

MANUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS FEMENINOS DINÁMICOS

Mujer y
Negocios



GOBIERNO DE
EL SALVADOR
UNÁMONOS PARA CRECER

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



Editor: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).
San Salvador, El Salvador, octubre de 2017.

Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

Miembros de Comisión Nacional de CONAMYPE

Tharsis Salomón López Guzmán
Ministro de Economía

Presidente
Ministerio de Economía

Merlín Alejandrina Barrera López
Viceministra de Comercio e Industria

Directora Suplente
Ministerio de Economía

Bertha Silvia Mena de Morán

Directora Propietaria
Entidades Gremiales

Korina Rosibel Márquez de Fuentes

Directora Suplente
Entidades Gremiales

José Ricardo Flores Pérez

Director Propietario
Organizaciones No Gubernamentales

Samuel de Jesús Salazar Genovéz

Director Suplente
Organizaciones No Gubernamentales

Agustina Beatriz de Paúl Flores

Directora Propietaria
Programas Nacionales de Apoyo

Gerber Adrián Martínez Sánchez

Director Suplente
Programas Nacionales de Apoyo

Elsa Miriam Linares de Quintanilla

Directora Propietaria
Asignación del Presidente de la República

Fátima Guadalupe Escobar de Marroquín

Directora Suplente
Asignación del Presidente de la República

Esta publicación: Manual del proceso de atención para Emprendimientos Femeninos Dinámicos, de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeñas Empresas ha sido financiada por el proyecto: "Desarrollo de un modelo de Empresariedad Femenina en El Salvador," BID/FOMIN ATN/ME 13527-ES y ATN/AS 13529-ES, cofinanciado por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), el Fondo Multilateral de Inversiones, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo y del Fondo Fiduciario de Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS)

Hecho el depósito legal (5 ejemplares donados a Biblioteca Nacional para el registro de todas las publicaciones de CONAMYPE)

Coordinación Editorial: CONAMYPE Unidad de Comunicaciones Institucional

Coordinación Técnica: CONAMYPE Gerencia de Empresariedad Femenina y Sub Dirección de Desarrollo.

© Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa. CONAMYPE, Fondo Multilateral de Inversiones y Fondo Fiduciario de Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS). **Primera edición.**

Esta publicación: Manual del proceso de atención para Emprendimientos Femeninos Dinámicos, es propiedad de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, el Fondo Multilateral de Inversiones y el Fondo Fiduciario de Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS)

Queda permitido reproducir esta publicación, Manual del proceso de atención a Emprendimientos Femeninos Dinámicos. Mujer y Negocios. Parcial o totalmente, siempre y cuando se tenga consentimiento previo de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa, Fondo Multilateral de Inversiones y Fondo Fiduciario de Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS) y su autoría quede atribuida.

La información y las opiniones presentadas en esta publicación Manual del proceso de atención a Emprendimientos Femeninos Dinámicos. Mujer y Negocios, son las de los autores y no representan necesariamente la posición oficial del Banco Interamericano de Desarrollo ni del Fondo Fiduciario de Asociación para la Reducción de la Pobreza en América Latina (AUS) y su autoría quede atribuida.

Impreso en: Grupo Renderos, S.A, de C.V.

Cantidad de Ejemplares Impresos: Esta edición consta de 300 ejemplares, se terminó de imprimir en el mes de octubre 2017.

PRESENTACIÓN

Como institución responsable del fomento y desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador, la CONAMYPE, se complace en compartir el presente manual del proceso de atención a emprendimientos femeninos dinámicos, que forma parte de la caja de herramientas del modelo de Empresarialidad Femenina en El Salvador, el cual reúne un conjunto de metodologías que han sido aplicadas para la entrega de servicios de desarrollo empresarial especializados a mujeres empresarias.

El modelo de Empresarialidad Femenina se ha venido configurando desde el año 2011; y en el camino recorrido, ha ido creando, adaptando y mejorando las intervenciones, hasta contar con metodologías y buenas prácticas que en esta ocasión queremos compartir, como la expresión de la concreción de una decisión de política pública coherente con el compromiso de garantizar la inclusión productiva de un sector fundamental en la producción de la riqueza nacional.

Con esta publicación, buscamos compartir la experiencia vivida en la atención especializada a mujeres emprendedoras, y con ello, motivar otras instituciones, a sumarse a este compromiso por impulsar la autonomía económica de las mujeres de nuestros países.

Agradecemos al equipo técnico que se esfuerza día a día por atender a las mujeres empresarias y emprendedoras, a los socios de la cooperación que hacen posible esta publicación y a todas y todos los actores interesados en recibir la experiencia que ahora somos capaces de mostrarles.

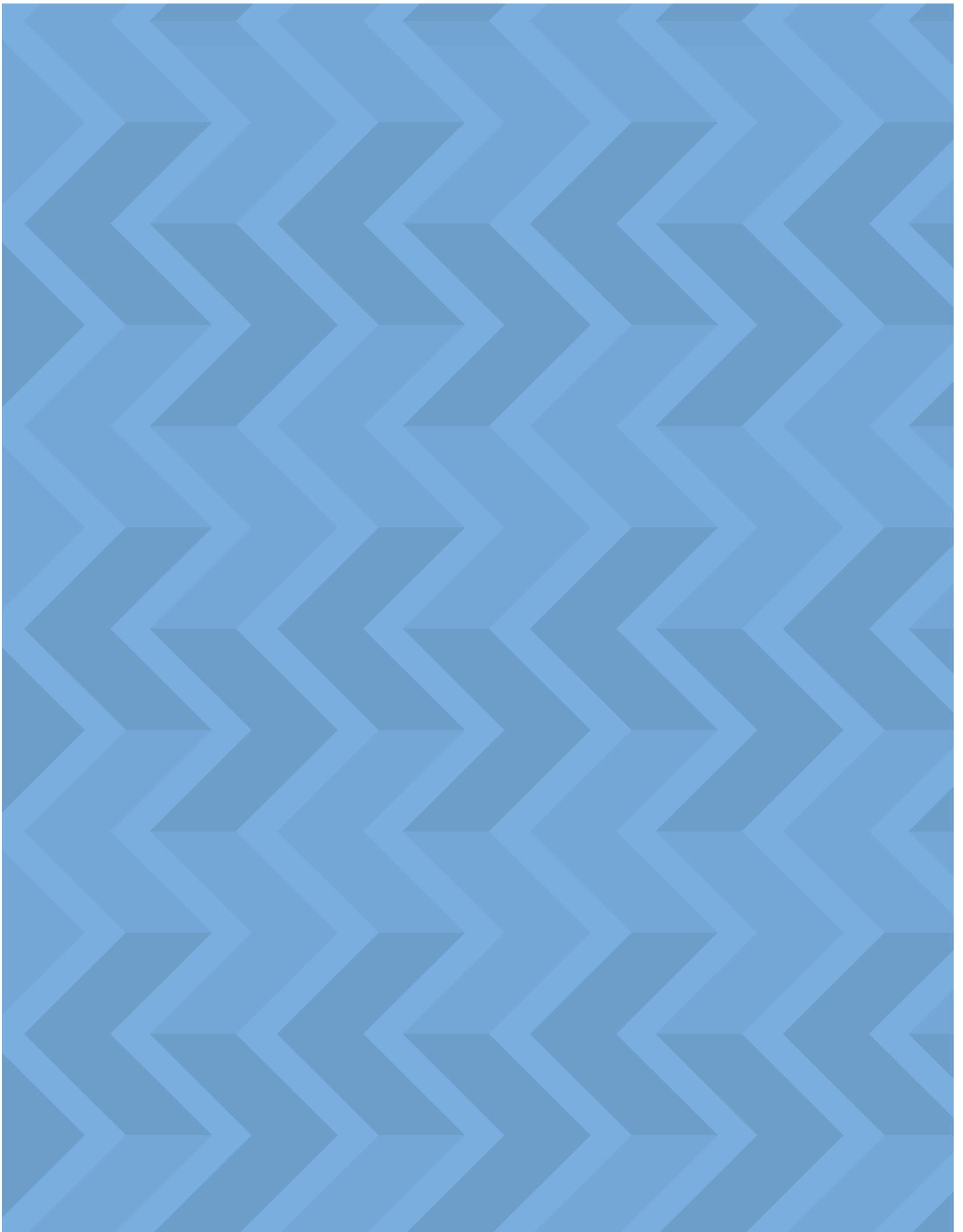
Ileana Rogel.
Directora Ejecutiva de CONAMYPE.

CONTENIDO

PRESENTACIÓN	3
RESUMEN EJECUTIVO	7
1 INTRODUCCIÓN	8
2 MARCO DE REFERENCIA	10
2.1 Situación de la mujer emprendedora	10
2.2 Disposiciones normativas e institucionales para fomentar el emprendimiento y la empresarialidad de las mujeres	10
2.3 Principios o definiciones claves para la igualdad de género	11
2.4 Emprendimiento y desarrollo de clientela ¿Por qué el enfoque efectivo lo cambia todo?	14
3 Manual 1. Manual del Proceso de Atención para Emprendimientos Femeninos Dinámicos. Mujer y Negocios	17
4 FASES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN	18
4.1 Fase 0: Sensibilización	19
4.2 Fase I: Identificación	22
4.2.1 Convocatoria de personas consultoras	23
4.2.2 Identificación y Selección de Instituciones o de consultoras o consultores a Invitar	23
4.3 Perfil de la persona consultora	24
4.4 Confección y envío de invitaciones a personas consultoras para participar en proceso a través de licitación pública	26
4.5 Selección y confirmación de consultoras y consultores	26
4.6 Proceso de transferencia metodológica y capacitación a consultoras y consultores	28
4.7 Convocatoria de emprendedoras	29
4.7.1 Identificación de emprendedoras	29
4.7.2 Confección de invitaciones y comunicados de prensa	30
4.7.3 Plan de medios	31
4.8 Proceso de postulación y selección de emprendedoras al proceso de formación	32

CONTENIDO

4.9	Resultados de la convocatoria	33
5	FASE II: FORMULACIÓN	34
5.1	Taller inicial con el equipo consultor responsable del acompañamiento para la construcción de modelo de negocios	36
5.1.1	Contrato de servicios profesionales	40
5.1.2	Lista de chequeo de organización del evento con personas consultoras	40
5.2	Participación de consultores y consultoras en el proceso de formación de mujeres emprendedoras	40
5.3	Formación de mujeres emprendedoras	41
5.4	Requerimientos logísticos de los talleres	42
5.5	Contenido del Módulo I: Descubrimiento de Clientela	43
5.5.1	Prácticas empresariales del módulo I	43
5.6	Contenido del módulo II: validación de la clientela	44
5.6.1	Prácticas empresariales del módulo II	44
5.7	Contenido del módulo III: presentaciones efectivas coworking, mentorías y plan de implementación.	46
6	FASE III: EVALUACIÓN	47
6.1	Selección al panel de evaluación final	49
7	FASE IV: SELECCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS	50
7.1	Requerimientos logísticos y Organizativos de los paneles	54
8	LO NOVEDOSO DEL PROGRAMA	58
9	HERRAMIENTAS	59
	Formato de inscripción al programa Mujer y Negocios	59
	Formato de carta notificación a seleccionadas Mujer y Negocios	66
	Formato de carta compromiso Mujer y Negocios	67
	Formato de acta de comité selección de participantes	68
	Formato de línea de entrada para ideas de negocios	69
	Formato de línea de entrada para negocios en marcha	72
	Formato de línea de salida	76





Una Ruta para contribuir a la autonomía Económica de las mujeres.

Resumen Ejecutivo

“Mujer y Negocios” es uno de los mecanismos de implementación del Programa Nacional de Empresariedad Femenina de la CONAMYPE, ejecutado a partir del año 2015. Pese a sus pocos años de implementación, ha generado metodologías que han reportado logros significativos que se reflejan por los testimonios de las emprendedoras y empresarias beneficiadas.

Este mecanismo se especializa en la atención de emprendedoras con negocios dinámicos, por lo que basa su estrategia en el llamado “enfoque efectual”, que da relevancia a los factores internos, individuales, que impulsan los emprendimientos; y utiliza la metodología de “Lean Startup”, que provoca el espíritu de mejora continua de las emprendedoras al estimularlas a crear, validar y mejorar sus modelos de negocios sin estancarse en una sola perspectiva.

Este documento describe el proceso de implementación de los servicios de fomento emprendedor femenino, desarrollando cada paso de la organización y ejecución de los servicios dirigidos a mujeres emprendedoras.

Como marco de referencia, se hace alusión a los factores relevantes del contexto salvadoreño en cuanto a la situación de las mujeres emprendedoras, y el marco de políticas que favorecen la integración de la igualdad y la perspectiva de género.

El proceso de implementación detallado en este Manual, incluye la preparación de condiciones iniciales de los actores involucrados, que envuelve los criterios y el procedimiento para la selección de emprendedoras y el equipo consultor que facilitará el proceso y las acompañará. Asimismo, muestra cómo seleccionar y evaluar los emprendimientos exitosos.

El Manual también describe los procedimientos para llevar a cabo la atención, desde los elementos sustantivos tales como el contenido del proceso de formación a las emprendedoras, pasando por los criterios para la formulación de contratos de consultoría, hasta los requerimientos logísticos de los eventos.

Por último, el Manual ofrece los formatos utilizados actualmente en cada fase descrita, mismos que permiten registrar y estandarizar la atención, así como generar información útil para la mejora de la experiencia.

1. INTRODUCCIÓN

Considerando que las condiciones de inserción económica de las mujeres difiere a la de los hombres en términos de igualdad de oportunidades, ingresos, acceso a la propiedad y ascenso en la jerarquía empresarial, es importante impulsar acciones afirmativas, que contribuyan a mejorar la autonomía económica de las mujeres y trascender a iniciativas empresariales y emprendedoras dinámicas, con potencial de crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

En ese sentido y en correspondencia con el Artículo 24 de la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres, el cual establece que el gobierno “gestionará la creación y fortalecimiento de las empresas de mujeres, mediante el desarrollo de las siguientes actividades: a) Procesos de formación, b) Asistencia técnica, c) Transferencia tecnológica, d) Incentivos fiscales, e) Acceso a créditos blandos, f) Oportunidades de comercialización y g) Impulso a la competitividad solidaria”, la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), ha adaptado desde una perspectiva de género la “Metodología para promover emprendimientos dinámicos y desarrollo de clientela”.

Acción que se enmarca en la implementación de la Política Nacional de Emprendimiento que tienen como visión convertir a El Salvador en un país emprendedor y cuyas actuaciones deben partir desde una perspectiva de género.

Asimismo, constituye una intervención del Programa Nacional de Empresariedad Femenina, a través del cual se busca contribuir al empoderamiento económico y fortalecer las capacidades emprendedoras de las mujeres, en tal sentido se pone en práctica la metodología de emprendimientos dinámicos.

Los emprendimientos dinámicos se definen como aquellas iniciativas que se llevan al mercado con el mínimo de recursos y pronto (como dicen las personas expertas de la materia “aprender rápido, barato y pronto”).

En ese sentido, esta adaptación busca promover que más mujeres incursionen en este tipo de emprendimiento, explorando inicialmente la viabilidad de sus ideas, producto o servicio con los potenciales clientes, para posteriormente impulsar el desarrollo y escalamiento del negocio.

El presente documento, contiene el paso a paso de la metodología para apoyar emprendimientos dinámicos impulsados por mujeres, así como para el desarrollo de su clientela.

La metodología se desarrolla en dos manuales:

MANUAL 1. MANUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS FEMENINOS DINÁMICOS. MUJER Y NEGOCIOS.

Corresponde al volumen que tiene en sus manos, donde se describe un proceso de organización y ejecución de los servicios de fomento emprendedor dirigido a mujeres emprendedoras. Se detalla el contenido de las actividades a realizar por parte de cualquier ente rector del emprendimiento que quiera desarrollar una iniciativa de este tipo.

MANUAL 2. MANUAL DE FACILITACIÓN DE TALLERES PARA EMPRENDIMIENTOS FEMENINOS DINÁMICOS. MUJER Y NEGOCIOS.

En este volumen se describe el proceso para el desarrollo de talleres de formación emprendedora con enfoque efectual para promover emprendimientos dinámicos (Lean Startup) y de desarrollo de clientela.

El primer Manual se estructura en torno a las siguientes fases: sensibilización, identificación, formulación, evaluación y selección.

El segundo Manual especifica la metodología a seguir para la facilitación de talleres, incluyendo material bibliográfico complementario.

El público meta de este Manual son todas las entidades, tanto públicas como privadas, que se propongan el desafío de fomentar un proceso emprendedor con enfoque efectual, como una acción afirmativa para promover emprendimientos liderados por mujeres.



2. MARCO DE REFERENCIA

Esta metodología y sus manuales se plantean como una herramienta o instrumento con doble propósito: contribuir a reducir las brechas de género en la actividad emprendedora y a la vez operar con los compromisos políticos del Estado en materia de igualdad de género en el ámbito económico y empresarial, establecidos en determinados marcos legales e institucionales.

2.1. Situación de la mujer emprendedora.

El equipo de Empresarialidad Femenina, así como las consultoras y consultores dedicados al fomento del emprendimiento y a la asistencia técnica para el mismo, debe ser consciente de que las acciones afirmativas a las mujeres, como lo es esta adaptación metodológica, responde a la necesidad de superar las brechas de género que colocan a las mujeres en situación de desventaja:

La propensión a emprender es menor en las mujeres. El 14.3 % de las mujeres en edad de trabajar (18 y 64 años) son emprendedoras en etapa temprana, con negocios que no superan los 3.5 años, en tanto que el porcentaje para los hombres es del 16.4%.

Brecha de género en los emprendimientos por oportunidad. La tasa de actividad emprendedora temprana por oportunidad es mayor en los hombres (11.2%), en tanto que en las mujeres es del 8.1%.

Mujeres con menores niveles de emprendimientos establecidos. La tasa de mujeres con emprendimientos que superan los 3.5 años es del 8.7%, la de los hombres asciende al 10.3%.

2.2 Disposiciones normativas e institucionales para fomentar el emprendimiento y la empresarialidad de las mujeres.

Toda persona usuaria de esta metodología debe saber que para fomentar el emprendimiento de mujeres, el Estado cuenta con un número importante de normativas, como leyes y políticas. No obstante, para los propósitos de esta adaptación metodológica, es necesario no olvidar las disposiciones que establece la Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres, la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, y Política Nacional de Emprendimiento:

La Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres

En el Art. 24 establece que el gobierno garantizará, en su participación económica, (..), gestionará la creación y fortalecimiento de las empresas de mujeres, mediante el desarrollo de las siguientes actividades: a) Procesos de formación, b) Asistencia técnica, c) Transferencia tecnológica, d) Incentivos fiscales, e) Acceso a créditos blandos, f) Oportunidad de comercialización y g) Impulso a la competitividad solidaria”.

