales, así como las diversas funciones de las que serán responsables; estos roles y funciones se retoman del Manual Descriptor del Puesto del Manual de Organización de CONAMYPE.



**Organigrama Institucional, MANUAL DE ORGANIZACION; pag. 13 CONAMYPE 2015**

✓ De las jefaturas de los Centros Regionales

Las jefaturas de los Centros Regionales son la persona que dirige las labores operativas del Centro, de acuerdo a la estrategia trazada y definida por CONAMYPE; es la persona que dirige las operaciones en la implementación de las dos primeras etapas estratégicas de CONAMYPE en el ciclo de desarrollo de las empresas (creación y puesta en marcha de la empresa).

Sus funciones principales, son:

- Velar por el cumplimiento de las metas establecidas.

- Presentar los informes técnicos de la labor de los Centros en la implementación de la Creación y Puesta en marcha de la empresa a la Gerencia de Emprendimiento
- Garantizar la buena administración de los recursos.
- Promover los servicios para personas emprendedoras y MYPE
- Realizar gestiones con gobiernos locales y otras organizaciones identificadas en el territorio para facilitar el proceso de desarrollo de las personas emprendedoras y las MYPE.
- Apoyo en la coordinación de recursos y logística para el buen desarrollo de los talleres (asignación vehículo, equipo informático, apoyo con talento humano, entre otros)

### ✓ De la Gerencia de emprendimiento

Esta gerencia será responsable de velar por el buen funcionamiento de los procesos de emprendimiento en los diversos servicios que presta CONAMYPE, lo que incluye también el desarrollo de las dos primeras etapas de desarrollo de la empresa que ejecutan los Centros Regionales.

Sus funciones principales son:

- Seleccionar con el centro Regional el recurso técnico.
- Diseño y acompañamiento técnico de los instrumentos y herramientas para el desarrollo emprendedor.
- Es responsable del cumplimiento de las metas a nivel nacional en el tema de emprendimiento.
- Es responsable de acompañar la implementación de las herramientas a través del personal.
- Es responsable de la administración y ejecución presupuestaria de los programas, proyectos y planes de emprendimiento.
- Acompañar la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento y su acompañamiento y monitoreo
- Acompañar la Puesta en marcha de los comités territoriales de emprendimiento.
- Proponer diseñar y ajustar herramientas de los servicios proporcionados según los procesos de evaluación y supervisión de los servicios
- Realizar acciones de monitoreo a los indicadores de los cumplimientos de meta y del plan de trabajo.
- Elaborar informes técnicos de forma trimestrales de las actividades de seguimiento y monitoreo.
- Monitorear la calidad técnica de los servicios provistos a personas emprendedoras o empresas atendidas, es decir la calidad de los servicios proporcionados.
- Autorizar los procesos de capital semilla y su respectiva gestión y liquidación de los fondos específicos según manuales.

### ✓ Personal Técnico de Emprendimiento

El personal técnico de emprendimiento es una persona profesional encargado del acompañamiento a personas emprendedoras durante los procesos de las primeras dos etapas del ciclo de desarrollo de la empresa: creación y puesta en marcha de los emprendimientos.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Cumplir con el plan de trabajo individual que se definió con la jefatura.
- Apoyar en forma constante para el logro del plan global asignado al Centro Regional.
- Coordinar la convocatoria con aliados estratégicos para las jornadas de promoción y sensibilización del programa.
- Facilitar los talleres de promoción y sensibilización con las personas potenciales a participar en el proceso.
- Brindar los servicios de forma oportuna, con calidad y un excelente servicio al cliente.
- Realizar visitas de verificación en campo a los clientes personas emprendedoras que hayan sido seleccionados en el procesos.

- Durante la Creación de la Empresa, el personal técnico de emprendimiento deberán dirigir el proceso establecido y atender los talleres y trabajos de campo asignados según las metodologías específicas para cada tipo de emprendimiento
- Durante la puesta en marcha de la empresa, acompañarán a la persona en la realización de un plan de trabajo de puesta en marcha, para que reciba los servicios necesarios de la etapa, impartiendo talleres, asistencia técnica y capacitaciones que estén dentro de sus competencias o vinculando con otras instituciones.
- Realizar el proceso de vinculación a clientes con instancias públicas y/o privadas, y dar el seguimiento adecuado.
- Registrar los servicios proporcionados en el sistema (ERP) de monitoreo y seguimiento, funciones de registro y documentación de los servicios al sistema ERP y archivo.
- Mantener actualizado el expediente de cada persona usuaria atendido.
- Realizar y mantener actualizado un diagnóstico de las capacidades de oferta, demanda de productos y servicios de la zona geográfica de influencia del Centro Regional.
- Realizar y mantener actualizado un mapeo de actores e instituciones públicas, privadas, e institucionales en la zona geográfica de influencia del Centro Regional.
- Desarrollar de planificación e informe a la jefatura y a la gerencia de emprendimiento.

## IV. PROCESOS Y METODOLOGÍA DE ATENCIÓN

Para el desarrollo del Programa de Emprendimiento los Centros Regionales deberán desarrollar una estrategia territorial que les permita alcanzar los resultados deseados por el programa. A esta estrategia le hemos definido como acciones estratégicas clave:

Condiciones previas	Investigación y diagnóstico territorial	Postulación y registro	Formación Emprendedora	Trabajo de Campo	Gestión Financiamiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de personal técnico/Consultor.</li> <li>• Transferencia metodológica</li> <li>• Promoción con socios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamiento de diagnóstico territorial.</li> <li>• Gestión de medios para realizar la promoción</li> <li>• Transferencia metodológica para personal técnico y aliados estratégicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y valoración de base de datos, de las personas inscritas.</li> <li>• Eventos de sensibilización y promoción</li> <li>• Completar ficha de diagnóstico CEP'S</li> <li>• Gestión de recursos con Aliados estratégicos</li> <li>• Preselección de personas postulantes para participar en formación emprendedora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Validación de compromisos</li> <li>• Definición de currículo</li> <li>• Desarrollo de la metodología</li> <li>• Orientación y/o sensibilización para emprender en sectores no tradicionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguimiento a las personas emprendedoras</li> <li>• Gestión de talleres de revisión o retroalimentación</li> <li>• Garantizar el testeo o validación del modelo de negocios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar a socios clave en el territorio a través de proyectos (desde el inicio)</li> <li>• Formulación de planes de implementación y uso del financiamiento.</li> <li>• Entrega de capital semilla.</li> <li>• Vinculación con aliados.</li> </ul>

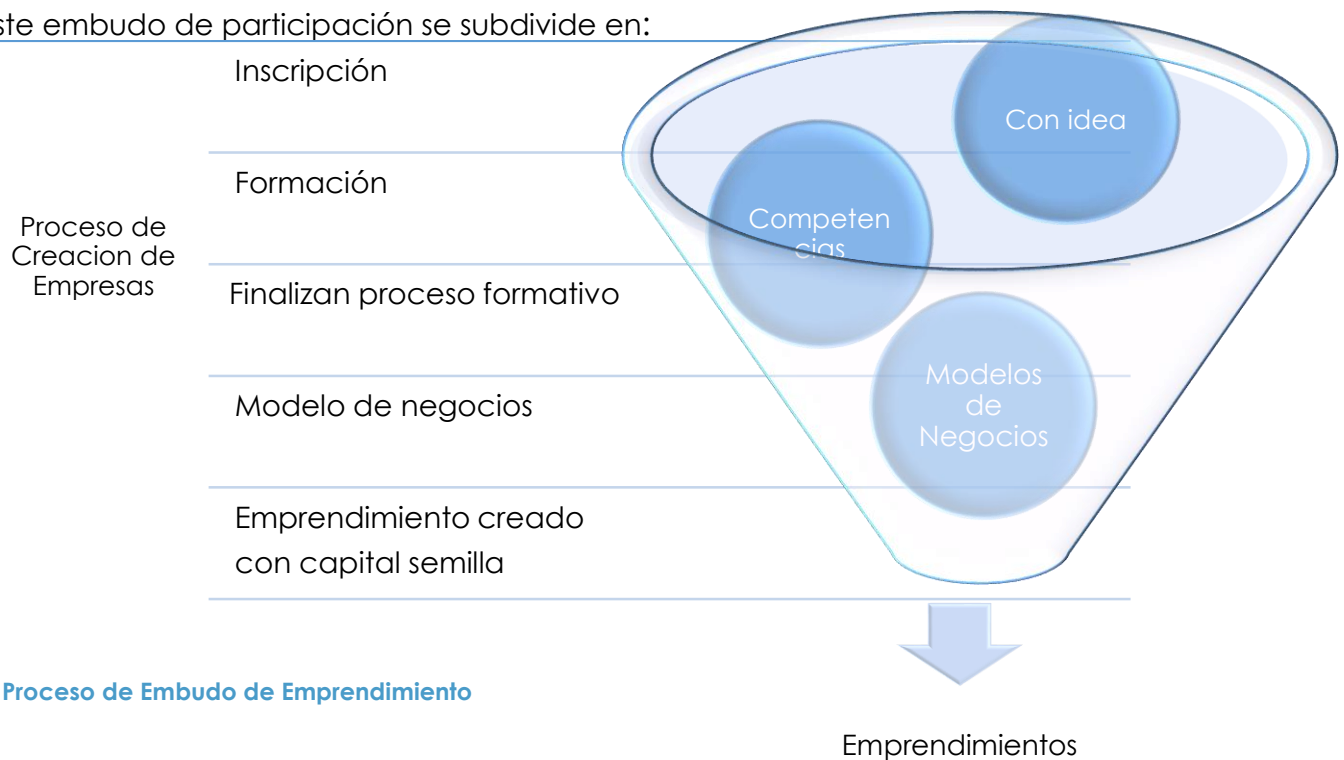
## Acciones Estratégicas Territoriales para Programa de Emprendimiento

El personal técnico de emprendimiento de cada oficina regional o programa implementará acciones para garantizar que estos procesos se ejecuten logrando que las personas emprendedoras participantes del programa de emprendimiento alcancen resultados en el diseño de su modelo de negocios e implementación, asumiendo un entorno de negocios dado por el ecosistema emprendedor.

Para ello el personal técnico de emprendimiento articulará con los actores del ecosistema emprendedor de su territorio para lograr atender a las personas emprendedoras e impactar de forma colectiva.

Estos procesos del Programa de Emprendimiento tendrán una lógica de embudo en la que progresivamente las personas emprendedoras se van auto filtrando en dependencia de sus motivaciones e inclinaciones para desarrollar empresas y del cumplimiento de tareas o actividades evaluadas por el personal técnico.

Este embudo de participación se subdivide en:



### a. Proceso de promoción y convocatoria

Para la promoción y convocatoria en el tema emprendedor, CONAMYPE, impartirá charlas motivacionales y orientadoras del proceso emprendedor, con personas inscritas como beneficiarias en la estrategia de erradicación de la pobreza en los municipios priorizados y con personas que se han formado en habilidades para la vida y el trabajo o cursos vocacionales, impartidos por instituciones aliadas de la CONAMYPE, así como otras personas del municipio que cuenten con perfil emprendedor y habilitación para emprender.

El proceso de captación considera diversas fuentes de procedencia de las personas emprendedoras, permitiendo conectar los servicios del ecosistema territorial, considerando que las instituciones han logrado integrar una cultura emprendedora suficiente para que se inicien en los procesos de creación y puesta en marcha de nuevas empresas.

Para identificar a las personas emprendedoras que entren en este proceso, se tomarán en cuenta las siguientes fuentes:

- a) Emprendimientos funcionando provenientes de otros programas de CONAMYPE.
- b) Emprendimientos que provengan de procesos de articulación al ecosistema territorial.
- c) Personas emprendedoras a demanda que deseen formar parte del programa de desarrollo.

Para lograr el ingreso de estas personas emprendedoras en forma individual o en grupos asociativos, se procederá a una primera acción de **promoción**. La acción de promoción se llevará a cabo a través de las siguientes actividades:

- a) **Promoción a personas emprendedoras:** se procederá a convocar a las personas emprendedoras pertenecientes a los grupos mencionados anteriormente a través del proceso que mejor convenga al Centro Regional, se convoca a través de visitas directas, correos electrónicos, llamadas telefónicas o como el responsable del Centro Regional considere conveniente.
- b) **Charla informativa y motivacional<sup>10</sup>:** a las personas emprendedoras que atiendan la invitación realizada durante la promoción, se les impartirá una charla para informarles en qué consiste el proceso de desarrollo de las personas emprendedoras, a la vez que se les motivará para seguir el proceso de convocatoria que transforme su idea en un emprendimiento que se constituya una MYPE exitosa.
- c) **Convocatoria al proceso de formación emprendedora:** Para el desarrollo de los procesos de formación y creación de empresas se entenderá la convocatoria como el ciclo de servicios entregados a un grupo de personas emprendedoras.
- d) **Inscripción:** es el proceso posterior a la charla impartida, en el que los convocados se convierten en personas postulantes. Aquellos convocados identificados con los conceptos expuestos en la charla y motivados para entrar al programa, procederán a postularse para el proceso, llenando una ficha básica de inscripción<sup>11</sup>.

De este proceso clave se levanta una base de datos de registros de interesados a participar en el Programa, esta información se logra construir a partir de un formulario de postulación que puede ser en físico o en línea: se instala en GOOGLE DRIVE que permite construir base en Excel, esta base de datos facilitará la revisión de criterios relacionados a emprendimiento de los interesados para la selección de participantes.

Este proceso se ejecutará en el territorio con un tiempo que no sea superior a dos meses y dependerá del potencial emprendedor de cada uno de los territorios.

Instrumentos:

- Lista de Asistencia
- Ficha de postulación de Google Drive
- Base de Datos de postulantes

---

<sup>10</sup>Esta charla deberá regirse por una carta didáctica que se construirá y modificará por parte de CONAMYPE

<sup>11</sup>La ficha básica de inscripción se muestra en el anexo

b. Proceso de registro de personas emprendedoras y orientación a procesos formativos.

Posterior al proceso de promoción, y con los postulantes al proceso establecidos, se procederá a realizar una segunda convocatoria a estos postulantes para desarrollar los diferentes módulos de formación emprendedora establecidos en el modelo de atención emprendedora y descrita en el manual de facilitación de esta metodología para emprendimientos por oportunidad.