Ley de Fomento, Protección y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

👉 Art. 1 “La presente Ley tiene por objeto fomentar la creación, protección, desarrollo y fortalecimiento de las Micro y Pequeñas Empresas, (...) un mayor acceso de las mujeres al desarrollo empresarial en condiciones de equidad, (..)”

👉 Art. 2, letra e) “Promover la existencia e institucionalización de programas, instrumentos y servicios empresariales de fortalecimiento y desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa, con énfasis en aquellos dirigidos a mejorar la situación y las necesidades de las mujeres emprendedoras y empresarias”

👉 Ar. 10, literal i) “Definir, formular, promover, ejecutar y coordinar programas e instrumentos de fomento al emprendimiento y creación de empresas, que propicie la autonomía económica de las mujeres”.

👉 Art. 39. Constituyen programas e instrumentos de promoción y desarrollo para las MYPE, los siguientes: la capacitación, la asistencia técnica, la innovación, la calidad y desarrollo tecnológico, el financiamiento, el capital de riesgo, los programas de garantías, la comercialización, la información, la asociatividad, los encadenamientos productivos, los instrumentos para la formalización, los programas e instrumentos para el fomento de los emprendimientos y empresas lideradas

por mujeres, los programas de fomento a las exportaciones, los incentivos fiscales y municipales y otros que se desarrollen en beneficio del sector.

Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa

En la política, la igualdad y equidad de género es parte de su enfoque conceptual y ejes estratégicos, por lo que la política busca contribuir corregir o transformar las desigualdades entre mujeres y hombres, potenciando la participación de las mujeres y creando herramientas que promuevan su autonomía y empoderamiento personal y empresarial.

Política Nacional de Emprendimiento

Esta política en concordancia con el Art. 24 de Ley de Igualdad, Equidad y Erradicación de la Discriminación contra las Mujeres, “reconoce la existencia de brechas de género en la creación de empresas, en el acceso a los medios de capital y en la falta de oportunidades para la generación de ingresos y empleo”, y que por lo tanto el diseño de acciones, medidas o programas que se deriven de esta política deberán incorporar la perspectiva de género.

2.3 Principios o definiciones claves para la igualdad de género.

Para la aplicación de los manuales, se recomienda la lectura de las siguientes definiciones claves¹⁾ para cualquier intervención orientada a la igualdad de género y adelanto de las mujeres.

1. La mayor parte de palabras aquí expuestas han sido retomadas del glosario desarrollado por el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer (ISDEMU), así como también de la Ley de Igualdad.

Muchas de éstas se plantean como principios o valores que las personas usuarias de la metodología pueden asumir para desarrollar el trabajo de acompañamiento a mujeres emprendedoras:

Acciones afirmativas o positivas. Son acciones destinadas a la igualdad de oportunidades por medio de unas medidas que permiten contrastar o corregir aquellas discriminaciones que son el resultado de prácticas o sistemas sociales. Su finalidad es poner en marcha programas concretos para proporcionar a las mujeres ventajas concretas.

Actitud no misógina. Actuar evitando y neutralizando las actitudes de odio y desprecio a las mujeres por el hecho de ser mujeres.

Actitud no sexista. Actuar evitando o erradicando las creencias socioculturales sobre superioridad del sexo masculino.

División sexual del trabajo. Se trata de tareas excluyentes y de distinto valor social según el sexo. Desde el orden social de género a las mujeres y a los hombres, se les asignan dos espacios o ámbitos excluyentes: para los primeros, el público, en el cual se realizan actividades productivas, el lugar de la economía, de la política, de quienes ejercen el poder con plena investidura, (...). Para las mujeres, el privado, en el cual se realizan actividades reproductivas, domésticas, la crianza de las hijas e hijos, con menor valor y reconocimiento social que lo realizado en el ámbito público⁽²⁾.

Empoderamiento de las mujeres. Consiste en dotar a las mujeres de mayor poder y control sobre las propias vidas. Implica aspectos como la concientización,

el desarrollo de confianza en sí mismas, ampliación de oportunidades y un mayor acceso a los recursos y control de los mismos.

Equidad. Son las acciones que conducen a la igualdad. Por lo cual las instituciones del Estado deberán hacer uso de las acciones positivas, como instrumentos de justicia social y como mecanismos de corrección que eliminen las discriminaciones y desigualdades de hecho entre mujeres y hombres. Para el empleo de dichas acciones, pondrán especial atención en aquellos colectivos de mujeres en cuya situación y posición concurren múltiples discriminaciones.

El estereotipo de género. Es la idea fija y repetida sobre lo que creemos, propia de todas las mujeres y sobre lo que creemos propio de todos los hombres.

Género. Se trata de un complejo de determinaciones y características, económicas, sociales, jurídicas, políticas y psicológicas, es decir, culturales que crean lo que en cada época, sociedad y cultura son los contenidos específicos de ser mujer y de ser hombre. Los géneros son grupos bio-socioculturales, construidos históricamente a partir de la identificación de características sexuales que se clasifican a los seres humanos corporalmente. Ya clasificados se les asigna de manera diferencial un conjunto de funciones, actividades, relaciones sociales, formas de comportamiento y normas.

2. CEPAL-UNFPA (2005). Masculinidad y factores socioculturales asociados al comportamiento de los hombres: estudio en cuatro países de Centroamérica. UNFPA-CEPAL.

Igualdad. El derecho de las y los ciudadanos a recibir, por parte de las instituciones del Estado, igual respeto, trato y protección de los derechos y garantías consagrados en la Constitución y en las leyes secundarias; así como, en las disposiciones incluidas en las Convenciones y Tratados Internacionales ratificados por El Salvador.

Igualdad de oportunidades. Es la situación en la que las mujeres y los hombres tienen iguales oportunidades para realizarse intelectual, física y emocionalmente, pudiendo alcanzar las metas que establecen para su vida desarrollando sus capacidades potenciales sin distinción de género, clase, sexo, edad, religión y etnia.

No discriminación. Se refiere a la prohibición de la discriminación de derecho o de hecho, directa o indirecta, contra las mujeres; la cual se define como, toda distinción, exclusión o

restricción basada en el sexo que tenga por objeto o por resultado menoscabar o anular el ejercicio por las mujeres, de los derechos humanos y las libertades fundamentales en todas las esferas con independencia de sus condiciones socio económicas, étnicas, culturales, políticas y personales de cualquier índole.

Rol de género. Se define como rol: papel, función o representación que juega una persona dentro de la sociedad, basado en un sistema de valores y costumbres, que determina el tipo de actividades que ésta debe desarrollar. El rol de género es el papel que nos toca hacer como mujeres o como hombres, según lo indica y espera la sociedad.

Sexo. Es el grupo de características biológicas o físicas con las que nacemos, y que nos diferencian a las mujeres y a los hombres. Por ello se clasifica a las personas en sexo masculino y femenino.





2.4 EMPRENDIMIENTO Y DESARROLLO DE CLIENTELA ¿Por qué el enfoque efectual lo cambia todo?

El ámbito del apoyo a la creación de nuevas empresas de rápido crecimiento e innovadoras, así como el fomento de la actividad emprendedora en cada una de sus etapas, es una pieza de enorme importancia dentro de las estrategias de desarrollo nacional y regional. Esta radica en el impacto significativo que posee para el crecimiento económico y la creación de nuevos empleos.

El apoyo a la actividad emprendedora tiene en muchos países desarrollados una larga tradición, con una institucionalidad que incluye diversas herramientas y programas de soporte. No obstante, existe una trayectoria en este ámbito de políticas, ya que en la última década ha presenciado tecnologías, experiencias, modelos y enfoques que suponen un punto de inflexión relevante.

Uno de los primeros cambios significativos lo instaló hace más de una década la investigación sobre mentalidad y comportamiento emprendedor denominada “efectuación” (effectuation). Este enfoque fue encabezado por Saras Sarasvathy⁽³⁾, quien ha estudiado las prácticas que caracterizan a las emprendedoras y emprendedores exitosos, quienes orientan sus fines a partir de los medios que tienen disponibles en un momento, impulsando nuevos emprendimientos a partir de los recursos, capacidades y redes de contacto de las que disponen en un momento dado, operando en un contexto de alta incertidumbre.

Esta lógica difiere de la estrategia tradicional de causa-efecto, según la cual las oportunidades son externas (se “descubren”), se puede predecir el comportamiento del mercado, y la mejor herramienta para avanzarlas es la elaboración de planes de empresa o planes de negocio⁽⁴⁾.

Luego siguió una corriente de innovación denominada “Pensamiento de Diseño” (Design Thinking), cuyos exponentes han desarrollado diversas metodologías para impulsar soluciones innovadoras, mediante un enfoque basado en la observación de necesidades y el desarrollo de soluciones por medio del diseño y testeo de prototipos, así como mediante el uso de herramientas visuales⁽⁵⁾. A través de este enfoque se logra maximizar la pertinencia de una nueva solución a su contexto de uso y testear rápidamente una amplia gama de alternativas, al menor coste posible e incorporando multiplicidad de fuentes de conocimiento

3. “Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise” de Saras D. Sarasvathy (Edward Elgar Publishing, 2009).

4. Si el emprendimiento inicia con su modelación con un plan de negocios, antes que con experimentación incremental y recursiva, dirigiéndose hacia los clientes, se corre el riesgo de haber arrancado con algo que puede no tener demanda y estar demasiado tarde (demasiados recursos invertidos) para echar pie atrás.

interdisciplinarias.

También con la misma fuerza surgió en el espacio de emprendimiento, el enfoque de desarrollo a través de clientes y más tarde el enfoque de creación de empresas denominado Emprendimiento Dinámico (Lean Startup). Ambos enfoques se basan en la idea de que para poner en marcha la visión emprendedora de una empresa u oportunidad, no se debe esperar a la formulación acabada de un plan.

El método propuesto enfatiza el testeo de las hipótesis del negocio con clientela real, facilitado por el uso de versiones tempranas del producto (llamadas “Productos Mínimos Viables” o PMV), que permitan recibir retroalimentación de clientes y generar aprendizajes. De esta forma, se pueden construir ofertas con mayor probabilidad de ser bien acogidas por el mercado y de tener tracción comercial.

El enfoque de Emprendimientos Dinámicos (Lean Startup) busca superar el auto-engaño y los múltiples sesgos cognitivos en que recaen las emprendedoras, quienes asumen que el problema que han identificado es una realidad, sin haberlo verificado con clientela real. Uno de los principales sesgos, como señala Ash Maurya ⁽⁶⁾, es que las emprendedoras están enamoradas de solo una pieza del modelo de negocios, que es la solución (el producto o servicio). El trabajo de descubrimiento y validación de su iniciativa debe permitirles ver las diferentes piezas de su modelo de negocios y testear paso a paso cada una de ellas.

El método de Emprendimientos Dinámicos (Lean Startup) reconoce que hay distintas etapas en el desarrollo de un emprendimiento. Antes de que se acuñara el término “Lean”, Steve Blank había hecho la distinción entre una

etapa de “descubrimiento de clientela” ⁽⁷⁾ y una subsiguiente etapa de “validación de clientela” (Ver Ilustración 1). La primera etapa (descubrimiento de la clientela) se caracteriza por el testeo de las hipótesis sobre las necesidades y la clientela. Mientras que la fase (validación de clientela) siguiente se centra en el testeo de la solución y el modelo de negocios.

Mientras que en el descubrimiento se busca alcanzar el ajuste del problema y la clientela, en la fase de validación se busca alcanzar el ajuste entre la solución propuesta y el mercado al que se apunta.

Solo una vez que se han verificado los supuestos sobre la clientela, producto, mercado y el modelo de negocios, se puede avanzar con menos incertidumbre en el escalamiento de la iniciativa (fase de creación de clientela) y en la consolidación de la empresa (fase de creación de la empresa).

A las etapas que plantea Blank, es importante agregar una previa orientada a fortalecer las capacidades emprendedoras y el empoderamiento económico de las mujeres:

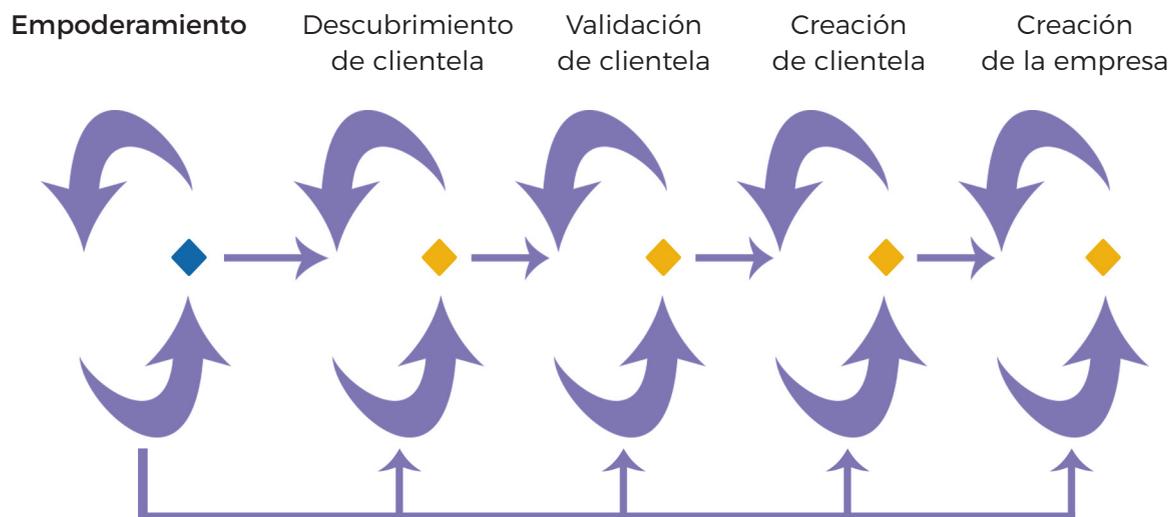
- Potenciar la actitud emprendedora y de asumir los riesgos empresariales.
- Mejorar o crear capacidades de liderazgo empresarial.
- Fortalecer la toma de decisiones y capacidades de negociación.
- Proporcionar herramientas que permitan a las mujeres superar las barreras de género en la dimensión empresarial o emprendedora.

5. Se recomiendan libros como los siguientes: “The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America’s Leading Design Firm” de Thomas Kelley y Jonathan Littman (Crown Business, 2007); “Las 10 Caras de la Innovación: Estrategias para una Creatividad Excelente” de Tom Kelley (ediciones Paidós, 2002); y “Creative Confidence: Unleashing the Creative Potential Within Us All” de David Kelley y Tom Kelley (William Collins, 2013).

6. “Running Lean”, Ash Maurya (O’Reilly Media, 2012).

7. “The Four Steps to the Epiphany”, Steve Blank (K&S Ranch, 2013).

ILUSTRACIÓN 1: FASES DEL PROCESO EMPRENDEDOR



Fuente: adaptado de Steve Blank (2013). The Four Steps to the Epiphany. K&S Ranch

Si bien en la primera fase se tiene que hacer un trabajo intenso en términos de género, También es importante que en todo el proceso emprendedor, que implique un acompañamiento externo, se identifiquen las barreras de género que puedan limitar la relación con la clientela y el testeo del producto, así como la creación misma de la empresa.

El proceso de “aprendizaje validado” que nos sugiere Eric Ries ⁽⁸⁾ consta de múltiples iteraciones con la clientela, en las cuáles el

concepto inicial (las hipótesis o “actos de fe”) se traduce en un prototipo tangible (un producto mínimo viable), que puede ser testeado con la clientela real, generando datos (cualitativos y cuantitativos) que permiten aprender y tomar decisiones sobre si continuar o modificar la concepción inicial del producto o los supuestos del modelo de negocios (cambios que se denominan “Pivotes” en la jerga utilizada).

8. “El Método Lean Startup: cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua” de Eric Ries (Deusto, 2012).

3. MANUAL DEL PROCESO DE ATENCIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS FEMENINOS DINÁMICOS. MUJER Y NEGOCIOS

Introducción al Manual

En este manual se describe el proceso de organización y ejecución de un proceso de fomento emprendedor denominado “Mujer y Negocios” para apoyar y acompañar emprendimientos dinámicos liderados por mujeres.

Este documento detalla el contenido de las actividades a realizar por parte de cualquier ente rector de fomento emprendedor que desee impulsar un proceso de formación y acompañamiento, así como consultoras o consultores que quieran apoyar a las mujeres en sus emprendimientos de manera efectiva.

Para ello el manual explica las fases que deben conducirse para sensibilizar, identificar, formular, evaluar y seleccionar aquellas iniciativas lideradas por mujeres que pueden generar mayor impacto en los territorios o localidades donde serán operadas. Cada una de estas fases incluye información sobre detalles de organización y logística, etapas, actividades y resultados que deben ser ejecutados y alcanzados para lograr promover emprendimientos por oportunidad conducidos por mujeres.



4. FASES DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

4.1 FASE 0: SENSIBILIZACIÓN

La fase de sensibilización consiste en promover el tema emprendedor y de igualdad de género en todos los sectores y a todos los niveles, de manera coordinada con el Ecosistema Emprendedor, difundiendo de manera clara el proceso de acompañamiento para la creación de empresas por parte de las mujeres, promoviendo instrumentos de desarrollo de emprendimientos con enfoque de género, impulsando la implementación de acciones que intervengan en procesos de educación emprendedora dirigido a instituciones públicas y privadas relacionadas con el tema, universidades, población trabajadora y empresariado.

Es importante resaltar que en esta fase se busca la creación de un ecosistema emprendedor óptimo para las mujeres emprendedoras con el propósito de que sean parte del proceso de fomento emprendedor complementando esfuerzos y logrando mayor impacto, para lo cual se requiere que las instancias o instituciones involucradas estén sensibilizadas sobre la igualdad de género y que reconozcan que las mujeres y hombres difieren en su estilo de inserción a la economía y a la actividad empresarial, siendo las mujeres quienes suelen enfrentarse con mayores obstáculos y sobre los cuales el ecosistema tendrá que intervenir para volver el clima de negocios más amigable para las mismas.

La sensibilización en emprendimiento e igualdad de género, se logra a través de distintos tipos de acciones: mediante reuniones, charlas, jornadas de formación, participación en eventos y difusión en medios de comunicación. Estas acciones también permiten obtener apoyos o respaldos institucionales para sostener esfuerzos.

La sensibilización incluye la difusión de mejores prácticas y de casos de éxito que

puedan ser replicados y que operen un efecto de demostración; es importante identificar casos de éxitos de mujeres emprendedoras que sirvan de inspiración y confianza para mujeres que deseen incursionar con nuevas ideas de negocios o innovar en productos y/o procesos. La difusión de aprendizajes es central, ya que permite evitar la duplicidad de esfuerzos. Por otra parte, la colaboración entre distintas agencias es de primera importancia, la cual solo se puede lograr bajo la convicción de que se obtienen beneficios al operar en forma colaborativa y de que se está trabajando hacia la concreción de objetivos y una visión común: Política Nacional de Emprendimiento de El Salvador (agosto 2014, CONAMYPE).

En esta fase es fundamental formar y sensibilizar a las mujeres emprendedoras, consultoras y consultores en igualdad de género.

Tabla 1: sugiere algunos temas sobre los cuales debe desarrollarse el proceso de sensibilización en materia de emprendimiento e igualdad de género, tanto para las personas de los manuales, como de las mujeres interesadas en emprender.

TABLA 1
Temas de sensibilización/formación en emprendimiento e igualdad de género para consultoras/es y emprendedoras

GRUPO META / TEMA	EMPRENDIMIENTO	IGUALDAD DE GÉNERO
Emprendedoras	<ul style="list-style-type: none"> - Casos de éxito de mujeres emprendedoras. - Desarrollo de ideas emprendedoras y puesta en marcha con el método emprendimientos dinámicos. - Proceso de fomento emprendedor “Mujer y Negocios”. - Innovación en emprendimientos femeninos. - Uso de tecnologías de información y comunicación en la puesta en marcha de emprendimientos dinámicos. - Explicar claramente en que consiste el proceso de formación de Mujer y Negocios, fases, alcances y responsabilidades de participar en el mismo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marco conceptual básico de la perspectiva de género: principio de igualdad, sexo, género, roles, estereotipos, techo de cristal. - Situación de la mujer en la economía o análisis de las brechas de género en el trabajo y empresa. - Fortalecer la autoestima. - Empoderamiento y autonomía económica de la mujer. - Ley de igualdad. - Ley para una vida libre de violencia. - División sexual del trabajo. - Corresponsabilidad y conciliación. - Desarrollo de las capacidades de liderazgo, de negociación de las mujeres y gestión de grupos y para la toma de decisiones. - Socialización de programas públicos y privados para el apoyo de empresas lideradas por mujeres.

GRUPO META / TEMA	EMPRENDIMIENTO	IGUALDAD DE GÉNERO
<p>Consultoras/es</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ecosistema Emprendedor. - Actualización de enfoques de fomento emprendedor. - Confianza creativa y características emprendedoras personales. - Descubriendo una verdadera oportunidad utilizando metodología de emprendimientos dinámicos. - De la propuesta de valor al producto mínimo viable. - Modelos de negocios, ejemplo para poder promover y desarrollarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marco conceptual básico de la perspectiva de género: principio de igualdad, sexo, género, roles, estereotipos, techo de cristal, empoderamiento, etc. - Normativa y leyes de igualdad. - Definición y construcción de acciones afirmativas. - División sexual del trabajo. - Situación de las mujeres en la economía o análisis de las brechas de género en el trabajo y empresa. - Corresponsabilidad y conciliación. - Herramientas para promover el liderazgo femenino, capacidades negociadoras y toma de decisiones. - Socialización de programas públicos y privados para el apoyo de empresas lideradas por mujeres.

Fuente: Elaboración propia, Empresarialidad Femenina, CONAMYPE 2017.

Para el desarrollo de estos temas, se puede recurrir a las instancias rectoras de las políticas de emprendimiento y de mujeres, las cuales han desarrollado capacidades de formación en sus respectivos temas o pueden orientar la búsqueda de especialistas para la jornadas de formación y sensibilización.

4.2 FASE 1: IDENTIFICACIÓN

Una de las condiciones mínimas y necesarias para el éxito de un proceso de fomento emprendedor femenino consiste en atraer a una masa crítica de emprendedoras. La generación de un “deal flow” o flujo significativo de prospectos, es una etapa necesaria para poder contar con proyectos con potencial innovador o que cumplan el perfil básico sugerido.

El mercado para este tipo de iniciativas, no es un mercado que ya esté creado, sino que se trata de un mercado que requiere ser formado y nutrido. Por otra parte, no todas las emprendedoras son iguales. Existe una amplia diversidad de segmentos de emprendedoras, con distintas necesidades e intereses, los cuáles se vinculan a diversos tipos de organizaciones.

Es necesario aclarar que la convocatoria, se debe dirigir a un número importante de mujeres con empresas creadas, como a mujeres con la motivación por emprender y que cuentan con alguna idea inicial. El requisito mínimo debe ser contar con una idea de negocios, aún sin haber dado pasos en su implementación.

De esta forma, se abre la oportunidad para trabajar con mujeres de diversas profesiones y ámbitos productivos, quienes ingresan con una idea poco perfilada, pueden desarrollarla durante el programa de formación y proceso de validación.

De acuerdo a la definición del Global Entrepreneurship Monitor (GEM, Monitor Global del Emprendimiento en español), se entiende por personas emprendedoras en etapas iniciales, a quienes tienen una idea, así como a quienes han iniciado una empresa o ventas, contando con no más de 36 meses de operación ⁽⁹⁾.

En esta fase también se desarrolla el proceso de convocatoria tanto de las consultoras o profesionales que se dedicarán a actividades de acompañamiento o asistencia técnica, así como, la convocatoria a las mujeres emprendedoras o con potencial emprendedor beneficiarias de la asistencia técnica o capital semilla (cuando aplique).

En esta fase es fundamental formar y sensibilizar a las mujeres emprendedoras, consultoras y consultores en igualdad de género.

9. “Global Entrepreneurship Monitor: 2012 Global Report” de Siri Roland Xavier et al (2013).

4.2.1 CONVOCATORIA DE PERSONAS CONSULTORAS

4.2.2 Identificación y Selección de Instituciones o de consultoras y consultores a Invitar.

El perfil de personas e instituciones que se debe buscar en esta etapa de convocatoria es el siguiente:

Instituciones y organizaciones: agencias de gobierno que desarrollen programas de apoyo al emprendimiento, a la autonomía de mujeres en el área económica, de fomento productivo, en entrenamiento y educación; unidades y cátedras de emprendimiento en universidades, incubadoras de empresas, ONGs que apoyen (a mujeres emprendedoras o MIPYME, cámaras de comercio, instituciones que se enfoquen al segmento emprendedor o que estén planeando hacerlo).

Especialistas, funcionarias/os gubernamentales y candidatas/os a consultoras/es: se debe convocar a ejecutivas/os y directivas/os de entidades que se dediquen al diseño o a la implementación de iniciativas que brinden servicios o provean recursos (financieros y no financieros) a mujeres emprendedoras. Se debe incluir tanto a directivas/os, como a quienes ejecutan los proyectos y tienen un contacto directo con las mujeres emprendedoras.

También emprendedoras que se desempeñan como empresarias destacadas, motivadas con el emprendimiento y que pudieran desempeñar papeles de mentoras, tutoras, consejeras o miembros de juntas directivas de supervisión de emprendimientos. Personas líderes y comprometidas, dispuestas a movilizar cambios, a generar alianzas y a cooperar en la difusión del programa. Que además cuenten con interés y disponibilidad para participar del proceso de entrenamiento de mujeres emprendedoras, asistiéndolas en diversas actividades.

Dado estos perfiles, el siguiente paso debe ser confeccionar una lista de personas e instituciones que cumplen con el perfil anterior, es decir una base de datos que permita enviar una invitación en la que se establezcan las características buscadas del perfil y los objetivos de la formación.

Es de suma importancia identificar las instituciones que mejor cumplan con el perfil, así como con las cuales se tuviera mayor afinidad.

Consideraciones claves desde una perspectiva de género a tener en cuenta en convocatoria de personas consultoras.

- Incentivar la participación de instituciones que trabaja en el ámbito del empoderamiento económico de las mujeres, ya que cuentan con experiencia en cuanto a cómo atender al grupo meta y pueden asesorar al ecosistema emprendedor desde una perspectiva de género.
- Es importante asegurar la invitación y participación de gremios o asociaciones que cuenten con mujeres emprendedoras destacadas, ya que pueden desempeñar roles de mentoras a otras mujeres.

4.3 PERFIL DE LA PERSONA CONSULTORA

Antes de iniciar el proceso desarrollado anteriormente, es importante tener claro el perfil de la persona consultora orientada a realizar el trabajo de apoyo a las emprendedoras. Entre las competencias personales que se deben buscar en las seleccionadas y seleccionados para el proceso formativo, se encuentran las siguientes:

Autonomía y propositividad, tolerante a la ambigüedad y a la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre. Entiende que la emprendedora requiere respuestas inmediatas y que esta opera con otro ritmo que los de organizaciones o empresas establecidas; así también, cuentan con particularidades de género que se deberán tomar en cuenta al momento de atenderlas, como por ejemplo el uso del tiempo. Entiende que para apoyar a las emprendedoras, la consultora o consultor tiene que actuar de la misma forma.

Sensibilidad de género, ser consciente de que está en una sociedad con barreras de género que dificultan a las mujeres un acceso igualitario, con respecto a los hombres en distintos ámbitos de la vida, por lo tanto su actuación debe desarrollarse evitando los prejuicios y estereotipos de género. Siendo un actor de cambio para la igualdad entre mujeres y hombres.

Flexibilidad, consciente de la necesidad de ajustar estrategias y escoger las herramientas y cursos de acción apropiados a las circunstancias.

Proactividad y creatividad para la búsqueda de nuevas alternativas para solución de problemas, proponiendo opciones en la medida que se presenten diversas situaciones.

Debe contar con un fuerte **control interno**, es decir, no buscar responsabilidades en

el entorno, sino que ser consciente que ellos mismos son impulsores de transformaciones, asumiendo la responsabilidad por sus decisiones.

Entiende los límites de su conocimiento y de sus capacidades, siendo **capaz de solicitar ayuda** y de buscar el apoyo de otros talentos cuando es necesario. Por lo mismo, es capaz de admitir sus errores.

En la persona debe converger un **enfoque estratégico**, con la atención al detalle en el cumplimiento de las tareas inmediatas. Es capaz de mirar el horizonte macro del negocio, pero también piensa en el día a día, en acciones concretas que corresponde ejecutar.

Respeto a las mujeres soñadoras y a quienes tienen grandes visiones. Las alienta a seguir soñando y nunca decir “es imposible”. Pero entiende que traducir una visión en una realidad es un camino arduo, que requiere continuos cambios y ajustes en la estrategia.

En última instancia, entiende que la adaptación a la realidad puede dictar que el camino a seguir sea otro al imaginado en un comienzo y que la ruta para encontrar el modelo de negocios adecuado es uno de continuo ensayo y error.

Aconseja, propone y orienta, pero siempre **respetando la autonomía** de la emprendedora, quien es en última instancia la tomadora de decisiones sobre su iniciativa.

Habilidad para **comunicar y persuadir**, de construir narrativas que convoquen y que movilicen. Entiende que la emprendedora exitosa debe trabajar continuamente en sus iniciativas.

Aptitud para lidiar con los estados emocionales adversos y para contagiar emociones que sean acordes a los desafíos. Ello conlleva disponer de **resiliencia**, la capacidad de sobreponerse a las adversidades.

Consciente del valor de **construir relaciones** en distintos planos y de ampliar sus redes de contactos. Entiende que un emprendimiento se construye con aliadas/os, socias/os y colaboradoras/es externos y que parte importante de los esfuerzos de la emprendedora consiste en buscar apoyos externos.

Honestidad y transparencia en sus relaciones interpersonales, dispuestos a recibir una retroalimentación y a modificar su comportamiento. Pero también capaz de proveer juicios duros cuando estos son necesarios para movilizar cambios. Tiene cualidades de acompañamiento que le ayudan a motivar y encauzar los esfuerzos de un equipo emprendedor, aún luego de haber enfrentado derrotas o contratiempos.

Disposición a aprender, capaz de exponerse a situaciones nuevas que se alejen de su zona de confort (en donde no es experta/o y donde se expone al error). De la misma forma, orienta a las emprendedoras a que asuman el ensayo-error y aprendizaje como parte natural del camino.

Por lo mismo, **valora la apertura**, por lo que se muestra favorable a explorar el mercado y a presentar la idea a la clientela o potenciales aliadas/os, sin que la limite el temor a la copia, ya que entiende que las ideas solo se concretan en la ejecución de equipos comprometidos (lo que no es tan fácil de replicar).

Colaboradores, están dispuestos a aportar con su conocimiento, experiencia y redes de contacto a quienes lo necesitan, sin buscar una compensación inmediata por ello. Su compromiso con las mujeres emprendedoras que apoya, les lleva a asumir algunos sacrificios personales con tal de ayudar en situaciones de emergencia o ante hitos importantes.

En las negociaciones e intercambios **busca que quienes participen ganen y salgan beneficiados**. No busca obtener ventajas injustas ni parte de la premisa que la ganancia se obtiene a costa de la pérdida de la contraparte (como un juego de suma-cero). Entiende el valor de la reputación y busca construir relaciones de largo plazo, evitando que estas se vean afectadas negativamente por actitudes oportunistas derivadas de la búsqueda de ganancias inmediatas.

Personas comprometidas con la causa de las mujeres emprendedoras y con la generación de condiciones más favorables para las mujeres emprendedoras en su país y en su localidad.

Finalmente, **se trata de una persona ética**, que no transa sus valores ni en el fin, ni en los medios a escoger. No va a apoyar iniciativas de negocios que se sustenten en prácticas poco éticas ni que generen un perjuicio a la comunidad.

De esta manera, la primera condición para participar es contar con algunas, la mayoría o todas las competencias antes mencionadas. Si bien se reconoce que la persona no necesariamente debe disponer de todas estas cualidades en un momento dado, si debe al menos entender su valor y estar comprometida a desarrollarlas en el marco del programa formativo.

El programa formativo se debe basar en el desarrollo de personas consultoras íntegras, que sigan un camino que las lleve a desarrollar estas competencias de forma teórica y práctica, asimilando los contenidos de los talleres iniciales y mediante el desarrollo de actividades de asistencia a emprendedoras, las que deben ser desarrolladas a través del trabajo como dinamizadora de actividades del programa de apoyo a mujeres emprendedoras, las cuales deben ser realizadas de forma complementaria a los talleres formativos.

En lo posible, la persona consultora debe proceder de organizaciones o instituciones que provean servicios y dispongan de recursos (financieros o no-financieros) para emprendedoras, independientemente de cual sea su perfil. Se incluye al funcionariado de diversas organizaciones como universidades, incubadoras de empresas, agencias gubernamentales (en fomento productivo, MIPYME, economía, entrenamiento, etc.), ONGs, cooperación internacional e instituciones financieras. Dentro de estas organizaciones, es probable que se esté en contacto con mujeres emprendedoras, por lo que puede entender los tipos de problemas que enfrentan las mujeres, ejerciendo roles de ejecutiva o gestora de mujeres emprendedoras, o brindando asesorías de distinto tipo.

No debe ser un requisito el que dispongan de una especialización determinada, aunque si se recomienda que tengan experiencia en áreas como gestión de proyectos, finanzas, mercadeo, estrategia de negocios, haber recibido formación en metodología emprendedora, entre otras.

4.4 CONFECCIÓN Y ENVÍO DE INVITACIONES A PERSONAS CONSULTORAS PARA PARTICIPAR EN PROCESO A TRAVÉS DE LICITACIÓN PÚBLICA.

Diseñados los términos de referencia, se procede a la convocatoria de personas consultoras interesadas en postular.

Terminada la lista de instituciones a convocar, las cuales postularían a los equipos de consultoras y consultores, se procede a confeccionar las invitaciones y comunicados que serán enviados.

4.5 SELECCIÓN Y CONFIRMACIÓN DE CONSULTORAS Y CONSULTORES.

Una vez enviado el comunicado, se deben esperar las postulaciones de consultoras/es independientes y/o entidades de apoyo emprendedor para seleccionar a las más idóneas en base a perfil definido en los términos de referencia publicados.

Una vez seleccionado el roster de personas consultoras, se debe confeccionar un listado con las personas idóneas. Para esto, se debe llenar la siguiente lista (Ver tabla 2) con sus nombres y datos:

TABLA 2:
Listado de personas consultoras confirmadas

NOMBRE	CARGO	INSTITUCIÓN	SEXO	TIPO DE EXPERIENCIA EN TRABAJO CON MUJERES	TIPO DE EXPERIENCIA EN EMPRENDIMIENTO O MIPYME	CORREO	TELÉFONO

Es necesario tener en cuenta la variable sexo y experiencia en las temáticas, ya que esta información será de utilidad para la formulación de acciones afirmativas de género, que contribuyan a potenciar la participación de mujeres consultoras. Además de proceder a la formalización de contratos con cada una de las personas y/o entidades seleccionadas.

Una semana antes de la fecha de la actividad, se debe escribir y llamar nuevamente a cada una de las personas de la lista, asegurando su participación. El número ideal de personas consultoras debe ser tal que permita la atención de al menos 10 **emprendedoras por cada una/o, al inicio de las actividades**. Cuando el número de confirmados sea superior, se realizará una selección en conjunto de aquellas personas confirmadas que mejor respondan al perfil deseado, tomando en cuenta las consideraciones de género. Para ello se definirá un comité que estará a cargo de evaluar a cada uno de los prospectos según los siguientes criterios: **experiencia de trabajo con emprendedoras; motivación personal; sensibilidad de género; disponibilidad de tiempo para llevar a la práctica la metodología; interés por aplicar la metodología a futuro**. Las personas que participen en el comité deben declarar que están libres de conflictos de interés en relación a la convocatoria e instituciones postulantes, así mismo debe haber un equilibrio entre mujeres y hombres en la conformación del comité.

La notificación a las personas consultoras, una vez se confirme que responde al perfil, debe incluir la información pertinente sobre el lugar

y fecha de realización de los talleres.

Se establece una cuota de participación de mujeres consultoras del 60% y de hombres del 40%. En caso de que la cuota de mujeres sea demasiado baja por el filtro del perfil, se recomienda jornadas de nivelación hasta llegar a la meta establecida.

Las personas consultoras son formadas previamente a iniciar el trabajo de campo a través de taller de formación que considere los temas previamente expuestos.

Consideraciones claves desde una perspectiva de género a tener en cuenta en convocatoria de emprendedoras:

- Asegurar una cuota de participación de mujeres del 60% como consultoras, cumpliendo con el perfil indicado.
- La fase de sensibilización deberá ser de obligatorio cumplimiento.
- Procurar un trabajo colaborativo entre las mujeres participantes, potenciando las experiencias de aquellas consultoras o consultores que tienen un trabajo previo en el ámbito del empoderamiento económico de las mujeres.