Entre las actividades que deberá realizarse son:

- a) **Taller de fomento de las competencias emprendedoras y diagnóstico CEP's<sup>12</sup>**: el objetivo de este taller es presentar, descubrir y fomentar las características emprendedoras en los clientes, y realizar un diagnóstico<sup>13</sup> para determinar las competencias de cada cliente. Los contenidos de este taller deben ser al menos los siguientes:
- Enfoque y origen del modelo de las CEP's
  - Fijación de metas y objetivos
  - Persistencia
  - Búsqueda de información relacionada
  - Planificación sistemática
  - Asumir riesgos moderados y calculados
  - Comunicación y redes de apoyo
  - Cumplimiento de compromisos
  - Auto exigencia por la calidad
  - Autoconfianza
  - Características personales que propician convivencia empresarial positiva
- b) **Diagnóstico de la idea de negocios<sup>14</sup>**: a través de esta asesoría, se procederá a evaluar la idea de negocios de las personas emprendedoras para ver si tiene el perfil de emprendimiento por oportunidad o por necesidad; permitiendo seleccionar a las personas emprendedoras potenciales. según:
- personas emprendedoras que participarán en las convocatorias de emprendimiento por oportunidad,
  - Personas emprendedoras que participarán de los grupos de atención a emprendimientos por necesidad (focalizándose en emprendimientos tradicionales) y
  - Personas cuya orientación es de autoempleo o de subsistencia para su vinculación con instituciones afines a este segmento.
- c) **Registro de Cliente e Indicadores de Entrada**: la CONAMYPE gestiona a cada uno de los clientes a través del sistema ERP - territorio, el objetivo es registrar los servicios que entregan a las personas emprendedoras; para realizar este procedimiento de registro de cliente al sistema deberá seguir el manual de uso del ERP y tomar en cuenta:
- Disposición de la persona emprendedora de participar en el proceso formativo (firma de carta compromiso)

---

<sup>12</sup>La metodología del taller, puede encontrarse en la metodología Emprende: curso de creación de empresas, cuaderno de trabajo.

<sup>13</sup>Ver diagnóstico de competencias emprendedoras en el anexo

<sup>14</sup>Ver guía de asesoría en anexo No.

- Formulario de registro de cliente físico firmado por la persona emprendedora con los indicadores de entrada

**d) Registro de Plan de Acción:** según el proceso formativo a orientar a la persona emprendedora por el tipo de emprendimiento, el personal técnico de emprendimiento deberá levantar el detalle de los servicios a los cuales se proporcionará a la persona emprendedora durante la etapa en la que se encuentra, el objetivo es registrar los servicios que se entregarán a las personas emprendedoras; para realizar luego una revisión de resultados del servicio.

Para este procedimiento de registro de plan de acción al sistema deberá seguir el manual de servicios emprendedores según cada metodología y etapa, además considerar:

- Haber registrado al cliente en el sistema
- Contar con la aprobación del plan de acción para el proceso formativo de parte de la Gerencia de Emprendimiento
- Base de datos de los clientes registrados para subir plan de acción.

Como resultado de este proceso se podrá imprimir:

1. Ficha de registro MYPE
2. Ficha de registro de cliente e indicadores
3. Base de datos de participantes al proceso formativo
4. Diagnóstico CEP's

## a. Proceso de formación emprendedora

### i. Etapa de Creación de Emprendimientos

Para la creación de emprendimientos se utilizarán metodologías efectuales LEAN STARTUP, DESARROLLO DE CLIENTES, CEFÉ, EMPRENDE o similar, que se adaptarán a los pasos de la **cadena de valor del emprendimiento**, específicamente a los pasos de sensibilización, identificación, formulación y puesta en marcha.

El enfoque de desarrollo de clientes para personas emprendedoras, y más tarde el enfoque de creación de empresas denominado Lean Startup, se basan en la idea de que para poner en marcha la visión emprendedora de una empresa u oportunidad no debe esperarse la formulación acabada de un plan sólo en teoría. Estos enfoques proponen un método que enfatiza el testeado o prueba de la hipótesis del negocio con clientes reales, facilitado por el uso de versiones tempranas del producto, llamadas "Productos Mínimos Viables" (PMV), que permitan recibir retroalimentación de clientes y generar aprendizajes. De esta forma se pueden construir ofertas con mejor probabilidad de ser acogidas por el mercado. El ciclo de aprendizaje de la metodología puede apreciarse en la figura No. 6, donde el ciclo aprender-diseñar-medir se vuelve en iteración que lleva a un resultado más exacto de lo que se quiere emprender.

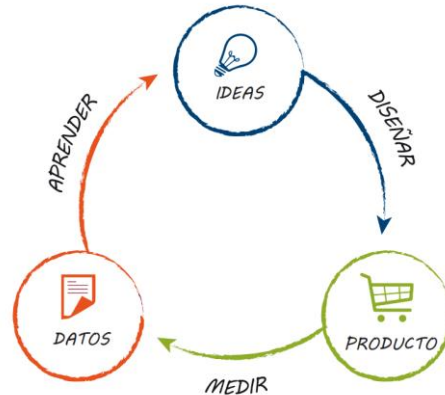


Figura No. 6: Circuito Feedback Crear-Medir-Aprender (Eric Ries) Fuente: Metodología para promover emprendimientos ágiles y desarrollo de clientes

El modelo de desarrollo emprendedor que se inserta en la institucionalidad de CONAMYPE fue elaborado gracias a la cooperación internacional entre GIZ FACILIDAD y CENPROMYPE; el cual se describe en el manual de uso del mismo.

Es importante identificar que la ruta del proceso de atención tiene como factor estratégico la capacidad de articular los esfuerzos de atención a las personas emprendedoras a lo largo de la cadena de valor del emprendimiento con las instituciones del ecosistema territorial y nacional, por tanto, las entradas y salidas de las personas emprendedoras serán desde el principio del proceso a lo largo del proceso de creación y puesta en marcha de las empresas.

Debe considerarse un proceso flexible en el que la persona emprendedora pueda salir y entrar con facilidad y reconociendo los niveles de desarrollo de su iniciativa empresarial para atenderla considerando los enfoques diferencial y de especialización de los instrumentos de apoyo a las personas emprendedoras.

Para estas etapas la CONAMYPE provee servicios de capacitación, asistencia técnica y acompañamiento en las personas emprendedoras a través de personal técnico capacitado, herramientas técnicas y metodológicas de LEAN STARTUP Y DESARROLLO DE CLIENTES bajo el componente de emprendimiento.

En la etapa de CREACION la CONAMYPE a través del personal técnico de emprendimiento en las ventanillas de emprendimiento ubicadas en el territorio implementan la siguiente ruta:

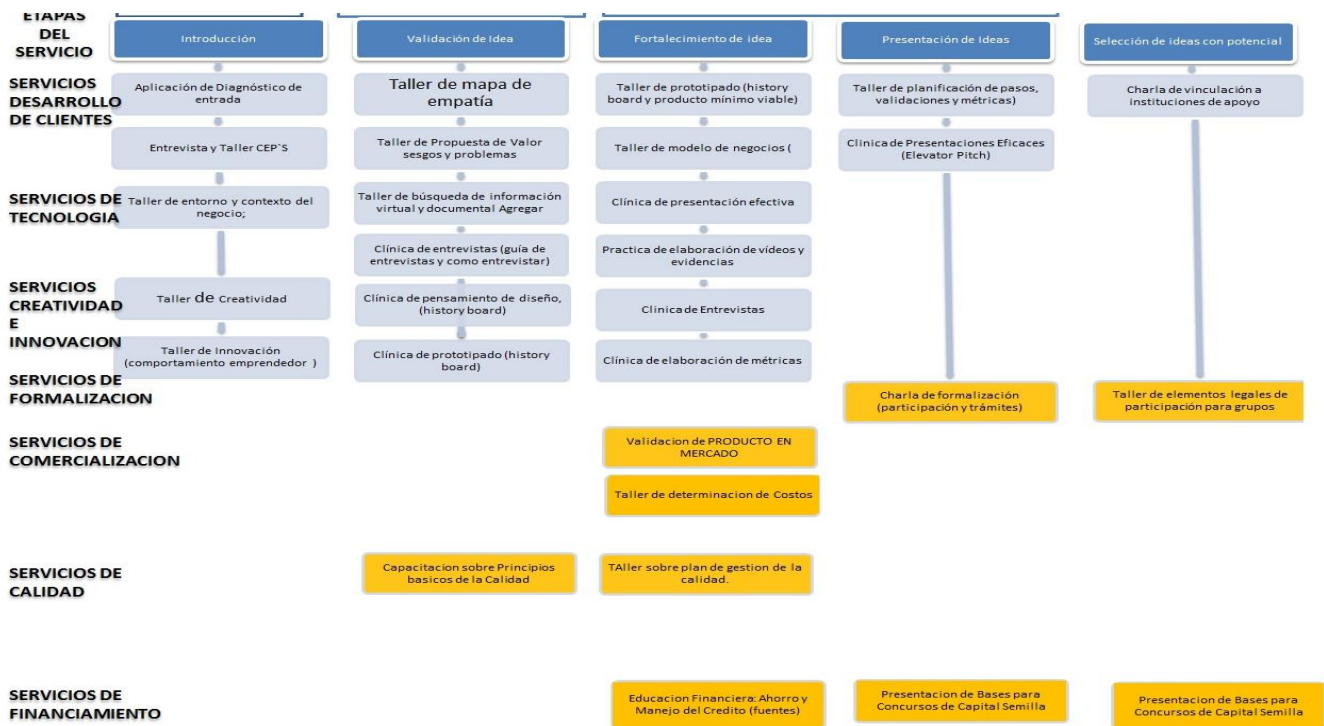


Ilustración 9; Etapa de Creación de Empresas de CONAMYPE; Modelo de Atención Emprendedora.

En este documento no se trata de describir la metodología específica ya que para ello está diseñado un manual de facilitación el cual el personal técnico debe seguir, sino orientar de los resultados esperados en cada módulo.

Para este proceso de creación y puesta en marcha el personal técnico de emprendimiento deberá elaborar el plan de acción de los servicios, de acuerdo al formato tipo entregado<sup>15</sup>, definiendo claramente los objetivos y actividades.

Este plan de trabajo, debe contener al menos los siguientes puntos:

1. **Definir más claramente el camino a seguir:** Debe buscarse que la persona emprendedora logre avanzar lo más posible, con la menor cantidad de recursos, despejando dudas e incógnitas de la forma más rápida. Para lograrlo debe revisarse el presupuesto elaborado por la persona emprendedora, y revisar paso a paso las actividades para asegurarse que están planificadas de la manera más eficiente, de lo contrario planificar la forma más económica de hacerlo.
2. **Revisar resultados esperados:** Revisar junto a la persona emprendedora los resultados esperados bajo los cuales se evaluará el éxito en el uso de los recursos.
3. **Establecer Asesorías técnicas y capacitaciones necesarias:** de acuerdo las necesidades de competencia detectadas, y las metas del plan de trabajo, se deberán definir AT y capacitaciones para las personas emprendedoras; siguiendo la ruta de servicios; según detalle siguiente:

### Módulo 1: Introductorio

Consiste en promover el tema emprendedor definiendo de manera clara el proceso de acompañamiento para la creación de empresas, presentar las características básicas de la persona

<sup>15</sup>El formato para el plan de trabajo se encuentra en el anexo

empresadora y relacionar el emprendimiento con los temas transversales, se sensibilizará a las personas emprendedoras a través de los diferentes talleres que permita que las personas emprendedoras alcancen identificar las competencias necesarias para emprender:

5. Análisis de características emprendedoras: este diagnóstico será parte del expediente de la persona emprendedora y debe ser analizado con el personal técnico de emprendimiento para que su plan de fortalecimiento de las características le permita orientar mejor sus esfuerzos. Además, este análisis también debe realizar a la salida del programa de emprendimiento comparte del diagnóstico de salida en la etapa de puesta en marcha.
6. Habilidades de innovación: durante los servicios que serán provistos a la persona emprendedora, el personal técnico de emprendimiento deberá identificar el potencial de innovación y se levantará el diagnóstico de innovación que considera la metodología.
7. Habilidades de creatividad: uno de los talleres que considera la metodología orienta a promover la creatividad, por ello se levanta un diagnóstico de creatividad.

Al final de la fase deberá tenerse un **modelo CEPs personal** y una **carta de compromiso** que comprometa a la persona emprendedora a seguir el proceso de desarrollo de empresas.

Se espera que las personas emprendedoras al finalizar de este módulo logren:

1. Identificar oportunidades de negocios en su entorno
2. Reconozca sus características emprendedoras
3. Identifique ruta de innovación de su idea de negocios

## **Módulo 2: Validación de la Idea**

El objetivo del módulo es lograr que las personas emprendedoras modifiquen sus paradigmas de producto por cliente, generando una serie de talleres que están definidos por la metodología;

**Trabajo de campo para validar el problema y la solución:** Durante las tres semanas que siguen a los talleres de la identificación, las personas emprendedoras deben realizar trabajo en el terreno para validar las principales hipótesis de su negocio, por lo que se le pide que realicen:

- **Análisis del perfil del cliente (mapa de empatía)**
- **Priorización de los problemas del cliente**
- **10 entrevistas sobre el problema**
- **5 observaciones de campo**
- **10 entrevistas de la solución (usando prototipos o PMV)**

Las 10 entrevistas sobre el problema y las observaciones de campo deben realizarse en un plazo de dos semanas, mientras que las entrevistas de la solución deben realizarse durante la semana tres del trabajo sobre el terreno; es importante explicar a la persona emprendedora que los dos ejercicios de observación y entrevista deben hacerse por separado.

Para orientar a las personas emprendedoras, se les debe enviar una presentación con el instructivo de trabajo en el terreno, incluyendo una descripción sobre cómo hacer las entrevistas y observaciones.

El personal técnico deberá estar pendiente al final de cada semana para ver si la persona emprendedora ha cumplido las metas requeridas.

**Asesoría y seguimiento del trabajo de campo:** los resultados y aprendizajes del trabajo de campo se deben enfocar a la toma de decisiones concretas sobre el rumbo que debe seguir el proyecto.

Su finalidad es la toma de decisiones sobre iteraciones o pivotes. Se espera que las personas emprendedoras al finalizar de este módulo logren:

4. **Identificar y segmentar el nicho de mercado y análisis del cliente.**
5. Identificar con claridad el problema al cual propone la solución
6. Identificar y definir con claridad la solución a ese problema
7. Construir una propuesta de valor para el mercado objetivo.

### **Módulo 3: Fortalecimiento de la idea**

En esta fase se formulará un **modelo de negocios** para el producto o servicio que se ha definido como solución al problema. Se busca que la persona emprendedora logre reconocer los diferentes bloques del modelo de negocios e integrarlo bajo la propuesta de valor.

Esto se logrará a través de las siguientes actividades:

- a) **Prototipado:** el objetivo es desarrollar el producto bajo las características que constituyen la solución al problema validado con los clientes realizados en el módulo anterior.

Con el propósito de conectar con las actividades de validación, evaluar las iteraciones realizadas y realizar una estimación del tamaño del mercado.

- b) **modelos de negocios Lean Canvas:** se busca que las personas emprendedoras diseñen el - modelo de negocios de su iniciativa, utilizando para ello la herramienta de Lean Canvas de AshMaurya. Junto con ello se exploran variantes de modelo de negocio y se identifican los elementos de mayor riesgo en el modelo de negocios actual.
- c) **validación, métrica y pivotes:** se preparan los elementos para salir al mercado aun en modo de aprendizaje. Las herramientas presentadas son clave para avanzar en una validación de cada componente del modelo de negocios, generando los indicadores que permitan decidir si avanzar o modificar algún aspecto esencial de la propuesta de valor.