4.6 PROCESO DE TRANSFERENCIA METODOLÓGICA Y CAPACITACIÓN A CONSULTORAS Y CONSULTORES.

Objetivo General:

Mejorar la calidad y eficacia de la oferta de servicios de capacitación y asistencia técnica dirigida a mujeres emprendedoras y empresarias.

Objetivos Específicos:

- ✓ Fortalecer las capacidades técnicas de consultoras y consultores para la atención a mujeres emprendedoras y empresarias.
- ✓ Sensibilizar a consultoras y consultores en enfoque de género.
- ✓ Transferir la metodología de emprendimientos dinámicos con enfoque de género.

El taller de formación de consultoras y consultores busca transferir conocimientos sobre Empresariedad Femenina, empoderamiento económico, autoestima, género, marco legal nacional, liderazgo y metodología de emprendimientos dinámicos; a través de la dotación de herramientas metodológicas y enfoques de aprendizaje innovadores y participativos, que contribuyan a mejorar la calidad y eficacia de los servicios de capacitación y asistencia técnica dirigidos a Emprendimientos y Empresas Lideradas por Mujeres.

Las consultoras y consultores formados serán contratadas/os por un periodo de cuatro meses, para brindar asesorías grupales, individuales y asistencia técnica en terreno para que las mujeres participantes de Mujer y Negocios elaboren y validen su modelo de negocios.

AGENDA DE FORMACIÓN.

MÓDULO I: Empresariedad Femenina y Género

- Empresariedad Femenina, Género, y Marco Legal Nacional.
- Marco Normativo para el empoderamiento y autonomía económica de las Mujeres.
- Entorno Empresarial de las Mujeres en El Salvador.
- Uso de lenguaje y redacción, inclusiva aplicado a los servicios de consultoría.
- Liderazgo y Empoderamiento Empresarial Femenino.
- Buenas Prácticas.
- Presentación del Programa y Metodología.
- Nivelación de expectativas de la transferencia de conocimientos.

MÓDULO II. Taller de Lean Startup y Desarrollo de clientela

- Antecedentes y orígenes del método Lean Startup.
- Filosofía del método Lean Startup.
- Principios del Lean Startup.
- Proceso Lean Startup.

MÓDULO III. Taller de Desarrollo de Clientela

- Orígenes y filosofía del Desarrollo de Clientela.
- Proceso de Desarrollo de Clientela.

MÓDULO IV. Taller de Diseño de Modelos de Negocio

- Análisis de un modelo de negocio: origen y 9 pilares fundamentales.
- Propuesta de valor y el marco del modelo de negocio.
- Casos de modelos de negocio exitosos.

MÓDULO V ORGANIZACIÓN PARA LA ACCIÓN

- Presentación de la Programación de Talleres de Capacitación Mujer, organización, roles y alcances.

4.7 CONVOCATORIA DE EMPRENDEDORAS

A continuación se describe cada uno de los pasos que conforman el enfoque que se debe utilizar en la convocatoria a mujeres emprendedoras invitadas a participar del proceso. La convocatoria debe tener un carácter masivo, si bien puede orientarse a diversos segmentos de mujeres, para lo cual deben utilizarse múltiples medios y servirse del apoyo en entidades pertenecientes al entorno de la entidad organizadora.

4.7.1 IDENTIFICACIÓN DE EMPRENDEDORAS.

El proceso de captación incluye, en primer lugar, una definición de perfiles de participantes. Se sugiere el siguiente perfil, incluyendo las destinatarias que se describen a continuación:

- ✓ **Emprendedoras potenciales:** Mujeres y equipos que cuentan con ideas de negocios y con la motivación por emprender a tiempo completo, pero que aún no han avanzado hacia la fase de comercialización de su producto o solución.
- ✓ **Empresas de origen reciente:** Con no más de 36 meses o 3 años de existencia (a partir de la primera venta) ⁽¹¹⁾
- ✓ En los equipos buscará el liderazgo de las mujeres, igualmente se buscará que la mayoría de integrantes del equipo sean mujeres.
- ✓ Todo el equipo emprendedor con 18 o más años de edad.
- ✓ Ideas de todos los sectores económicos con excepción de: comercio.

Se deben tener en consideración una serie de criterios para el diseño del Plan de Medios y para delinear la selección de las participantes a partir de las postulaciones, la comunicación debe posicionar la capacidad emprendedora de las mujeres y evitar cualquier tipo de lenguaje sexista en la información a comunicar.

Estos criterios deberán ser acordados por la organización local del proceso, con la asesoría de profesionales de personas expertas en procesos de comunicación con perspectiva de género, en conjunto con otros representantes del ecosistema emprendedor local y de las consultoras y consultores participantes en el proceso.

El acuerdo en estos criterios, así como en el perfil de los distintos segmentos de invitados se debe lograr a partir de un trabajo de segmentación de mujeres emprendedoras durante un taller con consultoras/es y especialistas.

A partir de este trabajo, se sugiere considerar los siguientes criterios en el diseño de Plan de Medios y en el proceso de selección de las participantes:

- ✓ Usar un lenguaje inclusivo, no sexista y que promueva el potencial emprendedor de las mujeres.
- ✓ Debe ser un plan de medios que invite a participar a mujeres desde su diversidad social, evitando cualquier acción de discriminación.
- ✓ Debe ser un requisito la pertenencia a sectores estratégicos, priorizando los sectores que agreguen valor ni tengan potencial de crecimiento acelerado.

11. El número de meses de vida de la empresa es aproximado, respondiendo al tiempo que toma a una empresa superar el llamado "valle de la muerte", el período en que se agotan las primeras fuentes de financiación y debe recurrir a financiamiento externo antes de alcanzar la rentabilidad. Como se mencionó anteriormente, corresponde a la definición que entrega el informe GEM para emprendimientos en etapas tempranas.

✓ La excepción dentro de estos rubros son aquellas iniciativas que cuenten con elementos de diferenciación, innovación (en producto, servicio, distribución o modelo de ingresos) y uso de tecnologías que agreguen valor.

✓ Se sugiere evaluar favorablemente a las iniciativas que hayan identificado una oportunidad y que se basen en necesidades demostrables del mercado.

✓ También se recomienda evaluar positivamente a las iniciativas que aprovechen las capacidades y experiencia de uno o más miembros del equipo emprendedor.

✓ Se sugiere no exigir planes de negocio, como tampoco que sea un requisito el volumen de ventas, sino que en cambio se recomienda privilegiar que el equipo cuente con evidencia de que la solución tiene una buena acogida por parte de los clientes potenciales.

✓ Por último, se sugiere evaluar positivamente que las iniciativas proporcionen acceso a la solución a mercados tradicionalmente desatendidos.

La construcción de perfiles y segmentos de mujeres emprendedoras requiere de un trabajo de validación por parte de las personas involucradas. Ello supone

orientar la realización de actividades de trabajo de campo por parte de consultoras/es, especialistas y líderes de las organizaciones, para validar los supuestos sobre las necesidades y contexto de cada segmento de personas emprendedoras. Contando ya con un perfil de participantes y criterios mínimos de selección, se debe elaborar el contenido de las invitaciones y mensajes comunicacionales en distintos medios.

4.7.2 INVITACIONES Y COMUNICADOS DE PRENSA.

Para elaborar las invitaciones y comunicados es de gran importancia que todas las personas involucradas entiendan que el evento ha de ser difundido a través de diferentes medios: redes sociales, correos electrónicos, anuncios en páginas web y posters, entre otros. De esta manera, el comunicado y el diseño gráfico variará acorde con el medio y considerando las recomendaciones sobre género y comunicación, pero no así el mensaje que se transmite.

Todas las invitaciones enviadas por correo electrónico, o instaladas en una página web, deben incluir el link del formulario de inscripción ⁽¹²⁾.

12. El contenido sugerido de las invitaciones se incluye como documento anexo.

Consideraciones claves desde una perspectiva de género a tener en cuenta en convocatoria de emprendedoras.

- Buscar asesoría en género y comunicaciones para formulación del plan de medios.
- El plan de medio debe promover el uso de un lenguaje, inclusivo, no sexista y que promueva la capacidad emprendedora de las mujeres.
- Los mensajes de la convocatoria deben invitar a todas las mujeres sin importar las variables de segregación social.
- Identificar los espacios en los cuales suelen concentrarse las mujeres y difundir la información de la convocatoria.

4.7.3 PLAN DE MEDIOS.

Finalmente, la convocatoria requiere de un plan de medios, para ser diseñado e implementado en colaboración con aliados locales y el ecosistema local, coordinando con ellos la difusión. Para el apoyo de las instituciones aliadas se deberán entregar una serie de recomendaciones sobre cómo proceder, enfatizando reuniones (grupales e individuales) que permitan vender la convocatoria y ganar apoyo de parte de otras entidades.

Será necesario definir a través de qué páginas, de cuáles redes y en qué horario y de qué forma comunicar. Para ello, se recomienda una comunicación rápida y clara, evitando la entrega de mensajes con mucho texto. Se sugiere buscar un concepto o idea que ayude a anclar todo el mensaje en una sola frase, para luego invitar a buscar más información en la página web. Focalizar en los espacios o sitios (universidades, gremiales, organizaciones de mujeres, etc.) en los cuales se concentran las mujeres emprendedoras o con potencial emprendedor.

Se recomienda la difusión de manera presencial, dando una charla o una invitación en forma personal. Para esto, se deberá investigar sobre posibles eventos relacionados, universidades, cursos o instituciones que pudieran interesarse en apoyar en la difusión del programa. Dado que estos actores cuentan con páginas web, se estima necesario conversar con ellos para obtener su apoyo en la difusión.

En el caso de los medios masivos, se recomienda utilizar los siguientes:

Medios sociales: Uso de las plataformas de Twitter, LinkedIn y Facebook de las que dispusieran la organización y los aliados del proceso. Se recomienda la elaboración

de piezas gráficas que cuenten con la información de las invitaciones.

Internet: Publicación en portales de noticias y de actividad empresarial, emprendedora y de ONGs de desarrollo productivo. Publicación en sitios de universidades, centros de emprendimiento, sitios oficiales del sector económico y de educación.

Radio y televisión: Se recomienda generar un concepto donde se invite a las mujeres emprendedoras a participar y a buscar más información en una página web.

Diarios y medios escritos: Se sugiere realizar un comunicado de prensa para medios escritos, agencias de noticias y medios tradicionales, para lo cual se recomienda apoyarse en los encargados de comunicaciones de ministerios y del gobierno.

Dependiendo de los recursos disponibles para estas acciones, se recomienda priorizar los medios de comunicación y las acciones de difusión con alcance a un mayor número de emprendedoras del segmento buscado. Finalmente, se sugiere diseñar un diagrama Gantt sencillo para poder visualizar la pauta en medios, garantizando que se abarquen los medios deseados en el tiempo correspondiente.

4.8 PROCESO DE POSTULACIÓN Y SELECCIÓN DE EMPRENDEDORAS AL PROCESO DE FORMACIÓN.

El proceso de postulación y selección se debe inspirar en los principios de un proceso justo y transparente, en el cual toda la información concerniente al proceso de postulación, los plazos y criterios de selección sean explícitos y estén disponibles de manera rápida para quien los solicite. Para ello se deberán atender las siguientes consideraciones:

- ✓ Entregade información, instrucciones y ejemplos de llenado de formularios a las mujeres participantes.
- ✓ Orientar la postulación, guiar las consultas mediante correo electrónico y respuestas telefónicas.
- ✓ De ser posible, hacer una charla orientadora o informativa en un horario que convenga a las posibles interesadas.
- ✓ Procurar llegar a todas los espacios sobre los cuales se tiene conocimiento de mayor presencia de mujeres y asegurar la participación de mujeres desde su diversidad social.

La convocatoria a emprendedoras deberá estar abierta entre 4 y 5 semanas. Las emprendedoras interesadas deben inscribirse en una plataforma de postulación a través de un formulario Google Drive, mediante otra plataforma ad hoc ⁽¹³⁾ o en las instituciones del ecosistema. En este formulario, deben presentar en forma breve el contenido de su idea de negocios o emprendimiento, el estado de avance del mismo y la composición del equipo emprendedor.

Para la inscripción presencial en las

instancias del ecosistema, se debe tomar en cuenta horarios factibles para que las mujeres puedan hacerlo, considerando que muchas de estas puedan postularse con emprendimientos en marcha.

La revisión de las postulantes debe conllevar el descarte de aquellos casos que no se correspondan con el perfil deseado. Por otra parte, si el número de las mismas supera los objetivos, se seleccionará a las asistentes, a partir del potencial y ambición de la idea propuesta.

La selección deberá ser realizada en forma compartida por miembros de todas las entidades que participen de la gestión de la convocatoria.

Se sugiere contar con al menos dos personas evaluadoras durante esta instancia de selección.

Consideraciones claves desde una perspectiva de género a tener en cuenta en convocatoria de emprendedoras:

- Para las el proceso de postulación tomar en cuenta horarios factibles para que las mujeres puedan hacerlo, considerando que muchas de estas puedan postularse con emprendimientos en marcha.
- Valorar positivamente ideas que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las mujeres, e ideas que conduzcan a que las mujeres incursionen en sectores productivos masculinizados.

13. Ver apartado de Herramientas pag. 59.

En la revisión y selección de postulaciones (luego de descartar a quienes no respondan al perfil deseado), los criterios que se deben utilizar para seleccionar a los equipos emprendedores asistentes, cuando estos superen la meta de participantes, son los siguientes (a cada uno se le debe asignar un puntaje de 1 a 5):

- ✓ Se privilegiará a los grupos asociativos por sobre emprendedoras individuales (aun cuando no se haga distinción entre el número de integrantes).
- ✓ Se debe evaluar positivamente la claridad en la exposición de la idea de negocios (claridad en la presentación del problema y del potencial de mercado descrito).
- ✓ Se deben evaluar positivamente las capacidades y experiencia de los proponentes.
- ✓ Se debe evaluar positivamente las ideas que contribuyan a mejorar las condiciones de vida de las mujeres
- ✓ Se debe evaluar positivamente las ideas que conduzcan a que las mujeres incursionen en sectores productivos masculinizados.
- ✓ A partir de esta evaluación, se debe elaborar un ranking de las postulantes de acuerdo al puntaje obtenido. Se deberá aceptar automáticamente a un número de participantes que sume el 80% de la meta de iniciativas a invitar, quienes pasarán a conformar la primera lista de aceptados. El 20% restante, más un número equivalente de proyectos fuera del límite, deberán ser revisados nuevamente para elaborar entre ellos un nuevo ranking y conformar una lista de espera.

A los proyectos descartados por no responder al perfil y a quienes no ingresaron en la lista de aceptadas o en la lista de espera, se les enviará un email de agradecimientos y se les recomendará volver a postular en el futuro.

Finalmente, se enviará un correo (o carta por vía electrónica) de aceptación a todas las

integrantes de la lista de aceptadas, solicitando un plazo para la entrega de su respuesta o confirmación de participación. En base a la cantidad de confirmaciones, se irá completando el número con la lista de espera.

Las emprendedoras seleccionadas serán invitadas a una reunión introductoria donde se presentará el proceso de formación, alcance, tiempos, responsabilidades, compromisos, etc. Es importante que las emprendedoras postuladas estén conscientes del trabajo empresarial que desarrollarán durante Mujer y Negocios.

Para formalizar este compromiso, las emprendedoras firmarán una carta compromiso donde se evidencian sus derechos y deberes como beneficiaria.

4.9 RESULTADOS DE LA CONVOCATORIA.

Se debe destacar que muchas de las postulantes no responden al perfil deseado, por lo que el número de postulantes no es equivalente al de participantes en la primera fase de trabajo. De la misma forma, se sugiere implementar un proceso de selección para avanzar a la fase 2 de entrenamiento, garantizando que avancen solo quienes cumplan con el proceso de trabajo.

El mismo carácter selectivo del proceso debe operar para el proceso formativo de consultoras y consultores. Las exigencias de calidad del proceso deben conllevar el descarte de quienes no cumplan con las horas de trabajo y los entregables requeridos.

5. FASE 2: FORMULACIÓN

En el siguiente cuadro se presentan las actividades contenidas en la Fase 2 de Formulación, desde el punto de vista de las emprendedoras y personas consultoras.

TABLA 3:
Actividades fase II

FASE	EMPREDEDORA	CONSULTOR/A
<p>FASE II FORMULACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en primera ronda de talleres • Primer trabajo de terreno • Elaborar video pitch • Participar en segunda ronda de talleres (validación) • Participan en tercera ronda de talleres • Elaboran plan de implementación del modelo de negocio y preparan presentación para panel de selección 	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en taller inicial para personas consultoras • Acompañar a emprendedoras en primera ronda de talleres • Acompañar a emprendedoras en trabajo de terreno • Acompañar a emprendedoras en segunda ronda de talleres • Acompañar a emprendedoras en trabajo de terreno • Acompañar a emprendedoras en la tercera ronda de talleres • Acompañar a emprendedoras en concreción de plan de implementación y preparación para paneles de selección

La formulación de las propuestas debe ser precedida por un programa de formación de personas consultoras y especialistas, y de un programa de sensibilización para las emprendedoras. Estas actividades permiten llevar a la práctica la metodología y avanzar en la formulación de las ideas emprendedoras hasta un estado en el que las actividades contenidas en los planes de trabajo que se postulen estén alineadas con los objetivos de la convocatoria.

La formación de personas consultoras y especialistas se debe desarrollar en dos niveles distintos:

1. El primero comprende actualización y reflexión de adecuación al contexto de las mejores prácticas en materia de apoyo emprendedor sobre todo a nivel de acciones y políticas públicas, todo esto para especialistas y autoridades que trabajen en la creación de políticas de apoyo al emprendimiento.

2. El segundo comprende formación teórica y práctica para poder brindar asistencia técnica hacia emprendedoras por personas ejecutivas en agencias públicas y privadas o para consultoras/es independientes que desarrollen su trabajo en programas de emprendimiento y dando atención en forma individual a emprendedoras o al desarrollo de nuevos negocios en empresas establecidas, principalmente de carácter Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

Para la formulación:

- **Determinar los días y horas idóneas para las mujeres para acompañar el desarrollo de la formulación de la idea de negocio.**
- **Analizar desde una perspectiva de género la experiencia de las mujeres en el proceso de validación de su idea de negocio en el mercado o con la clientela.**

Consideraciones claves desde una perspectiva de género a tener en cuenta etapa II de formulación:

- **Quienes lideren el proceso de formación de las personas consultoras deberán propiciar un ambiente en el que la participación de mujeres y hombres sea equitativa, evitando cualquier propensión a valorar con mayor calidad las opiniones provenientes de los hombres.**
- **Tanto para las personas consultoras como para las mujeres emprendedoras, se recomienda que los materiales de lectura o casos de estudios expongan experiencia exitosas de emprendimientos liderados por mujeres.**
- **Las mujeres participantes deberán haber participado en las jornadas de sensibilización o formación sobre género de la fase 0.**

El primer nivel de trabajo se logra mediante la realización de un taller inicial con las personas consultoras y especialistas. Este se organiza para que acompañen y apoyen en el proceso de formación de emprendedoras. (desarrollo del segundo nivel).