- d) **Trabajo de campo:** en este trabajo de campo que busca validar el modelo de negocios realizado, se busca probar la ruta de adquisición y activación de clientes, los canales, los precios y fuentes de ingreso, así como la disposición de los clientes a pagar. el trabajo se debe dirigir a dar respuesta a las siguientes preguntas:

- Adquisición: ¿cuál es nuestro motor de crecimiento? ¿cómo adquirimos nueva clientela? ¿cuáles son los costos de adquirir una nueva clientela?
- Canales: ¿Qué canales debemos utilizar para adquirir nuevos clientes?
- Precio: ¿Es el precio adecuado?
- Disposición a pagar: ¿Podemos encontrar clientela dispuesta a pagar en la fase actual de desarrollo del producto (adaptadores tempranos)?

En este trabajo de campo es necesaria la guía y acompañamiento del personal técnico de las actividades que deben desarrollarse paso a paso son las siguientes:

1. Construcción de una presentación de ventas, señalando en qué consiste la solución y cuáles son los beneficios. Debe definirse el precio del producto o servicio.
2. Reunir el material de ventas necesario (brouchure, videos, presentaciones, sitio web, etc.)
3. Identificar los adaptadores tempranos

4. Definir cómo se va a llegar a ellos (llamadas telefónicas, e-mails, stand en una tienda, etc.)
5. Con los que se logre una reunión, preguntar primero si ellos tienen el problema o la necesidad.
6. Si están interesados en el producto, hay que pedirle sus datos y, si es posible, que firmen una carta de intención. O, incluso, se podría concretar una venta.
7. Si no están interesados en comprar, hay que preguntar y documentar las razones para no hacerlo. ¿Falta algo en el producto? ¿es por el precio? ¿es por otra razón?

Se espera que las personas emprendedoras al finalizar de este módulo logren:

1. Diseñar un modelo de negocios.
2. Definir métricas clave de su negocio
3. Pivotear y testear su modelo de negocios

#### **Módulo 4 Presentación de Idea**

En este módulo la persona emprendedora podrá preparar la presentación de la propuesta de modelo de negocios ante un panel de expertos, además recibirá servicios del personal técnico de emprendimiento para elaborar su pitch.

Para ello el personal técnico de emprendimiento deberá preparar la instalación de panel de evaluación constituido por especialistas en área de emprendimiento e instituciones aliadas; además facilitará servicios a la persona emprendedora que le permita mejorar y presentar su proyecto.

- e) **Asesoría para la validación del modelo de negocios:** con los resultados del trabajo de campo, se asesora a la persona emprendedora para que defina la validación del modelo de negocios, o ayudar a identificar aquellas áreas que no funcionan y requerirán cambios o modificaciones. Este proceso podría ser iterativo, si se encuentra que hay obstáculos que superar, se rediseñe el modelo de negocios y se vuelva a hacer de nuevo un trabajo de campo, hasta que el modelo de negocios esté totalmente validado. La asesoría la ofrece el personal técnico de emprendimiento.
- f) **Elaboración final de propuesta de proyecto:** ya con el modelo de negocios validado por el trabajo de campo, puede realizarse la propuesta final de proyecto para su presentación definitiva, ya sea a clientes potenciales, inversionistas o instituciones de financiamiento. Además del documento de presentación, se aprenderá y se hará en forma definitiva una presentación y/o un video. Esta asesoría la realizará el personal técnico de emprendimiento

Se espera que las personas emprendedoras al finalizar de este módulo logren:

1. Construir un video pitch de su proyecto.
2. Presentar su idea de negocios ante un panel de expertos o clientes.

#### **Módulo 5 Selección de Idea**

En este módulo la persona emprendedora será acompañada por el personal técnico para la gestión y obtener estos financiamientos, la persona emprendedora o grupo asociativo requerirá de los siguientes servicios:

- a) Asesoría para la construcción de un plan de inversión
- b) Taller para preparar una presentación de un proyecto a posibles inversionistas
- c) Asesoría personalizada para la construcción de una propuesta de crédito.

d) Acompañamiento y trámites en instituciones financieras o instituciones que operan capital semilla.

Estos talleres, asesoría y acompañamientos estarán a cargo del personal técnico de emprendimiento a través de servicios directos o vinculaciones con otros aliados.

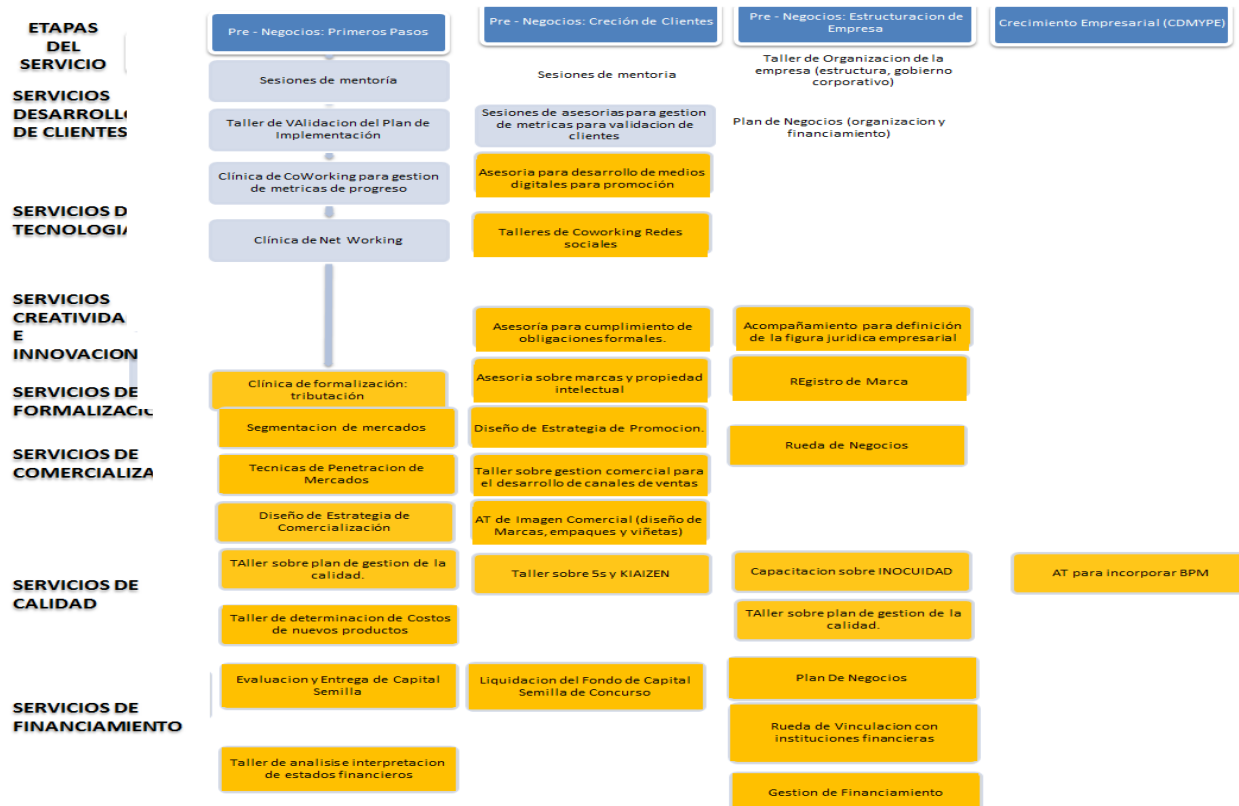
Se espera que las personas emprendedoras al finalizar de este módulo logren:

1. Construir su propuesta de gestión de capital semilla o financiamiento emprendedor.
2. Definir con claridad su plan de inversión y cotizaciones.
3. Identificar compromisos y metas claras para su proyecto

## b. Gestión Empresarial y Estructuración de Empresas en Etapa de Puesta en Marcha

Esta etapa consiste en brindar servicios para implementar el emprendimiento entre ellos la gestión de financiamiento y capital semilla, servicios de desarrollo de clientes, calidad y tecnología entre otros.