De esta manera, se plantea una formación que considera la participación de las personas consultoras en:

1. Trabajo de lectura y reflexión del material de estudio relacionado con temas específicos del apoyo al emprendimiento, así como con materias relacionadas a cada uno de los talleres. Se les hará entrega de lecturas introductorias en las temáticas a ser desarrolladas en el trabajo con emprendedoras.

Estas lecturas incluyen artículos y capítulos de libros en ámbitos como: método emprendimientos dinámicos (Lean Startup), diseño de modelos de negocio, presentaciones efectivas y pensamiento de diseño (Design Thinking).

2. Participación como asesoras/es y con roles puntuales en el trabajo grupal con las emprendedoras. Esto último debido a que se debe generar aprendizaje en la acción, permitiendo que el instrumental de formación de mujeres emprendedoras pueda ser posteriormente replicado por las personas expertas en sus labores habituales de apoyo.

3. Fuerte trabajo de sensibilización y enfoque de género.

5.1 TALLER INICIAL CON EL EQUIPO CONSULTOR RESPONSABLE DEL ACOMPAÑAMIENTO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE MODELO DE NEGOCIOS.

Este taller se debe realizar previo a todo trabajo con las emprendedoras, sólo con el equipo consultor con el propósito de alinear los esfuerzos de todas las personas que participan en la convocatoria, así como lograr un entendimiento consensuado del alcance de la misma, de tal forma de trabajar bajo un mismo fin u objetivo.

En el taller se deben trabajar principalmente 3 temas. A continuación se describe el propósito que tiene cada uno de ellos:

1. Taller de sensibilización en atención a mujeres emprendedoras y empresarias: Fortalecer las capacidades técnicas de consultoras y consultores que permita fortalecer la base de personas profesionales sensibilizadas y capacitadas en la atención a mujeres emprendedoras y empresarias.

2. Taller de sensibilización en enfoque de género: Sensibilizar a consultoras y consultores en enfoque de género.

3. Taller de actualización de enfoques en atención emprendedora: Transferir la metodología de emprendimientos dinámicos con enfoque de género y desarrollo de clientela.

El propósito final de los talleres es la actualización y reflexión de adecuación al contexto de las mejores prácticas en materia de apoyo emprendedor, destacando las que cuente con acciones afirmativas para las mujeres, sobre todo a nivel de acciones y políticas públicas.

La metodología empleada consiste en talleres participativos con ejercicios y actividades de construcción y pensamiento visual, privilegiando la generación de redes de contactos entre los distintos actores, así como la identificación de soportes y actores relevantes para el proceso de trabajo con emprendedoras. Los materiales a usar deben contener casos de éxito de emprendimientos liderados por mujeres con el propósito de que puedan ser usados como buenas prácticas e insumos para las asesorías.

TABLA 4
Agenda sugerida para taller con personas consultoras

Día 1

HORA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
8:00 -9:00	Registro de participantes	Equipo de trabajo
9:00 - 9:05	Ingreso de las autoridades	
9:05 - 9:15	Palabras de bienvenida	
9:15 - 9:30	Palabras de inauguración Taller para consultoras y consultores sobre Empresariedad Femenina, Género y Metodología de Emprendimientos Dinámicos	
9:30 -10:00	Receso	
10:00 -10:15	Objetivos y expectativas del Taller y presentación del Equipo Facilitador	
MÓDULO I. EL ENFOQUE DE GÉNERO Y SU APLICACIÓN EN SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL.		
10:15 -11:00	Marco Normativo para el empoderamiento y autonomía económica de las Mujeres	
11:00 - 12:00	Entorno Empresarial de las Mujeres en El Salvador	
12:00 - 13:00	Almuerzo	
13:00 - 14:00	Uso de lenguaje y redacción inclusiva aplicado a los servicios de consultoría	
14:00 - 15:00	Liderazgo y Empoderamiento Empresarial Femenino. Buenas Prácticas	

15:00 - 15:15	Receso	
15:15 - 16:00	Presentación de Programa y Metodología. Nivelación de expectativas de la Transferencia de conocimientos	
16:00	Cierre Día 1	

Día 2

HORA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
MÓDULO II. TALLER DE LEAN STARTUP Y DESARROLLO DE CLIENTES		
8:00 - 8:45	Antecedentes y orígenes del método Lean Startup	Equipo de Trabajo
8:45 - 9:00	Receso	
9:00 - 11:00	Filosofía del método Lean Startup	
11:00 - 12:00	Principios del Lean Startup	
12:00 - 13:00	Almuerzo	
13:00 - 14:00	Proceso Lean Startup	
MÓDULO III. TALLER DE DESARROLLO DE CLIENTELA		
14:00 - 15:00	Orígenes y filosofía del desarrollo de la clientela	
15:00 - 15:15	Receso	
15:15 - 16:00	Proceso de desarrollo de la clientela	
16:00	Cierre Día 2	

Día 3

HORA	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
MÓDULO IV. TALLER DE DISEÑO DE MODELOS DE NEGOCIO		
8:00 – 9:00	Análisis de un modelo de negocio: origen y 9 pilares fundamentales	Equipo de Trabajo
9:00 – 9:15	Receso	
9:15 – 12:00	Propuesta de valor y el marco del modelo de negocio	
12:00 – 13:00	Almuerzo	
13:00 – 14:30	Casos de modelos de negocio exitosos	
14:30 – 14:45	Receso	
ORGANIZACIÓN PARA LA ACCIÓN: MUJER Y NEGOCIOS 2016		
14:45 – 15:30	Programación de talleres de capacitación, organización, roles y alcances	
15:30 -16:00	Socialización de formatos de Informes. Preguntas y Respuestas sobre el proceso de formación y el proceso de desarrollo de clientela Proceso de desarrollo de la clientela	
16:00	Cierre Día 3	

Finalmente, se debe alinear la conversación y establecer un “contrato social” entre las personas consultoras, las mujeres emprendedoras y el equipo de trabajo de cara a las actividades de seguimiento.

5.1.1 CONTRATO DE SERVICIOS PROFESIONALES.

Las consultoras y consultores participantes deberán firmar un contrato formal por servicios profesionales con el propósito de hacer explícitas las normas de comportamiento y los valores que guiarán su actuar durante el desarrollo del programa.

El Contrato deberá ser firmado por cada consultora o consultor participante, incorporando los siguientes compromisos:

- No tener conflictos de interés y declarar si estos existen (no asesorar si existen intereses personales, profesionales y empresariales). El trabajo con mujeres emprendedoras debe ser realizado con el mayor nivel profesional y ético.
- Hacer uso de un lenguaje no sexista y ser promotora/or de la igualdad de género, especialmente como agente de cambio para el empoderamiento económico de las mujeres.
- Asistencia obligada a cada uno de los talleres.
- Inscripción y participación de la comunidad de aprendizaje en línea (Blog).
- Tener disposición a aportar a las emprendedoras con comentarios, conocimientos y contactos.
- Facilitar el trabajo de los talleres, escuchando a las emprendedoras, formulando preguntas y recomendando líneas de acción.
- Hacer seguimiento a las mujeres emprendedoras y entregar comentarios sobre avance y aprendizajes del trabajo en terreno.
- Reflexionar sobre las lecturas sugeridas y comentarlas con las participantes.
- Colaborar entre el equipo consultor, ser personas receptivas y abiertas, a fin de conformar una auténtica comunidad.
- Participar en taller de lecciones aprendidas al cierre del proceso.

5.1.2 LISTA DE CHEQUEO DE ORGANIZACIÓN DEL EVENTO CON

PERSONAS CONSULTORAS.

Con el propósito de verificar el cumplimiento de todos los requisitos de convocatoria y organización del evento para consultoras y consultores, se debe compartir una lista de chequeo para la organización y ejecución del evento ⁽¹⁴⁾.

5.2 PARTICIPACIÓN DE CONSULTORAS Y CONSULTORES EN EL PROCESO DE FORMACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS.

Las personas consultoras deberán asumir un compromiso de participación activa en el proceso de formación de las mujeres emprendedoras, asistiendo para ello de forma íntegra a las tres fases de talleres, y haciendo seguimiento a las actividades en terreno luego de cada instancia de talleres.

El proceso formativo de las consultoras y consultores incluye un componente teórico y práctico, privilegiándose el componente práctico. Para ello, resulta indispensable el trabajo con emprendedoras, aplicando una metodología novedosa y que en muchos casos se alejará de sus competencias técnicas y de su práctica habitual como consultoras y consultores.

El compromiso que deben asumir conlleva que tendrán reuniones presenciales de seguimiento para verificar el cumplimiento de las actividades en terreno de las emprendedoras y para rescatar aprendizajes y sugerir cursos de acción. Las consultoras y consultores deberán participar de la decisión sobre si “pivotar” el modelo de negocios, descartar la idea, explorar otras alternativas o continuar la misma trayectoria.

La consultora o consultor desempeña un rol clave en cuanto a ser una persona observadora externa, capaz de cuestionar los supuestos que la emprendedora da por hecho, instándola a considerar alternativas. Es la persona que puede llevar a la emprendedora a ponerse en el lugar de la clientela, a considerar sus necesidades y a ser consciente de las necesidades de desarrollo de la iniciativa (por ejemplo, complementar el equipo emprendedor con otras capacidades).

Las personas consultoras deberán determinar cómo las emprendedoras tienen organizado su tiempo dentro del negocio y las responsabilidades con hogar a fin de identificar el momento oportuno en el cual harán su labor de acompañamiento o asistencia técnica.

La consultora o consultor está también llamado a verificar que el equipo emprendedor cumpla con las actividades, evaluando su participación y desempeño durante el proceso. Finalmente, la consultora o consultor deberá apoyar a la emprendedora en el diseño de la postulación a las siguientes fases y debe ser un apoyo emocional y motivacional en caso de que el equipo emprendedor avance a la instancia del Panel de Evaluación.

5.3 FORMACIÓN DE MUJERES EMPRENDEDORAS.

La formación de mujeres emprendedoras se basa en el enfoque de Emprendimientos Dinámicos (Lean Startup) y de desarrollo de clientela, con actividades de taller que se agrupan en tres fases secuenciales: descubrimiento de clientela, validación de clientela, presentaciones efectivas, coworking, mentorías y plan de implementación.

Cada una de estas fases tiene una duración de 20 horas (2 días y medio) de talleres (4 horas por cada taller). Consiste en talleres masivos, basados en una metodología de trabajo grupal, en la cual las mujeres emprendedoras trabajarán en grupos de 5-10 mujeres, contando con la asistencia de consultoras o consultores, quienes deberán asumir el rol dinamizador de

las actividades. Son talleres con contenido conceptual y de presentación de casos de emprendimientos liderados por mujeres, pero que privilegian el trabajo grupal en múltiples actividades. A su vez, tienen un contenido audiovisual (escenas de películas y charlas) para facilitar la asimilación de conceptos.

Los talleres masivos son una instancia de networking o formación de redes, de encuentro entre pares, diseñada con el propósito de facilitar el intercambio rápido de ideas y de fomentar la colaboración entre las participantes tanto durante el periodo de formación como durante las prácticas empresariales, uno de los grandes resultados de esta metodología es que durante los cuatro meses de formación emprendedora las participantes logran trabajar en una comunidad de aprendizaje que les facilita hacer alianzas entre participantes y vinculaciones: dentro de los talleres encuentran oportunidades que superan el programa de formación, tanto que al finalizar los cuatro meses de formación las empresarias continúan manteniendo lazos de amistad, negocios, alianzas, información de oportunidades entre ellas.

Uno de los principios detrás de la realización de los talleres, es que las ideas que presentan las emprendedoras están incompletas y solo pueden avanzar en un contexto donde la emprendedora pueda comunicarlas, enunciarlas y desarrollar un plan de validación que la haga consciente de todos sus elementos (de la propuesta valor y modelo de negocios) y que le permita testearla paso a paso en práctica de campo, tomando decisiones con la asesoría de una persona observadora externa que no sea presa de los mismos sesgos cognitivos y que pueda aportar con una mirada más objetiva e imparcial.

Luego de cada fase de trabajo de talleres, las asistentes tendrán entre 4 y 5 semanas

14. Se incorpora como documento anexo.

para realizar prácticas empresariales en terreno, que les permitan llevar a la práctica los aprendizajes de los talleres.

Este trabajo en terreno cumple el propósito de validar las hipótesis que se construyan durante los talleres. Para contribuir al aprendizaje colectivo y para fomentar el espíritu de comunidad entre las participantes, se dispondrá de una Comunidad de aprendizaje en Blog con habilitación de grupos de discusión en torno a las actividades en terreno, un espacio que permita canalizar dudas al equipo, así como compartir experiencias y aprendizajes con los pares.

En caso de que se trabaje con mujeres de limitado acceso a las redes sociales, se sugiere recurrir a otras herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) para teléfono celular, que les permita estar conectadas y faciliten el aprendizaje colectivo o la difusión de mensajes que aliente la capacidad emprendedora.

Las prácticas empresariales en terreno deberá contar con la asistencia de consultoras y consultores a cargo de acompañar a las mujeres emprendedoras. El rol de las consultoras y consultores no debe sustituir a las emprendedoras en la realización del trabajo en terreno, sino recabar los aprendizajes y sugerir cursos de acción en base a los resultados de las validaciones.

Las personas consultoras acompañan durante el periodo de formación emprendedora y durante el periodo de prácticas empresariales de tal forma que son las mismas mujeres las que van elaborando su propio modelo de negocios y de esta forma empoderándose de las herramientas y sobre todo validando sus hipótesis, haciendo cambios en sus productos o diseñando nuevos productos o nuevos servicios ya sobre la base de oportunidades

claramente identificadas en el mercado.

5.4 REQUERIMIENTOS LOGÍSTICOS DE LOS TALLERES.

Para el buen desempeño de los talleres, se deben elaborar documentos y listas de chequeo para ser verificadas por los organizadores, indicando los requerimientos logísticos cuyo cumplimiento se estima necesario.

Tanto para los talleres para emprendedoras, como en el taller de consultoras, consultores y especialistas, los requerimientos logísticos generales son los siguientes:

- Salón con capacidad para 40-50 personas.
- El salón debe permitir mover las sillas (no deben estar fijas) y se debe contar con mesas para trabajo en equipo de 5-10 personas.
- El salón debe contar con aire acondicionado si las condiciones climáticas lo ameritan.
- Proyector, audio y conexión a internet wifi (la proyección debe ser visible por todas las asistentes).
- Pizarra blanca.
- Micrófono inalámbrico.
- Pasador de diapositivas power point (extensión ppt).
- Café y agua (para servir en el receso).
- Si la actividad tiene una duración diaria (mañana y tarde), se debe incluir almuerzo. Para determinar los días y horas idóneas para los talleres se debe tener en cuenta como las emprendedoras han organizado su tiempo en ámbito laboral/empresarial y del hogar.

Por otra parte, se requieren los siguientes materiales de trabajo:

- Papelógrafos o rotafolios: un taller de

4 horas va a requerir de una hoja de rotafolio por cada 4 asistentes.

- Marcadores: al menos 1 marcador por asistente.
- 1 paquete (de 100 láminas) de post-it o notas adhesivas por cada 4 asistentes en un taller de 4 horas.
- Hojas tamaño carta: 2 hojas por asistente.

En cuanto al control de asistencia, los requerimientos son los siguientes:

- Personal a cargo de registro de asistentes.
- Personal que entregue el programa de trabajo.
- Soporte en caso de problemas técnicos (audio, proyector, etc.).

La verificación de las condiciones logísticas se realiza durante el día previo al desarrollo de los talleres. Para ello, se debe enviar una lista de chequeo, cada uno de los puntos debía ser revisado por las personas organizadoras (firmada, en verificación de su cumplimiento).

5.5 CONTENIDO DEL MÓDULO I: DESCUBRIMIENTO DE CLIENTELA.

La primera fase de talleres se realiza en 2.5 días de talleres (20 horas en total), correspondientes a 3 talleres. Estos corresponden a la fase de descubrimiento de clientela, cuyo propósito es lograr que las emprendedoras tomen consciencia de los supuestos iniciales en los que se basa su iniciativa emprendedora: la definición de problemas o necesidades de los que se hacen cargo; la identificación de segmentos de la clientela a los que se dirigen; la articulación de una propuesta de valor; y el diseño de prototipos o productos mínimos viables de la solución (el producto o servicio). A su vez, el punto de partida de estos talleres consiste en que las emprendedoras tomen consciencia sobre las capacidades que hacen a una emprendedora, que puedan evaluar sus propias capacidades y talentos, y que aprovechen la instancia para conocer a personas que complementen sus ideas y proyectos.

El evento es también una instancia que les permite interactuar con las personas consultoras con los que se inicia una relación de trabajo. Finalmente, se debe buscar aprovechar este espacio para instruir a las emprendedoras en las herramientas de validación que utilicen durante el trabajo en terreno.

5.5.1 PRÁCTICAS EMPRESARIALES DEL MÓDULO I.

Durante las tres semanas que siguen a los talleres de la Fase 1, las emprendedoras deben realizar actividades de trabajo de campo para validar las principales hipótesis de su negocio (problemas a resolver, segmentos de clientas/es, propuesta de valor y atributos de la solución).

Para ello se les pide que realicen las siguientes actividades:

- 10 entrevistas sobre el problema
- 5 observaciones de campo
- 10 entrevistas de la solución (usando prototipos o PMV).

Las 10 entrevistas de problemas y las observaciones, deben realizarse en un plazo de dos semanas, mientras que las entrevistas de la solución están contempladas para la semana 3 de trabajo de campo. Para orientar a las emprendedoras, se les entregará un cuadernillo instructivo que incluye un resumen de los principales conceptos abordados durante talleres así como pasos clave del trabajo de campo, incluyendo una descripción sobre cómo hacer las entrevistas y observaciones.

En las prácticas empresariales, corresponde a la consultora o consultor de cada proyecto emprendedor asignado, desempeñar un rol destacado de acompañamiento. La consultora o consultor se debe comprometer a

realizar una reunión grupal al inicio y al término de las semanas de trabajo de campo, con la finalidad de recabar los principales aprendizajes y sugerir cursos de acción para la iniciativa.

Finalmente, los resultados y aprendizajes del trabajo de campo se deben enfocar a la toma de decisiones concretas sobre el rumbo que debe seguir la idea de negocio. Su finalidad es la toma de decisiones sobre iteraciones o pivotes. Se espera que las emprendedoras definan si validan las hipótesis iniciales, las descartan o modifican.

Los resultados obtenidos, los aprendizajes y decisiones sobre iteraciones y ajustes a los supuestos iniciales del proyecto, deben ser exigidos en la presentación requerida para avanzar a la Fase 2 de talleres y en el video pitch (estos requisitos se explican más adelante en el documento).

5.6 CONTENIDO DEL MÓDULO II: VALIDACIÓN DE LA CLIENTELA.

Se deben realizar 3 talleres durante la segunda fase de trabajo, los cuáles conforman la Fase de validación, que sigue a la Fase de descubrimiento de clientela, que componen los talleres realizados durante la Fase 1.

1. El primero de estos talleres es el N°4 (numeración de acuerdo al total de talleres realizados en ambas fases), “Retomando, Ajustes Finales”. En dicho taller se aborda como objetivo el repaso de las actividades de descubrimiento de la clientela realizada durante la primera fase, con el propósito de conectar con las actividades de validación, evaluar las iteraciones realizadas, junto con realizar una estimación del tamaño del mercado.

2. El taller N°5 es el de “Lean Canvas, modelos de negocio, métricas y pivotes”, el cual tiene por objetivo que las emprendedoras diseñen el modelo de negocios de su iniciativa, utilizando para ello la herramienta del Lean

Canvas de Ash Maurya. Junto con ello, se exploran variantes de modelo de negocio y se identifican los elementos de mayor riesgo en el modelo de negocios actual.

3. Le sigue a este el taller N°6, “Embudo de ventas y discurso del elevador (elevator pitch)”, con el objetivo de preparar los elementos para salir al mercado, en modo de aprendizaje aún, entregando a su vez los elementos para el diseño de experimentos de ventas y someter a prueba el modelo de negocios. Las herramientas presentadas en este taller son clave, para avanzar en una validación de cada componente del modelo de negocios, generando los indicadores que permiten decidir si avanzar o modificar algún aspecto esencial de la propuesta de valor.

5.6.1 PRÁCTICAS EMPRESARIALES DEL MÓDULO II.

El principal objetivo de las actividades en terreno luego de terminada la fase 2, es la validación del modelo de negocios, en aquellos elementos que no fueron considerados durante el descubrimiento de la clientela:

- Testear la ruta de adquisición y activación de la clientela. Testear los canales.
- Testear el precio y las fuentes de ingresos.
- Testear la disposición 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 nueva clientela?
- Precio: ¿Es el precio el adecuado?

- Disposición a pagar: ¿Podemos encontrar clientela dispuesta a pagar en la fase actual de desarrollo del producto (“early adopters” adaptadoras o adaptadores tempranos)?

Las actividades recomendadas paso a paso son las siguientes:

1. Construye un pitch de ventas (señalando claramente en que consiste la solución y cuáles son los beneficios). Define el precio del producto o servicio.
2. Reúne el material de ventas que necesitas (brochure, video, ppt, sitio web, etc.).
3. Identifica a tus “adaptadores/as tempranos/as”.
4. Define como vas a llegar a tus “adaptadoras/es tempranas/os” (a través de llamadas, emails, presentación por otras personas, stand en una tienda, etc.).
5. Identifica al menos 20 adaptadoras/es tempranas/os y logra anunciar tu oferta a por lo menos 10. Solicita una reunión para presentar y explicar el producto o servicio.
6. Con aquellos con que te reúnas, verifica si son personas adaptadoras tempranas. Pregúntales si tienen el problema o necesidad.
7. Si son personas interesadas en el producto, pídeles que te entreguen sus datos y que te firmen una carta de intención o concreta una venta.
8. Si no están interesadas en comprar, pídeles que provean razones para no comprar ¿Falta algo en el producto? ¿Es por el precio? ¿Es por otra razón?

Al igual que en la fase 1 de actividades en terreno, durante esta fase se considera necesario el acompañamiento de la consultora o consultor para supervisar los aprendizajes y definir un curso de acción.

Consideraciones claves desde una perspectiva de género a tener en cuenta en trabajo de terreno.

En la evaluación o análisis de las actividades en el terreno realizada por las emprendedoras es importante que las mujeres cuenten su vivencia acerca de las siguientes preguntas:

- ¿Cómo gestionó en su hogar el tiempo dedicado al trabajo en terreno?
- ¿Qué conflictos surgieron en el ámbito del hogar y del negocio, este último con sus pares mujeres y hombres en caso de que sea un equipo?
- ¿Cuál fue su experiencia con la clientela en relación al producto?
- ¿Identificó algunas barreras de género en el terreno?
- Los hallazgos que generen estas preguntas deben servir de insumos para la mejora de la idea de negocio y las estrategias de relacionamiento con sus pares y familiares.

5.7 CONTENIDO DEL MÓDULO III: PRESENTACIONES EFECTIVAS, COWORKING, MENTORÍAS Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

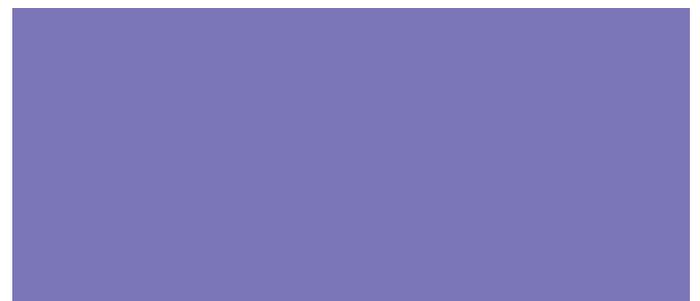
Se deben realizar 4 talleres durante la tercera fase de trabajo, los cuáles conforman la ase de presentaciones efectivas y plan de implementación:

1. **Taller de Presentaciones efectivas:** se facilitarán elementos prácticos para que las emprendedoras se preparen para la presentación de sus modelos de negocios frente a paneles de selección.
2. **Coworking:** se presentará a las emprendedoras el concepto de coworking, beneficios y se acercará a las líderes y líderes que promueven espacios de esta naturaleza en el país.
3. **Taller preparación de plan de implementación:** paso a paso se concretará la primera versión del plan de implementación.
4. **Mentorías grupales:** las emprendedoras podrán conversar con empresarias y emprendedoras, conocer sobre las lecciones aprendidas que

TABLA 6:
Descripción Contenido Talleres Fase III

NOMBRE DE TALLERES	MÓDULO iii: Contenido Talleres (1.5 días, 11 horas de facilitación por grupo)
DÍA 1 Mentoría Grupal exprés (7 horas) Responsable CONAMYPE	<ul style="list-style-type: none"> • Conversatorio con emprendedoras (aciertos y desaciertos al emprender un nuevo negocio). • Mentoría grupal exprés por sectores económicos. • Próximos pasos y ruta de acompañamiento de CONAMYPE
DÍA 2 (7 horas)	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo presentación efectivas. (perfeccionamiento Pitch a presentar en el panel de selección)
DÍA 3 (4 horas)	<ul style="list-style-type: none"> • Coworking femeninos. Para la construcción de plan de implementación de Modelos de Negocios.

6. FASE III: EVALUACIÓN



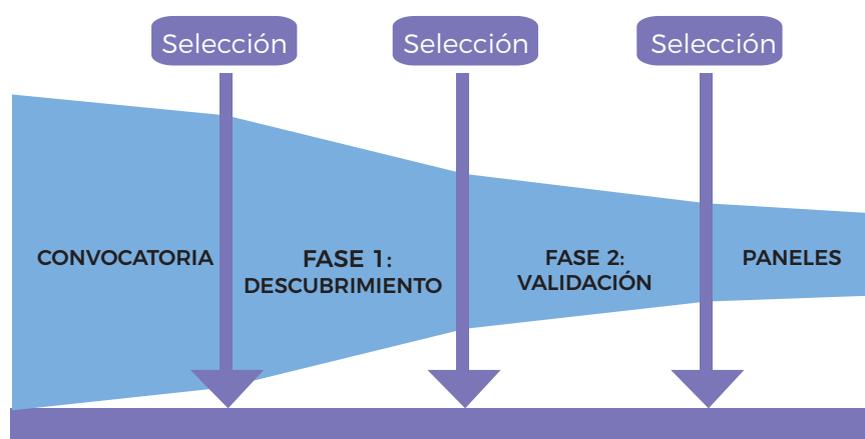
Una condición mínima para avanzar desde la Fase 1 a la Fase 3 de talleres, es el cumplimiento del trabajo de campo (las actividades exigidas) y haber apoyado a las emprendedoras en aquellos aspectos de género que el proceso de prueba en terreno constituyen una debilidad y puedan incidir negativamente en la viabilidad de la idea de negocio, junto con el envío de una presentación y un video pitch. La razón de ser de estos últimos requisitos, es poder comunicar los aprendizajes realizados y verificar el cumplimiento del trabajo en terreno. A su vez, de acuerdo a la calidad de las presentaciones, se seleccionará a quienes avancen a la siguiente Fase.

Para la evaluación:

- No olvidar los resultados del análisis de género del proceso de validación en terreno de la idea de negocio.
- Desarrollar una Comunidad de aprendizaje y sororidad entre las mujeres, en donde puedan compartir los resultados de la evaluación y recomendaciones de mejora.

En la Ilustración 2 se aprecian los tres estadios de selección en el proceso. Los primeros dos estadios son previos al Panel de Evaluación Final. Por este hecho, estos estadios iniciales son de preparación y reformulación del proyecto.

ILUSTRACIÓN 2: ESTADIOS DE EVALUACIÓN Y SELECCIÓN EN EL PROCESO



Fuente: CENPROMYPE, 2013

6.1 Selección al Panel de Evaluación Final

Se debe realizar también un proceso de selección al término del trabajo de terreno de la Fase 2, pero cuyo resultado sea el avance al Panel de Evaluación Final.

En este caso, la tabla 6 indica el contenido que debe contener la presentación y en el pitch (con una duración máxima de 5 minutos en esta ocasión).

Tabla 6:
Contenidos Pitch Proyectos que Avanzan al Panel de Selección Final

ATRIBUTO	DEFINICIÓN
Problema o Necesidad	La emprendedora o el equipo emprendedor conoce en profundidad y describe en forma clara los problemas o necesidades de los que se encarga la iniciativa.
Segmentos de Clientela	La emprendedora o el equipo emprendedor ofrece una descripción clara y exhaustiva de los distintos segmentos de clientela a los que se dirige el proyecto.
Propuesta de Valor	La emprendedora o el equipo emprendedor ofrece una descripción clara del valor y beneficios que provee la solución a la clientela.
Prototipo de la Solución o PMV	La emprendedora o el equipo emprendedor ofrece una descripción del estado de avance de la solución y de los resultados del testeo de los prototipos o Productos Mínimos Viables (PMV) con clientes/as.
Tamaño de la Oportunidad	La emprendedora o el equipo emprendedor es capaz de dimensionar el potencial de mercado del negocio, el cual se presenta como atractivo.
Modelo de Negocios	Se describe con claridad como la iniciativa, captura valor y genera ingresos.
Aprendizaje del trabajo de campo	La emprendedora o el equipo emprendedor realiza aprendizajes y propone cambios relevantes a su propuesta de valor y modelo de negocios.
Plan de Inversiones	Las actividades descritas en el plan de inversiones son consistentes con el propósito del fondo.
Presentación efectiva	Desarrollo de la emprendedora, lenguaje corporal y oral, soltura y seguridad.

Adicionalmente se debe agregar un cuadro para comentarios y recomendaciones. Este cuadro tiene suma importancia, pues de aquí se origina el contenido de la retroalimentación que se debe entregar a la postulante. Esta información debe permitir a la emprendedora modificar su presentación previo al panel.

Al igual que en la fase anterior, en esta instancia de selección participan representantes de las entidades organizadoras. Cada proyecto debe ser evaluado con una nota del 1 al 5 en cada uno de los atributos mencionados. Los puntajes deberán ser promediados y se elaborará un

ranking, definiéndose un puntaje de corte de acuerdo a la realidad local.

A las seleccionadas se les debe enviar una comunicación indicándoles que fueron seleccionadas y dando recomendaciones en base al Panel de Evaluación. Para las no seleccionadas, se les debe enviar también un mensaje con las razones de no seguir en el proceso, incluyendo comentarios y recomendaciones de las personas evaluadoras ⁽¹⁷⁾ y se les debe invitar a una sesión de trabajo especial para orientarlas mejor y reforzar la actitud y opción emprendedora.

Consideraciones claves desde una perspectiva de género a tener en cuenta en panel de evaluación:

- La comunidad de aprendizaje aparte de constituirse como un espacio para consultas del proceso, debe promoverse como un espacio de sororidad o de solidaridad entre las mujeres
- Se sugiere incentivar el diálogo sobre estrategias que las mujeres usan para gestionar las relaciones de poder en el hogar de cara al trabajo en el desarrollo de la idea de negocios.
- Usar la comunidad para promover la oferta de programas y políticas de apoyo a las mujeres.

7. FASE IV: SELECCIÓN DE MODELOS DE NEGOCIOS

La selección final se debe realizar mediante un Panel de Evaluación, una instancia única que rompe con los paradigmas tradicionales en instrumentos públicos de apoyo al emprendimiento. Se trata de un proceso de selección abierto, transparente y justo, donde todos las participantes son informadas de los criterios de evaluación de antemano y son informadas sobre la identidad de las evaluadoras y evaluadores.

Gran parte de la selección debe corresponder, en rigor, a auto-selección, ya que muchas mujeres emprendedoras abandonan el proceso previamente, al no concretar las actividades en terreno o cumplir con los requisitos para seguir

avanzando. En muchos casos, ello es indicativo de falta de motivación en desarrollar la iniciativa. Los Paneles de Selección es el estadio de deliberación donde se define la asignación de recursos a las ideas de negocio postulantes al capital semilla o asistencia técnica.

17. Este mensaje se incluye también como documento anexo.

El Panel también puede objetar el contenido del plan de inversiones propuesto por cada equipo postulante o emprendedora.

El panel de selección debe estar compuesto por al menos 5 personas, donde como mínimo 3 de ellas deben ser mujeres.

De ser posible, los paneles se deben complementar con personas que cumplan el siguiente perfil:

- Representante de una entidad bancaria.
- Personas empresarias y emprendedoras experimentadas con historial de emprendimientos seriales.
- Figuras, personalidades destacadas en campos creativos o por la excelencia en su trabajo.
- Personas directivas de empresas destacadas por la excelencia en su desempeño.
- Personas accesibles de la diáspora en EEUU en campos de alta influencia como ciencia, ingeniería e innovación.

En la conformación del panel el 60% de las personas integrantes serán mujeres y el 40% hombres.

En cada caso, las invitadas e invitados a participar del Panel Evaluador deben recibir una inducción previa que incorpore aspectos claves de la perspectiva de género, a través de conferencias y reuniones informativas con el equipo organizador, en las cuáles se les instruye en su rol, se les informa sobre la estructura de la actividad y sobre los criterios y metodología de evaluación.

A través de la realización del Panel se busca transparentar el proceso de evaluación, entregando a las emprendedoras toda la información necesaria sobre los criterios de evaluación y la composición de las evaluadoras y evaluadores (un proceso justo y transparente). A su vez, el panel agrega valor a las participantes, ya que les permite recibir preguntas y comentarios de parte de un grupo heterogéneo de personas, muchas de ellas con experiencia emprendedora previa.

Estas orientaciones son valiosas, ya que permiten guiar el curso de acción en cada proyecto y poner en duda los supuestos tras sus iniciativas. El fundamento tras la presentación de las ideas de negocio a evaluadoras y evaluadores externos, es la posibilidad de complementar sus ideas a través de la experiencia de personas que pueden tener conocimientos técnicos o empresariales complementarios, y que pueden orientar el negocio hacia nuevas oportunidades y sugerir nuevas ideas.

Los paneles de evaluación deben ser realizados en 1 o 2 días, dependiendo de la cantidad de proyectos participantes. En cada caso, las emprendedoras cuentan con 5 minutos para presentar, luego de lo cual se siguen 5 minutos de preguntas de los y las panelistas. Las emprendedoras deben presentarse antes del horario que se les asigne, para que el cronograma pueda ser ejecutado con puntualidad.

La metodología de evaluación consiste en que los y las panelistas asignan puntajes a cada uno de los criterios de evaluación, los mismos que fueron utilizados durante la pre-selección para avanzar a esta fase.

Al término del día, las evaluaciones de cada panelista deben ser agregadas y promediadas, y se procede a revisar un ranking con los puntajes promedios obtenidos por cada proyecto postulante. En ese momento, los y las panelistas deben escoger un puntaje de corte, evaluar casos específicos que estén cerca del puntaje de corte y definir cuáles proyectos se financiará, así como en cuáles se condicionará el acceso a financiamiento (determinando para el caso cuáles serían las condiciones).

A continuación se describen los atributos de evaluación utilizados y el significado de cada puntaje:

Tabla 7:
Atributos de Evaluación del Panel de Selección

Evaluación Atributo	1	3	5	Comentarios adicionales
Problema o Necesidad	La emprendedora o el equipo emprendedor no señala ni explica con claridad el problema o necesidad del que se hace cargo el proyecto.	La emprendedora o el equipo emprendedor menciona un problema o necesidad de los que se hace cargo el proyecto, pero la descripción y/o comprensión del mismo es parcial y no hay claridad sobre la intensidad del problema.	La emprendedora o el equipo emprendedor conocen en profundidad y describe en forma clara los problemas o necesidades de los que se encarga la iniciativa.	
Segmentos de Clientes/as	La emprendedora o el equipo emprendedor no logran explicar cuáles son los segmentos de clientes/as a los que se dirige el proyecto.	La emprendedora o el equipo emprendedor menciona segmentos de clientes/as, pero la descripción es todavía incompleta (hay segmentos que desconoce o de los que conoce poco todavía).	La emprendedora o el equipo emprendedor ofrecen una descripción clara y exhaustiva de los distintos segmentos de la clientela a los que se dirige el proyecto.	
Propuesta de Valor	La emprendedora el equipo emprendedor no logra conectar los beneficios provistos por su solución con los problemas o dolores que enfrenta la clientela.	La emprendedora el equipo emprendedor conecta de forma parcial los beneficios provistos por la solución, con los problemas, expectativas y contexto de la clientela.	La emprendedora o el equipo emprendedor ofrecen una descripción clara del valor y beneficios que provee la solución a la clientela, y como estos responden a problemáticas y necesidades que ella enfrenta.	