Esta fase la implementa CONAMYPE a través del personal técnico de emprendimiento en las ventanillas.



**Ilustración 9; etapa de puesta en marcha de CONAMYPE, Modelo de Atención Emprendedora**

Esta etapa se caracteriza por ser el inicio de la operación en el mercado, desarrollando procesos de gestión comercial. Es la etapa en la que se valida y se realizan ajustes permanentes para asegurar la innovación en el modelo de negocio con base en la información que obtiene en el mercado.

Durante esta etapa el emprendimiento deberá ejecutar el plan de puesta en marcha que presento al proceso de evaluación y selección, logrando ejecutar los recursos de capital semilla transferidos por el fondo y alcanzando los hitos definidos por el fondo, la persona emprendedora en esta etapa será acompañada por CONAMYPE.

### **Implementación del modelo de negocios**

Con el plan de trabajo definido, se procederá a implementar el modelo de negocios, es decir, a poner en marcha a la empresa. Con el acompañamiento del personal Técnico de Emprendimiento se procederá a hacer funcionar el proceso del negocio.

Siguiendo el proceso de iteración y pivote la persona emprendedora podrá realizar cambios a su modelo de negocios a partir de la información del mercado que le brindan sus clientes durante la puesta en marcha.

### **Ajuste al modelo de negocios**

Con el negocio funcionando, pasado un tiempo de prueba (no menor a 3 meses) deberá evaluarse el modelo de negocios para definir si se está trabajando de manera adecuada o es necesario realizarle ajustes a su forma de funcionamiento, tanto al producto o servicio, como a las diversas metodologías del emprendimiento o MYPE. Para definir si se requiere algún ajuste se realizará la evaluación del emprendimiento<sup>16</sup>. En esta evaluación pueden existir tres resultados:

1. Se define que el emprendimiento no necesita ajustes, por lo que puede ser formalizado y pasar a la fase de aceleración y tercera etapa del ciclo de desarrollo de la empresa, que para este caso se vinculará a los CDMYPE
2. Se define que los ajustes que se requieren son mínimos y pueden realizarse de manera rápida sin necesidad de volverse a evaluar, por lo que puede el emprendimiento formalizarse y pasar a la etapa III.
3. Hay que realizar ajustes varios de importancia al emprendimiento, por lo que se recomendará hacer los ajustes y se procederá a otra evaluación tras el tiempo que se determine sea necesario para implementar los ajustes definidos.

Los servicios que en esta etapa se ofrecen están definidos por el modelo de atención y se describen en la respectiva ruta, las cuales podrán ser entregadas por el personal técnico de emprendimiento según su especialidad o a través de vinculaciones con el ecosistema, a demanda y requerimiento del emprendimiento:

- Taller de asociatividad para la cohesión asociativa, resolución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo. (aplica para emprendimientos asociativos).
- Capacitación empresarial básica (marketing, ventas, atención al cliente).
- Asesoría para la medición de aceptación del producto en el mercado.
- Capacitación sobre normas básicas de calidad.
- Mejoramiento de buenas prácticas para producción inicial.
- Definición de procesos básicos y creación de instrumentos de control .
- Capacitación empresarial avanzada (contabilidad, RRHH, marketing avanzado, técnicas avanzadas de venta, costeo, control de costos).
- Desarrollo de identidad empresarial comercial imagen y marca.
- Capacitación en el uso de herramientas estandarizadas TIC.
- Vinculaciones comerciales.
- Vinculaciones financieras (obtención de fondos reembolsables y no reembolsables).
- Vinculaciones a ferias.

---

<sup>16</sup>El formato de esta evaluación se encuentra en el anexo

- Taller o charla sobre formalización (vinculación al Técnico de Trámites Empresariales del Centro Regional correspondiente).

Al final de esta etapa la persona emprendedora logrará:

1. Identificar y crear clientes.
2. Administrar su negocio.
3. Reconocerá oportunidades de mejora.
4. Diseñará estrategias para crecer su negocio en las áreas de costos, marketing, producción y organización de la empresa.

Para cada una de los módulos a los que se hace referencia el personal técnico de emprendimiento logra acompañar a las personas emprendedoras logrando que se puedan medir los aprendizajes, la lógica del modelo de atención no radica en la única facilitación de contenidos sino de alcanzar que la persona emprendedora realice los pivoteos y testeos de sus ideas y productos generándose competencias propias y sostenibles.

## V. Capital Semilla para el desarrollo de nuevos emprendimientos

Para esta intervención, CONAMYPE cuenta con recursos financieros llamados capital semilla para las personas emprendedoras que logren formular modelos de negocio con potencial de crecimiento, para la operatividad de este fondo, se cuenta con un manual de administración y funcionamiento del capital semilla.

Con los recursos de capital semilla será preciso diseñar un plan de implementación que permita ejecutar los fondos entregados y que se orienten a que este pueda generar tracción, para su elaboración el personal técnico de emprendimiento y personas emprendedoras deberán considerar:

- 1. Definir más claramente el camino a seguir:** Debe buscarse que la persona emprendedora logre avanzar lo más posible, con la menor cantidad de recursos, despejando dudas e incógnitas de la forma más rápida. Para lograrlo debe revisarse el presupuesto elaborado por la persona emprendedora, y revisar paso a paso las actividades para asegurarse que están planificadas de la manera más eficiente, de lo contrario planificar la forma más económica de hacerlo.
- 2. Revisar presupuesto y cotizaciones:** Se deberá revisar que todas las actividades propuestas para el plan de trabajo estén diseñadas bajo el enfoque Lean<sup>17</sup>. Para esto debe revisarse el propósito de cada gasto y ayudar a la persona emprendedora a definir el mínimo gasto posible que permita crear el producto o entregar el servicio.
- 3. Revisar resultados esperados:** Revisar junto a la persona emprendedora los resultados esperados bajo los cuales se evaluará el éxito en el uso de los recursos. Esta revisión es importante pues verificará que los recursos fueros efectivamente usados para validar el negocio.
- 4. Definir plazos, hitos y desembolsos:** Ayudar y aconsejar a la persona emprendedora para definir plazos reales que les permita usar los recursos y obtener resultados en menos de 6 meses. Esto ayuda a definir también el número de desembolsos programados, si se ha tomado algún financiamiento.
- 5. Desarrollar procesos de modificaciones y liquidaciones del capital semilla.** Ayudar y aconsejar a la persona emprendedora para presentar modificaciones a los planes de implementación según los

---

<sup>17</sup>Genera aprendizaje validado del negocio usando la menor cantidad de recursos gracias a un PMV.

formatos e instrumentos establecidos en los manuales de capital semilla, así como a los procesos de compra de los bienes y servicios a través de facturas, elaboración de reportes de liquidación del capital semilla y la respectiva justificación de los avances del plan a través de los informes mensuales del uso del capital semilla a CONAMYPE.