Evaluación Atributo	1	3	5	Comentarios adicionales
Prototipo de la Solución o PMV	No se presenta el producto o solución, se desconoce cuál es su estado de avance.	La emprendedora o el equipo emprendedor presenta el estado de avance de su solución y sus principales atributos y beneficios, sin embargo esta aún no ha sido evaluada por la clientela.	La emprendedora o el equipo emprendedor ofrece una descripción del estado de avance de la solución y de los resultados del testeado de los prototipos o Productos Mínimos Viables (PMV) con la clientela.	
Tamaño de la Oportunidad	No se logra dimensionar el tamaño de oportunidad del negocio, o este es muy reducido para constituir una empresa con potencial de crecimiento.	La emprendedora o el equipo emprendedor presenta una estimación del tamaño de la oportunidad, no obstante existen dudas sobre el atractivo de este mercado.	La emprendedora o el equipo emprendedor es capaz de dimensionar el potencial de mercado del negocio, el cual se presenta como atractivo.	
Modelo de Negocios	La emprendedora o el equipo emprendedor no tienen claridad sobre cómo va a generar ingresos ni cuánto va a cobrar por el producto o servicio.	La emprendedora o el equipo emprendedor tienen supuestos sobre cómo generar ingresos, sin embargo se trata de supuestos que no han sido validados con clientela real.	Se describe con claridad como la iniciativa captura valor y genera ingresos. A su vez, ya se ha validado con la clientela la disposición a comprar por este precio.	
Equipo Emprendedor	No se presenta al equipo emprendedor.	Se presenta al equipo emprendedor, no obstante este tiene algunos vacíos y carencias que es necesario complementar.	Se describe la experiencia, capacidades y roles de los integrantes del equipo. El equipo tiene competencias necesarias para hacer frente a los desafíos de montar una empresa.	

Evaluación Atributo	1	3	5	Comentarios adicionales
Plan de Inversión	El plan incluye actividades que no permiten testear una nueva iniciativa de negocios.	El plan de inversiones en general es pertinente a la etapa de testeo de la nueva iniciativa.	Los recursos incluidos en el plan de inversión tienen consistencia y coherencia con una metodología de experimentación a bajo costo y pensada en el aprendizaje.	
Evaluación Global	Deben hacerse modificaciones importantes al proyecto para que pueda iniciar operaciones. El proyecto no presenta un potencial atractivo de mercado.	Deben hacerse modificaciones leves para que el proyecto pueda iniciar su operación. El proyecto presenta un potencial medio de mercado.	La iniciativa presentada constituye una oportunidad de negocios atractiva, de alto potencial y basada en supuestos sólidos.	

La elaboración de los comentarios y la recolección de firmas de la acta final del panel, donde se declara la decisión respecto a cada proyecto, debe quedar a cargo de una persona responsable designada como Secretaria/o del Panel, designada por la organización local.

La decisión del panel debe ser oficializada mediante la firma de una acta del panel. Se asume que a partir del momento de lectura y firma del acta, la decisión tomada por el Panel es respetada y no será sujeta a revisiones posteriores.

El siguiente paso, una vez desarrollado el Panel y tomadas sus decisiones, consiste en la comunicación de resultados a las emprendedoras. Esta comunicación señalan el resultado, tanto para las seleccionadas como para las no seleccionadas, indicando las principales recomendaciones de las y los

panelistas para el desarrollo del proyecto.

En el caso de las seleccionadas, se les invita a participar de la definición de un plan de trabajo. Algunos proyectos serán condicionados en su participación, por lo que se les debe pedir que cumplan ciertos pasos previos antes de que se les autorice el financiamiento. A las no seleccionadas se les invita a la sesión de trabajo que se indicó anteriormente.

7.1 REQUERIMIENTOS LOGÍSTICOS Y ORGANIZATIVOS DE LOS PANELES.

A continuación se presenta una guía para la organización y ejecución de los paneles de selección por parte de los equipos ejecutores.

Esta guía de apoyo ha de ser utilizada por las contrapartes locales, para que todos los detalles del evento estuvieran debidamente coordinados, definiendo de esta manera los requerimientos de materiales y las acciones a realizarse previa al Panel, durante el Panel y posteriores a la actividad.

De esta manera, se comenzarán describiendo los materiales necesarios para el panel, luego se definirán las actividades y acciones para el correcto desarrollo del panel, se declarará las personas que deben participar y los roles que ellos deben tener, el proceso para cada presentación y por último se agregarán listas de chequeo para uso del encargado del panel.

INFRAESTRUCTURA DEL LOCAL.

El local debe contar con:

- Mesas y sillas para los y las panelistas (mínimo 5 espacios).
- Sistema para proyectar las presentaciones con audio en el caso de ser necesario.
- Espacio para otras 10 personas sentadas mirando hacia la persona facilitadora.
- Conexión a internet.

LOGÍSTICA DEL PANEL.

A continuación se detallarán las principales actividades y el propósito de éstas en la coordinación y el correcto desarrollo del panel.

ACTIVIDADES PREVIAS.

En la preparación del panel se deben asegurar los siguientes elementos:

- **Lista definitiva de emprendedoras seleccionadas al panel:** No se aceptará a ninguna idea de negocio que no haya pasado por todo el proceso de formación y que haya cumplido con los entregables exigidos. Para esto, se debe revisar que todas las seleccionadas efectivamente fueron a los talleres comparando con las listas de asistencia, y que cumplieron con las entregas exigidas (video y presentación PPT).

- **Informar a las y los panelistas:** informar a las personas panelistas sobre el lugar y las horas de presentación.

- **Asignar identificación a cada proyecto:** Se asignará un orden a todos los proyectos que participarán en paneles, se preparan fichas de evaluación con los datos de cada proyecto, de manera que los panelistas puedan colocar sus comentarios, para no generar confusión.

- **Confeccionar agenda de presentaciones:** dependiendo de la cantidad, es necesario la confección de una agenda de presentaciones, de manera que las participantes no estén todo el día en el local esperando su turno. Esto permitirá calmar las ansias de las presentadoras y ayudará a los y las panelistas al momento de entregar su retroalimentación. Esta agenda debe contar con el ID del proyecto, una breve descripción del negocio y el nombre del emprendedor o emprendedora líder.

- **Informar a las emprendedoras:** comunicarles a todas las participantes el lugar y sobre todo la hora a la cual deben estar presentes en el lugar para presentar. Se recomienda que lleguen 30 minutos antes, en caso de cualquier problema. Además, se debe describir brevemente cuánto tiempo tendrán para presentar y cuánto tiempo para recibir retroalimentación y responder preguntas.

- **Solicitar y organizar las presentaciones:** para comodidad de las mujeres emprendedoras y un eficiente desarrollo del panel, las emprendedoras deberán enviar días antes todas las presentaciones como requisito. Aquellas que no la han enviado no pueden presentar y tampoco se pueden cambiar ese día. Se deben enviar en formato PDF ya que se evitan problemas de formato y que la presentación no se vea al momento de ser proyectada. Las presentaciones deberán ser nombradas con el nombre del

proyecto o el nombre corto de la idea de negocio.

- **Cargar presentaciones en el computador:** para ahorrar tiempo y evitar problemas técnicos, todas las presentaciones se realizarán en el mismo computador, de manera que deben ser cargadas y probadas al menos 24 horas antes del panel.
- **Visitar el local y asegurar materiales:** previo al panel: la persona encargada o coordinadora deberá visitar el local, asegurar que cuenta con las comodidades básicas que se describieron y asegurar que el sistema audiovisual y el aire acondicionado funcionan correctamente. Además, se deberán asegurar que todos los materiales se encuentran listos para el día del evento.

ACTIVIDADES DURANTE EL PANEL.

Durante el desarrollo del panel es necesario asegurar el cumplimiento en la ejecución de las siguientes acciones:

- **Validación y coordinación de las emprendedoras:** una persona debe asegurarse que las participantes se encuentran en la lista de invitadas al panel. Además, será responsable de hacer pasar a las emprendedoras al panel y pedirles que se retiren cuando corresponda.
- **Presentar a las emprendedoras y a los y las panelistas:** antes de iniciar la presentación del negocio, se deben describir brevemente quienes son los y las panelistas y quienes son personas emprendedoras.
- **Controlar rigurosamente el tiempo:** uno de los temas críticos en la organización de un panel es cumplir con los tiempos estipulados. Esto no solo permite escuchar a todos los proyectos, sino que asegura igualdad de condiciones para todas las participantes. Para esto, debe haber una persona que tenga como rol principal informar a las emprendedoras y las

personas panelistas cuando el tiempo está por acabarse y cuando se acabó.

- **Tomar retroalimentación de las y los panelistas:** las personas panelistas tendrán su formato de retroalimentación para cada proyecto, en el cual deberán evaluar la presentación de acuerdo a determinados atributos; aun así, será necesario que una persona escriba la interacción (preguntas y respuestas, recomendaciones e información adicional) que se genere entre las personas panelistas y las emprendedoras.

- **Reunir la retroalimentación de las y los panelistas:** inmediatamente terminada la presentación y el tiempo de retroalimentación, una persona deberá reunir la retroalimentación de cada panelista y traspasarlo tal cual a un formulario preparado para esto. Esto es de suma importancia puesto que permite tener los resultados del panel prácticamente en tiempo real.

- **Confección y firma del acta:** terminado todo el panel, se deberá imprimir el acta de éste, donde se declara la evaluación promedio obtenida por cada proyecto en los atributos evaluados, se define la retroalimentación para cada proyecto, se incluyen las recomendaciones y se define con las seleccionadas.

ACTIVIDADES POSTERIORES AL PANEL.

Con posterioridad al panel, se deben realizar las siguientes acciones:

- Informar a las seleccionadas y no seleccionadas: mediante un medio de información masiva (cartas, correos, páginas web o diarios) se deberá informar el resultado. Es importante que en esta comunicación se presenten las notas del panel en cada atributo, así como los comentarios y

recomendaciones, de manera que exista completa transparencia en el proceso. La información debe ser transmitida también a las personas consultoras del proyecto.

• Exposición de logros: es un acto de graduación, en donde los modelos de negocios de mayor impacto cuentan con un espacio para exponer sus logros.

PARTICIPANTES Y ROLES EN EL PANEL.

A continuación se definirán las personas que deben estar en el panel y los roles a desempeñar.

PANELISTAS

El panel puede estar constituido por máximo 4 personas que cumplan con el siguiente perfil:

- Persona empresaria, emprendedora, experimentada con historial de emprendedoras seriales.
- Figuras, personalidades destacadas en campos creativos o por la excelencia en su trabajo.
- Personas directivas de empresas destacadas por la excelencia en su desempeño.
- Personas que formen parte de la diáspora en EEUU en campos de alta influencia como ciencia, ingeniería e innovación.

Es posible alternar a las personas invitadas al panel, pero nunca se debe tener más de 5 panelistas puesto que esto complica la logística y el correcto desarrollo del panel.

Las y los panelistas tendrán el rol de escuchar atentamente a las emprendedoras, hacer las preguntas que consideren relevantes para entender mejor el negocio, entregar la retroalimentación y comentarios a las emprendedoras, evaluar la idea de negocio y

finalmente entregar recomendaciones para continuar el trabajo de las mujeres emprendedoras.

EMPRENDEDORAS.

Todo proyecto debe ser presentado y defendido por la emprendedora o emprendedora líder u otra integrante del equipo emprendedor. No se aceptará que presenten personas ajenas al proyecto o contratadas para la presentación. Tampoco se aceptará que un consultor o consultora presente el proyecto.

Por temas de logística y correcto desarrollo del panel, sólo se aceptarán a 2 emprendedoras del equipo.

CONSULTORAS O CONSULTORES.

Las consultoras o consultores de cada proyecto deberán participar en el panel, exclusivamente como oyentes, sin poder opinar o comentar durante las presentaciones.

Su rol será el de tomar más apuntes y escuchar a las y los panelistas con el fin de tener claro el desarrollo que deberán seguir en el caso que el proyecto sea seleccionado.

EQUIPO DE COORDINACIÓN.

Equipo responsable de la coordinación y ejecución del panel, designados por la contraparte local. Su rol será asegurar que el panel se desarrolle correcta, eficiente y transparentemente para todos los y las participantes.

PRESENTACIONES.

Cada presentación será de 12 minutos en total:

- **5 minutos de presentación:** presentación de las emprendedoras.

Se deberá informar cuando quede 1 minutos para terminar el tiempo.

- **5 minutos de preguntas y retroalimentación:** pasados los 5 minutos anteriores, las y los panelistas tendrán tiempo para hacer máximo 2 preguntas breves, entre los panelistas, pero no antes de que cada uno coloque sus notas. Con esto se evita influencias en las decisiones personales.

Las emprendedoras podrán contestar si desean estas preguntas, recordando que todo no debe demorar más de 5 minutos. Luego de esto, se les solicita a las mujeres emprendedoras que dejen la sala.

- **2 minutos de evaluación:** sin las emprendedoras en la sala, cada panelista pone sus notas y comentarios en el formato de evaluación. Luego de colocar las notas, se podrá conversar.

8. LO NOVEDOSO DEL PROGRAMA

De acuerdo con las primeras evaluaciones del Programa, Mujer y Negocios, lo innovador de su estrategia se basa, entre otros, en los siguientes factores:

a) Predominio del enfoque de desarrollo sobre el de asistencialismo. El Programa pone al centro a las personas, las mujeres, y parte de la premisa de que ellas son sujetas de derecho, no simples beneficiarias, por lo que son tratadas como agentes activas de su autonomía.

b) Su enfoque basado en competencias. El programa se basa en aprender-haciendo, en la aplicación práctica. Se dota de herramientas a las emprendedoras, pero son ellas mismas las que tienen la oportunidad de aplicar los conocimientos en sus propios negocios, compartir sus experiencias y crear sus propios planes de negocio.

c) No se limita a la capacitación, se escala este paso hasta promover la formación de redes de apoyo entre emprendedoras, con lo cual no solo hay un enfoque hacia el mercado propiamente, sino al tejido de redes de sororidad entre las empresarias de la microempresa.

d) Su flexibilidad, que permite la incorporación de nuevos componentes, acciones, todo para escalar y ampliar el modelo, adaptándolo a las necesidades de crecimiento personal de las emprendedoras y de sus empresas.

e) Un sistema de evaluación de servicios en el que las emprendedoras tienen voz, lo que permite retroalimentar los procesos a partir de las percepciones de satisfacción de las emprendedoras como clientas de los servicios de desarrollo.

9. HERRAMIENTAS

FORMATO DE INSCRIPCIÓN AL PROGRAMA.

MUJER Y NEGOCIOS

El Programa Nacional de Empresariedad Femenina de la CONAMYPE, abre convocatoria 2017 para "MUJER Y NEGOCIOS ", Si tienes un emprendimiento o deseas tenerlo, Mujer y Negocios, te apoya para que transformes tus ideas en oportunidades de Negocios, mejorando tus competencias para diseñar y validar tu modelo de negocios, para que responda a las oportunidades del mercado, proporcionándote las herramientas necesarias para el descubrimiento o ampliación de tu clientela, para fortalecer tu creatividad, tu autoestima, tu liderazgo, y tus redes de contacto entre mujeres.

QUIENES PUEDEN POSTULAR: Edad mínima de 18 años, nivel de escolaridad igual o mayor a 9°. grado, con Experiencia laboral o formación vocacional en el rubro en el que desea emprender, disponibilidad de tiempo para participar un 100% en los talleres de capacitación , Ideas de negocios o negocios en marcha con un periodo igual o menor a 36 meses de operación, con valor agregado, innovación, y con mercado potencial identificado, principalmente Ideas o Negocios ubicados dentro de los sectores estratégicos priorizados por CONAMYPE: Textil y Confección, Química Farmacéutica y Cosmética Natural, Alimentos y Bebidas, Calzado, Artesanías, Tecnología de la información y comunicación (no comercio), Individual o en grupo asociativo preferentemente integrado por mujeres.

SI CUMPLES LOS REQUISITOS, POR FAVOR RESPONDE LAS SIGUIENTES PREGUNTAS:

A. PERFIL DE POSTULACIÓN

1 Nombre completo según DUI: *		
2. Número de DUI: *	3. Número de NIT *:	4. Número de IVA:
5. Teléfonos de contacto *	6. Correo Electrónico*	7 Facebook: 8. Twiter:
9. Departamento *	10. Municipio*	1. Dirección de Vivienda *
12. Dirección del Negocio *		

13. Edad *

- De 18 - 30 De 31 - 45 De 46 - 59 De 60 - más

14. Grado Académico *

- Graduada universitaria Bachillerato Hasta 9o. Grado Menos de 9o. Grado Estudios Universitarios Ninguno

15. Estado Familiar *

- Jefa de Hogar Soltera Casada Divorciada

16. Número de Hijas e Hijos *

- Ninguno (a) 1 - 2 3 - 4 5 ó más

17. Indique su situación actual*

Marca solo un óvalo

- Empleada permanente Empleada Temporal Desempleada
 Con negocio propio Estudiante

B. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.**18. Cuánto tiempo dedica a su negocio * Marca solo un óvalo**

- Solo las mañanas solo las tardes Solo fin de semana
 5 días de la semana 3 días por semana 7 días de la semana
 No le dedico nada de tiempo

19. ¿Qué responsabilidades tiene dentro de su hogar (familia) * Selecciona todas las opciones que correspondan

- Hago todas las tareas del hogar
 Las tareas del hogar están compartidas con mi pareja.
 Solo el cuidado de mis niño/as
 Las tareas del hogar están compartidas con mis hija/os
 Tengo empleada Doméstica
 Cuido personas adultas mayores.
 Cuido personas enfermas
 Mi prioridad es el negocio
 Mi prioridad es mi familia
 Otros: _____

20. Cuando tiene oportunidades de capacitarse, de participar en ferias, reuniones o en otros eventos ¿cómo se organiza?*: Marca solo un óvalo.