## a. Administración del capital semilla

En esta guía se indican los pasos para lograr que las personas emprendedoras puedan tener acceso a estos recursos, para lo cual se aprobará un manual específico de administración y liquidación de fondos de capital semilla, el cual el personal técnico de emprendimiento y las personas emprendedoras deben conocer para aplicar a los mismos fondos de capital semilla, estos pasos son:

- 1. La postulación al fondo:** el personal técnico de emprendimiento deberá inscribir a las personas emprendedoras que hayan concluido un proceso formativo y cuenten con un modelo de negocios validado, esto lo harán siguiendo las instrucciones del manual y los instrumentos de registro que este señale.
- 2. Clasificación:** posterior a la inscripción y postulación, CONAMYPE a través de la Gerencia de Emprendimiento y el Centro Regional proceden a la revisión de las propuestas presentadas y el cumplimiento del perfil y potencial establecido, clasificándolas según cada tipo de fondo de capital semilla (necesidad y oportunidad), de esto se generan instrumentos que formalizan la decisión de CONAMYPE y es comunicado a los participantes (acta de clasificación). Para esta fase se considerará la presentación de modelo de negocio y el video pitch, elaborado por las personas que conforman el emprendimiento.
- 3. Evaluación y Selección:** este procedimiento es realizado por un panel de evaluación conformado por especialistas o conocedores del ámbito de negocios, normalmente del ecosistema de emprendimiento del territorio, el panel y la evaluación a los proyectos es en el ámbito empresarial y no es de carácter académico.
- 4. Formalización del Capital Semilla:** la modalidad de entrega de los recursos de capital semilla que utiliza CONAMYPE es a través de desembolsos por cheques nominativos y suscripción de un contrato de capital semilla, instrumento que regula la relación establecida para uso y liquidación de los fondos entregados a cada persona emprendedora; para la elaboración del contrato de capital semilla es preciso que el expediente incorpore información necesaria de los participantes

### 5. Uso y liquidación del capital semilla

El propósito del capital semilla es lograr que la persona emprendedora pueda realizar acciones de validación y mejora de su modelo de negocios, lo cual le generará tracción para futuros procesos de gestión de financiamiento y socios.

## 6. ARCHIVOLOGIA

### 1. Expediente físico empresarial

El propósito de elaborar un expediente del cliente es de documentar y registrar físicamente la información de los servicios entregados por CONAMYPE en las etapas de creación y puesta en marcha de la empresa.

El expediente empresarial será elaborado por el equipo técnico del Centro Regional siguiendo el procedimiento y normativas aprobadas para tal efecto por CONAMYPE, ubicado en el Centro Regional correspondiente.

Para efectos del traslado de clientes de la etapa de puesta en marcha a la etapa de crecimiento empresarial, el personal técnico emitirá un historial del cliente utilizando el sistema informático y levantando el diagnóstico de salida.

Para el expediente de la persona emprendedora durante la etapa de formación emprendedora y puesta en marcha y que evidencia la atención brindada deberá considerar el Centro Regional una copia del expediente de capital semilla que se resguarda en la Gerencia de Emprendimiento, para lo que se considerará la información indicada en el siguiente numeral.

## 2. Expediente de Capital Semilla

La documentación que debe contener el expediente de un emprendimiento que es beneficiado con capital semilla y atendido por el programa de emprendimiento, se detalla a continuación, de acuerdo a la fase en que se atiende:

Etapa	Documento
IV. Monitoreo, Seguimiento y cierre de expediente	24. Copia de finiquito de liquidación del fondo
	23. Ferias y espacios de comercialización (copias de listas de asistencia)
	22. Vinculaciones (cartas o formato ERP)
	21. Copia de listas de asistencia a capacitaciones en territorio
	20. Asesorías
	19. Registro de campo (de visitas a emprendimiento insitu)
	18. Registro de cliente – indicadores final
	17. Registro de cliente – indicadores inicio (a la entrega de capital semilla)
III. Formalización y liquidación del Fondo de capital semilla	<b>16. Informes</b>
	Informe mensual 6
	Informe mensual 5
	Informe mensual 4
	Informe mensual 3
	Informe mensual 2
	Informe mensual 1

	15. Liquidación
	14. Justificación de cambio (si aplica)
	13. Recibo y voucher de primer desembolso
	12. Plan de Implementación y cotizaciones
	11. Registro de cliente (indicadores)
	10. Notificación de resultados (Ganador o NO ganador)
	9. Copia de Acta de evaluación
	8. Hojas de Evaluación del proceso de selección
	7. Fichas de clasificación (clasificación)
II. Documentos de Postulación	<b>6. Documentos técnicos:</b>
	Presentación de modelo de negocio
	Modelo de Negocio
	Certificado de noveno grado o título de bachiller (según el manual)
	Acreditación de formación emprendedora de postulante
I. Documentos de inscripción (ingreso)	<b>4. Documentos de asocio (NO formalizado):</b>
	Integración de asocio de hecho
	Designación de representante del asocio
	DUI y NIT de las personas integrantes del asocio
	<b>3. Documentos de asocio (formalizado):</b>
	Copia de Escritura de Constitución de asocio formal (UDP, Cooperativa –Acta de acuerdo de asamblea extraordinaria para asignar a representante para el Fondo, u otro)
	NIT del a asocio (formalizado)
	DUI y NIT de las personas integrantes del asocio
	2. Copia de DUI y NIT de la personas representante.
	1. Ficha de Inscripción.

## 7. SEGUIMIENTO, MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LOS SERVICIOS

### 1. Seguimiento

Seguimiento es la acción que realiza CONAMYPE, a través de los Centros Regionales, para generar información respecto del cumplimiento de las actividades planificadas en asesoría, capacitaciones, asistencia técnica, elaboración de propuestas de crédito y procesos de vinculación, así como de la calidad de estas actividades. Este seguimiento deberá realizarse por medio de un sistema de información (software) de la CONAMYPE que funcionará para este fin y a través del personal técnico asignado para la supervisión.

Buenas prácticas del seguimiento, monitoreo y evaluación:

- Los datos del seguimiento, monitoreo y evaluación deben concentrarse en los usos y destinatarios específicos (es decir, que solo se deben recopilar los datos que sean necesarios y en la cantidad suficiente para el fin acordado).
- El seguimiento, monitoreo y evaluación debe ser sistemático y basarse en hipótesis e indicadores predefinidos (Marco Lógico).
- También debe procurar determinar los cambios imprevistos en el programa y en su contexto, incluidos los cambios en los riesgos y las hipótesis del programa. Esta información debe utilizarse para adaptar en consecuencia el plan de ejecución.

- Debe ser oportuno, de modo que los datos puedan utilizarse de inmediato para mantener informados a los responsables de la ejecución del programa.
- Cuando sea posible, debe ser un proceso interactivo, que asocie a los principales participantes, lo cual podrá no solo reducir los costos, sino también afianzar el entendimiento y el sentido de pertenencia.
- La información obtenida a partir del seguimiento no está destinada únicamente a los responsables de la gestión del programa, sino que debe ser difundida, cuando sea posible, entre los beneficiarios, los donantes y demás partes interesadas.

Dentro del seguimiento, monitoreo y evaluación deben realizarse las siguientes actividades:

- Realizar visitas durante la ejecución del proceso y al final de la asistencia solicitada, para verificar los resultados obtenidos y la satisfacción del cliente.
- Verificar la calidad de los servicios proporcionados a través de personal técnico de emprendimientos, preguntando al cliente sobre su satisfacción con los mismos.
- Para seguimiento y monitoreo, además de las visitas, el personal técnico podrá auxiliarse con herramientas de comunicación, tales como llamadas telefónicas, correos electrónicos o redes sociales, para consultar el estado de su emprendimiento o microempresa y monitorear los servicios que se están ejecutando.
- El proceso de verificación y evaluación podrá realizarse a través de métodos técnicos más acordes a las condiciones y recursos, priorizando aquellos que faciliten la mejor forma de evaluación.

## 2. Informes de monitoreo

El monitoreo tendrá como objeto revisar el adecuado cumplimiento de las normativas y reglamentos relacionados a estos procesos, además de la verificación del adecuado registro y procesamiento de la información generada por el personal técnico: monitoreo de estadísticas, expedientes, informes y otros.

Los informes serán presentados por el personal técnico de emprendimiento a la Gerencia y con el visto bueno de su respectivo jefe, el informe deberá reportar los avances en la implementación de las estrategias de trabajo, estos deberán presentarse en formatos específicos a cada intervención según orientación de los fondos financieros.

Para este caso, los informes se presentarán a la Gerencia de Emprendimiento mensualmente.

Además, deberá presentarse informe trimestral por intervención y etapa.

## 3. Evaluación de SERVICIOS.

La evaluación tiene por objeto medir el grado de satisfacción y desarrollo del cliente según el tipo de servicio brindado. Este se realizará a través de dos mecanismos: la encuesta de satisfacción del cliente, la cual es responsabilidad del personal técnico que realizó el servicio y se levantará al finalizarlo; la evaluación de desarrollo del cliente, que tendrá como propósito registrar el resultado a nivel de uso e implementación de los conocimientos, servicios y técnicas facilitadas por el personal Técnico o consultor externo, esta evaluación será responsabilidad de los supervisores territoriales

Dentro del seguimiento, monitoreo y evaluación deben realizarse las siguientes actividades:

- Realizar visitas durante la ejecución del proceso y al final de la asistencia solicitada, para verificar los resultados obtenidos y la satisfacción del cliente.

- Verificar la calidad de los servicios proporcionados a través de consultores externos, preguntando al cliente sobre su satisfacción con los mismos.
- Para seguimiento y monitores, además de las visitas, el técnico podrá auxiliarse con herramientas de comunicación, tales como llamadas telefónicas, correos electrónicos o redes sociales, para consultar el cliente el estado de su emprendimiento o microempresa y monitorear los servicios que se están ejecutando.
- El proceso de verificación y evaluación podrá realizarse a través de métodos técnicos más acordes a las condiciones y recursos, priorizando aquellos que faciliten la mejor forma de

## 8. SISTEMAS DE REGISTRO

### 1. ERP - TERRITORIO

Todos los servicios otorgados por los Centros Regionales que tienen que ver con las dos primeras etapas de desarrollo de las empresas, y los datos de impacto generados por las intervenciones realizadas, deberán ser ingresados a un sistema de información (software) para el control y seguimiento de los mismos.

El equipo técnico asignado a cada Centro Regional será responsable del registro de la información en el sistema informático, verificando la calidad de su contenido y la periodicidad de actualización, a fin de que sirva para medir el desempeño general y evaluar los resultados en los procesos de creación y puesta en marcha de la empresa.

Se entenderá como registro de la información al proceso de alimentar el software al inicio, durante y al finalizar los procesos y planes de acción con cada uno de los clientes, utilizando los instrumentos autorizados en esta guía y los procedimientos específicos del sistema.

La unidad de informática de la CONAMYPE emitirá un registro del personal técnico con acceso al sistema ERP, por tanto, cada uno tiene privilegios dentro del sistema y autorizaciones, este requerimiento de creación de usuarios es solicitado por la Gerencia de Emprendimiento una vez el personal técnico ingresa a la institución; los pasos que debe seguir el personal técnico es el siguiente:

- Levantar la información de los clientes según formulario de registro de cliente, que incluye los indicadores de entrada y solicitar firma del cliente y del personal técnico de emprendimiento
- Llenar formulario de Registro MYPE para realizar la calificación respectiva a los clientes
- Fotocopia de DUI Y NIT del cliente.
- Abrir página web de [CONAMYPE.gob.sv/territorios](http://CONAMYPE.gob.sv/territorios)
- Crear Cliente ingresando primero la información del REGISTRO MYPE en la pestaña de registro mype.
- Crear registro de cliente en sistema territorios, ingresando la información solicitada por los campos del sistema y los indicadores de entrada del cliente
- Crear plan de acción de los servicios a proveer según el nivel o estatus del cliente y de acuerdo a la ruta de servicios que la metodología establece.
- Actualizar con los servicios provistos y con registro o evidencias de dichos servicios al sistema de forma periódica.
- Imprimir historial de servicios entregados al cliente de forma mensual que permita llevar en el expediente del cliente un seguimiento físico.
- Al concluir los servicios en cada etapa de atención (creación o puesta en marcha) deberá levantar la ficha de indicadores de salida del cliente.
- Alimentar la ficha de indicadores en el sistema colocando la nueva fecha de registro del indicador.

La calidad de la información generada por el personal técnico deberá considerar parámetros mínimos referidos a su profesión y al uso adecuado de la información.

La información generada de cada cliente será de carácter confidencial según la ley de acceso a la información pública.

El sistema proporcionará reportes e informes cuantitativos de los servicios proporcionados el cual permitirá registrar resultados de los servicios y medir impactos. Estos procesos estarán regulados por un procedimiento y manual de uso del sistema informático.

## 9. MEDICIÓN DE INDICADORES DE IMPACTO

La medición de impacto tiene por objeto levantar información de los resultados económicos generados por los servicios que brinda CONAMYPE para conocer la incidencia de éstos en el desarrollo de las nuevas empresas.

La información que respalda estos resultados será obtenida del sistema o software de seguimiento y monitoreo de los servicios a personas emprendedoras, para lo cual el personal técnico deberá levantar los indicadores de impacto en cada uno de los emprendimientos atendidos una vez al año, al finalizar cada una de las etapas y cada vez que sea requerido. Para el levantamiento de los indicadores de los impactos se utilizará un instrumento.

Para medir este impacto es necesario establecer metas cuyo cumplimiento o no cumplimiento determinará si se están logrando los objetivos con los clientes, y medirá el impacto que estos resultados están teniendo en la empresa cliente y en el ecosistema emprendedor.

### **Metodología para levantar el indicador**

El diagnóstico inicial es la herramienta que permite identificar los indicadores que constituyen como línea de base, el cual será de obligatorio su registro para iniciar los procesos de los servicios incluidos en este manual.

El indicador de impacto a medir está definido por el plan estratégico de la CONAMYPE, y estos serán evaluados a partir del diferencial entre la línea de base y los resultados del levantamiento de indicadores de impacto obtenidos anualmente.

Los indicadores de gestión serán evaluados al finalizar cada etapa de servicios facilitados a las personas emprendedoras

Se deberá obtener información de, al menos, los siguientes indicadores:

### **Indicadores de Impacto**

- Porcentaje de emprendimientos creados con capital semilla (por tipo de emprendimiento, por género)
- Ventas generadas por los emprendimientos apoyados con capital semilla.
- Empleos formales e informales generados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Ley de fomento, protección y desarrollo para la micro y pequeña empresa.
2. Manual Mujer Emprende. PNUD, CONAMYPE, El Salvador, 2011
3. Manual Técnico Operativo de los Centros de Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE), CONAMYPE, Noviembre 2013.
4. Metodología Emprende. Curso de Creación de Empresas. Guía Metodológica. GIZ, CONAMYPE, El Salvador, enero de 2011
5. Metodología Emprende. Curso de Creación de Empresas. Mi plan de negocios. GIZ, CONAMYPE, El Salvador, enero de 2011
6. Metodología Emprende. Curso de Creación de Empresas. Cuaderno de trabajo para participantes. GIZ, CONAMYPE, El Salvador, enero de 2011
7. Metodología Emprende. Curso de Creación de Empresas. Tutoría. Orientaciones metodológicas GIZ, CONAMYPE, El Salvador, Noviembre de 2013
8. Modelo de emprendedurismo social con enfoque de género. Documento conceptual. PNUD, SPSU, CONAMYPE. El Salvador, 2014.

9. Política Nacional de Emprendimiento. CONAMYPE, Agosto 2014.
10. Metodología para promover emprendimiento ágiles y desarrollo de clientes. Facilitación de talleres de formación. CENPROMYPE. Octubre, 2014
11. Metodología para promover emprendimiento ágiles y desarrollo de clientes. Implementación del concurso reto emprendedor. CENPROMYPE. Octubre, 2014
12. Metodología para promover emprendimiento ágiles y desarrollo de clientes. Puesta en marcha de emprendimientos. CENPROMYPE. Octubre, 2014.