- Si me interesa y decido ir, voy
- Pido permiso a mi pareja, y si está de acuerdo voy
- Me organizo para no perder oportunidades
- No tengo ningún problema
- Ya tengo quien cuida de mis hija/os
- No tengo quien cuide de mis hija/os
- Solo participo cuando es por las tardes
- solo participo cuando es por las mañanas
- Solo participo cuando es fin de semana

**21. ¿Cómo administra las ganancias de su negocio o sus ingresos en general? *
Selecciona todas las opciones que correspondan**

- Ahorro cuando puedo
- Todo lo invierto en mi negocio
- Invierto en mi salud
- Todo lo invierto en mi hogar
- No puedo ahorrar
- Invierto en la salud de mi familia
- Invierto en mi presentación personal

22. ¿Quién toma decisiones sobre ingresos o las ganancias en su negocio? * Marca solo un óvalo

- Solo yo
- Decidimos en pareja
- Decidimos en familia
- Decide mi pareja porque no soy buena administradora

C. PERFIL DE SU EMPRENDIMIENTO

23. Nombre de su emprendimiento *

Si aún no lo tiene, defínalo en breves palabras.

24. Describa su emprendimiento *

Describa brevemente el problema o necesidad que resuelve, cuál es el producto o servicio que ofrece y cómo lo diferencia de la competencia.

25. Indique la situación actual de su emprendimiento * Marca solo un óvalo

- Idea de Negocio
- Negocio en marcha con menos de 12 meses
- Negocio en marcha entre 12 y 36 meses
- Negocio en marcha entre 36 y 48 meses
- Negocio en marcha con más de 5 años

26. ¿Su emprendimiento es individual o asociativo? * Si su respuesta es Sí pase a la pregunta 26.1 y su respuesta es No pase a la pregunta 27. Marca solo un óvalo.

Individual Asociativo

26.1 Si es asociativo, ¿Cuántas personas lo integran? * Marca solo un óvalo

1 - 2 3 - 5 6 a más

27. ¿Está usted integrada a redes-gremiales o asociaciones? * Si, Su respuesta es SI pase a la pregunta 27.1, SI su respuesta es No pase a la pregunta 28. Marca solo un óvalo.

Si No

27.1 Si su respuesta anterior es sí, Coloque a cuál gremial pertenece y cuál es su rol.

28. ¿Tiene Usted (o alguien de su grupo asociativo) formación técnica o vocacional relacionada a su Emprendimiento * Si ,su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 28.1

Sí No

28.1 Si, su respuesta es sí comente que tipo de formación tiene y donde la recibió:

29. ¿Tiene Usted (o alguien de su grupo asociativo) experiencia laboral relacionada a su emprendimiento?* Si ,su respuesta es afirmativa pase a la pregunta 29.1

Sí No

29.1 Si su respuesta anterior es afirmativa, comente:

30. ¿Cuál es su principal motivación para emprender? *

- Oportunidad de Negocio
- Falta de Empleo
- Independencia Económica
- Aprovechar mis conocimientos y experiencia
- Por tradición familiar (quiero hacer lo que mi familia ha hecho por años)

31. ¿A quiénes vende sus productos actualmente?

*Indique por favor a quienes les vende
(Personas particulares, empresas,
Instituciones gubernamentales,
Empresas, Distribuidores mayoristas, otros)

32. Sector de la economía a la que pertenece su negocio o idea de negocio * Si su respuesta es (SERVICIO u OTROS) pase a la pregunta 32.1

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Textil y Confección | <input type="checkbox"/> Artesanía |
| <input type="checkbox"/> Química farmacéutica y Cosmética natural | <input type="checkbox"/> Industria Informática (TIC) |
| <input type="checkbox"/> Alimentos y Bebidas | <input type="checkbox"/> Agroindustria |
| <input type="checkbox"/> Calzado | <input type="checkbox"/> Cultivo de Camarón y/o Tilapia |
| <input type="checkbox"/> Servicios | <input type="checkbox"/> Otros |

32.1 Si, su respuesta anterior es Servicio u Otros, describa que servicios ofrece.

33. Indique las ventas anuales promedio que ha alcanzado con su emprendimiento *Marca solo un óvalo

- | | | |
|---|---|--|
| <input type="checkbox"/> \$0.00 | <input type="checkbox"/> Menos de \$ 1,000.00 | <input type="checkbox"/> Entre \$ 1,001.00 - \$ 3,000.00 |
| <input type="checkbox"/> Entre \$ 3,001.00 - \$5,714.00 | <input type="checkbox"/> De \$5,715.00 a más | |

34. ¿En cuánto estima el margen de rentabilidad de su negocio? * Marca solo un óvalo

- | | | |
|---|---|---|
| <input type="checkbox"/> Del 5% al 10% | <input type="checkbox"/> Del 11% al 15% | <input type="checkbox"/> Del 16% al 25% |
| <input type="checkbox"/> Del 26% al 35% | <input type="checkbox"/> Del 36% al 50% | <input type="checkbox"/> Mas del 51% de rentabilidad anual. |
| <input type="checkbox"/> No tengo ninguna estimación. | | |

35.1 Si tiene salario fijo, por favor indíquenos ¿de cuánto es? \$ _____**36. El Precio del producto o servicio que usted ofrece, incluye el costo de su salario ***
 Si No**37. Indique el número de personas empleadas en su emprendimiento ***

- | | | |
|--|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1 - 2 Empleos | <input type="checkbox"/> 3 - 5 Empleos | <input type="checkbox"/> 6 - 10 Empleos |
| <input type="checkbox"/> Más de 10 | <input type="checkbox"/> No tenga empleada/os | |

37.1 Si genera empleos por favor especifique, cuántos de estos son temporales, cuántos son fijos y si les paga prestaciones laborales. * Son Empleos fijos ¿Cuántos? Son empleos temporales ¿Cuántos? Les pago prestaciones Laborales Si o No?

38. Visión Empresarial *

Describe brevemente cómo se imagina su emprendimiento en los próximos 5 años

D. EXPECTATIVA DE PARTICIPACIÓN EN MUJER Y NEGOCIOS

Nos interesa conocer su expectativa de participar en este proceso de formación emprendedora y su disposición y motivación hacia el aprendizaje.

39. ¿Tiene disponibilidad de tiempo para cumplir con el programa? (Talleres presenciales de 3 días completos por mes durante 3 meses y tareas en terreno)*

Si No

39.1 Si, NO, dispone de tiempo para participar en las capacitaciones. por favor explique: *

40. ¿Tiene experiencia en el uso de las tecnologías de la información y comunicación? *

- Correo Electrónico
- Redes Sociales (Fb, Twiter, Instagram)
- YouTube
- Blog
- Office Básico (Word, Excel, Power Point)
- Sitio Web CONAMYPE
- Ninguno
- Todos
- Otros

40.1 Según su respuesta anterior mencione cuales Otras Tecnologías de la Información y comunicación utiliza

41. Ubicación geográfica Mujer y Negocios 2017 * De las emprendedoras seleccionadas conformaremos seis grupos, que se desarrollaran en 6 departamentos, díganos en cual grupo le gustaría estar:

San Salvador () La Libertad () Santa Ana ()
Sonsonate () Morazán () San Miguel ()

42. Indique si ha recibido servicios previos de la CONAMYPE *

- VEF- Ventanillas de Empresarialidad Femenina ubicadas en Ciudad Mujer
- CR- Centros Regional CONAMYPE
- CEDART- Centros de Desarrollo Artesana
- CDMYPE-Centros de Desarrollo de la MYPE
- Ya participe en Mujer y Negocios
- Todos
- Ninguno
- Otro: cual _____

42.1 Según su respuesta anterior mencione que Otro servicio a recibido por CONAMYPE

43. Indique porque medio se enteró de Mujer y Negocios 2017 *

- Periódico
- Redes Sociales
- Universidades
- CDMYPE
- Reuniones
- Sitio Web de CONAMYPE
- Ventanillas ubicadas en Ciudad Mujer
- Oficinas de CONAMYPE

43.1 Según la respuesta de la pregunta anterior mencione en que Otros medios se enteró de Mujer y Negocios 2017.

FORMATO DE CARTA NOTIFICACIÓN A SELECCIONADAS. MUJER Y NEGOCIOS

San Salvador, 20 de abril de 2017.

Señora Emprendedora

Presente.

GEMP.FM 01/2017

Estimada emprendedora:

Reciba un saludo especial en nombre de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), deseando a la vez éxito tanto a nivel personal como empresarial.

En el marco de la Política Nacional de Emprendimiento, **CONAMYPE** a través del **Programa Nacional de Empresariedad Femenina**, bajo la ejecución del Proyecto: “Desarrollo de un Modelo de Empresariedad Femenina en El Salvador”, con el aporte de **BID/FOMIN**, nos complace notificarle que ha sido seleccionada para participar en el Programa “Mujer y Negocios 2017” que le brindará la orientación y el acompañamiento necesario para transformar su idea en una oportunidad de negocio o fortalecer su emprendimiento.

En ese sentido, es un gran placer darle la bienvenida para ser parte de nuestro grupo selecto de mujeres emprendedoras, quedando oficialmente acreditada en el referido proceso de “**Mujer y Negocios 2017**” que CONAMYPE está impulsando para favorecer el empoderamiento económico de la mujer salvadoreña.

Bajo ese contexto, y con el propósito de que conozca sobre esta importante oportunidad para su negocio, cordialmente le convocamos a participar al **Taller de Sensibilización y Presentación Oficial del Programa “Mujer y Negocios 2017”**, programado según el siguiente detalle:

Fecha : **Jueves 27 de abril de 2017**

Lugar : Sala de Reuniones tercer nivel, **CONAMYPE**

Dirección: 25 Avenida Norte y 25 Calle Pte. Edificio Gazollo (a media cuadra de Hospital Bloom)

Hora : **8:00 a 11:00 a.m.**

Contamos desde ya con su importante asistencia, quedando a la espera de su confirmación vía correo electrónico: _____ o vía telefónica: 2592- 9074. Favor colocar en el asunto del correo: **Confirmación al taller de sensibilización.**

Atentamente,

Gerencia de Empresariedad Femenina
CONAMYPE

FORMATO DE CARTA COMPROMISO, MUJER Y NEGOCIOS

Carta compromiso-MUJER Y NEGOCIOS

Nombre del Emprendimiento:

Nombre Completo de Emprendedora:

A continuación se detallan los derechos y compromisos que adquieres al formar parte de Mujer y Negocios

- Participar en el programa de capacitación 2 días por mes durante 4 meses.
- Recibiré 42 horas de formación teórico-práctica
- Recibir Asistencia Técnica por parte de un equipo de Técnicas de Empresarialidad Femenina especializadas en innovación y emprendimiento
- Tendré la oportunidad de presentar mi Modelo de Negocio ante panel de evaluación.
- Al final del proceso de formación y acompañamiento contaré con el modelo de negocio validado.
- Tendré la posibilidad de ser seleccionada para participar en Ferias.
- Participar en sesión de Mentoría grupal.
- Participar en la formación básica para aprovechar el uso de las tecnologías en el ámbito empresarial
- Participar en sesiones prácticas de Educación Financiera.
- Si cumplo con todo el programa recibiré Diploma de participación.
- Durante los días de capacitación, me proveerán almuerzo.
- Toda la información que proporcionaré a la persona Consultora de CONAMYPE será de carácter confidencial y para uso exclusivo del Programa.
- Ser escuchada y tratada con respecto.

Compromisos:

- Valoraré la Beca que El Gobierno de

El Salvador a través de CONAMYPE, con el apoyo del BID FOMIN, me están brindando para participar en el programa sin costo económico para mí.

- Me comprometo a concluir todas las fases del programa.
- Proporcionaré la información requerida por las personas facilitadoras y consultoras.
- Implementaré sus recomendaciones y pondré en práctica todo lo aprendido de los módulos.
- Asistiré puntualmente a los 2 módulos de talleres de capacitación programadas.
- Cumpliré puntualmente con mis prácticas de mercado
- Llegaré puntualmente a mis sesiones grupales e individuales acordados previamente con la persona consultora asignada.
- Escucharé, seré receptiva a las críticas y recomendaciones (de clientes, personas facilitadoras y consultoras).
- Coopere con las partes (dar y pedir consejo, proporcionar y pedir acceso a redes, etc.).
- Daré sin esperar una retribución inmediata.
- Estaré dispuesta a cambiar de rumbo si la evidencia lo indica como necesario.
- Participaré en las comunidades de aprendizaje: Blog Mujer y Negocios 2017
- Me atreveré a pedir ayuda en talleres, sesiones de asistencia grupal y en la comunidad de aprendizaje.
- Me permitiré fallar.
- Si tengo una emergencia que me impida participar en la capacitación, llenaré el formato de permiso indicado y notificaré

a CONAMYPE y a la persona consultora asignada.

- Apoyaré en todo lo que este en mis posibilidades a las emprendedoras que lo necesiten y lo requieran, principalmente a través de la motivación y las redes de apoyo.
- Mantener relación con el consultor/a dentro de los límites de proceso de formación evitando en la medida de lo posible relaciones comerciales y personales.

DATOS	
E-mail de contacto:	Firma _____
Número de DUI:	
Fecha de Aceptación:	

FORMATO DE ACTA DE COMITÉ SELECCIÓN DE PARTICIPANTES

ACTA COMITÉ DE SELECCIÓN DE POSTULANTES A MUJER Y NEGOCIOS TERRITORIO: CENTRO REGIONAL LA LIBERTAD

Reunidas las personas integrantes del Comité de Selección de Postulantes a “MUJER Y NEGOCIOS ” ejecutada por la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE), a través del Programa Nacional de Empresariedad Femenina el día lunes 3 y martes 4 de abril de 2017 en la Ciudad de San Salvador, del Departamento de San Salvador, para realizar la selección de personas emprendedoras postulantes a “Mujer y Negocios 2017”, según los Criterios de Selección definidos (Anexo 1).

CONSIDERANDO:

- I. Que las personas integrantes del Comité de Selección conocen del proceso de “Mujer y Negocios 2017”.
- II. Que el lanzamiento oficial fue el 8 de marzo de 2017 y el cierre oficial de inscripciones para San Salvador y La Libertad fue el 1 de abril de 2016, no así para los puntos de atención de Santa Ana, San Miguel, Usulután y Morazán, que han tenido ampliación del plazo, periodo en el cual se realizó la divulgación a nivel nacional a fin de que las mujeres emprendedoras se postularan.
- III. Que el Comité de Selección tuvo a la vista la siguiente información:
 - a. Criterios de Selección.
 - b. Base de datos de mujeres postulantes al proceso de su territorio.
- IV. Que la labor de las personas integrantes del Comité Evaluador se focalizará en:
 - a. Aprobar o rechazar sobre la base de los criterios de selección, la

participación de las personas postulantes a “MUJER Y NEGOCIOS 2017” a desarrollarse en el periodo de mayo a septiembre de 2017.

b. Hacer recomendaciones generales sobre casos especiales.

V. La metodología utilizada para la selección de las postulantes, se ha desarrollado de la siguiente manera:

a. Las personas integrantes del Comité Evaluador tuvieron a la vista el procedimiento de selección de las postulantes a MUJER Y NEGOCIOS, principalmente verificando los criterios y calificaciones definidas para su aceptación.

b. Las personas integrantes del Comité de Selección calificaron asignando puntajes a los criterios establecidos en el Perfil de la Emprendedora y de su iniciativa, siendo la calificación mínima de 75 puntos.

c. Con el puntaje de los criterios de valoración individuales, se estableció una clasificación de mayor a menor, con el total de las notas, determinando que aquellas que **obtuvieron un mínimo de 75 puntos o más, son aceptadas para continuar en el proceso de MUJER Y NEGOCIOS 2017.**

VI. Las personas integrantes del Comité de Selección procedieron a evaluar un total de 316 personas emprendedoras postulantes, de acuerdo a los criterios establecidos, y los resultados se detallan en la tabla adjunta (Anexo 2), que forma parte de esta acta.

VII. Los acuerdos tomados en esta sesión fueron:

a. Notificar formalmente a 160 emprendedoras aceptadas con calificación de 75 puntos, invitándolas a participar en el taller de sensibilización y firma de Carta Compromiso.

b. Notificar formalmente a 156 emprendedoras/empresarias que no fueron aceptadas invitándolas a continuar con su emprendimiento y estar atentas a próximos procesos de convocatoria a fin de participar.

Y no habiendo más que hacer constar, se cierra la sesión a las diecisiete horas con quince minutos del día cuatro de abril de dos mil diecisiete, firmando la presente acta a conformidad de las personas integrantes del Comité de Selección.

Por CONAMYPE:

FORMATO DE LÍNEA DE ENTRADA PARA IDEAS DE NEGOCIOS

Idea de Negocio

Estimada Emprendedora / Empresaria

Atentamente solicitamos completar la siguiente información, marcando la opción que más se adapte a su realidad, para tener una mejor comprensión de su negocio o idea de negocio y brindarle una mejor atención.

Sede: _____

Fecha: ___ / ___ / ___
No. _____

MÓDULO A: INFORMACIÓN GENERAL:

1-Nombre del emprendimiento:	
2- ¿Cuál es el cargo que usted tiene dentro del negocio?	<input type="checkbox"/> Propietaria <input type="checkbox"/> Representante legal <input type="checkbox"/> Encargada de comercialización <input type="checkbox"/> Socia <input type="checkbox"/> Encargada de producción <input type="checkbox"/> Otro
3. ¿Tiene usted (o alguien de su grupo asociativo) experiencia laboral relacionada a su emprendimiento?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
4. Identifique ¿Cuáles son los principales obstáculos que le impiden iniciar su negocio? (puede elegir hasta tres)	<input type="checkbox"/> Mercado/Falta de Ventas <input type="checkbox"/> Equipamiento <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Inseguridad <input type="checkbox"/> Cuidado de hijos e hijas <input type="checkbox"/> Cuidado de familiares enfermos/as <input type="checkbox"/> Oficios Domésticos <input type="checkbox"/> Falta de apoyo Familiar <input type="checkbox"/> Otros:
5. ¿Ha recibido capacitación específica en el rubro para iniciar su negocio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Módulo B: titulación con el sector público u otras instituciones	
6. ¿Recibe o ha recibido apoyo del gobierno o de instituciones de cooperación?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a pregunta 7</i>
6.1 ¿De qué institución?	<input type="checkbox"/> FOSOFAMILIA <input type="checkbox"/> CONAMYPE <input type="checkbox"/> INSAFORP <input type="checkbox"/> ISDEMU <input type="checkbox"/> BFA <input type="checkbox"/> Alcaldía <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuál?:
7. ¿Está participando o participó en alguna de las siguientes actividades?	<input type="checkbox"/> Redes de emprendedoras o empresarias <input type="checkbox"/> ADESCOS <input type="checkbox"/> Gremiales o asociaciones <input type="checkbox"/> Organizaciones de mujeres para la defensa de derechos <input type="checkbox"/> Otras ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/> Ninguna
8. ¿Cómo espera obtener el capital inicial para empezar su negocio?	<input type="checkbox"/> Ahorros propios <input type="checkbox"/> Capital Semilla (donación) <input type="checkbox"/> Ayuda de Familiares <input type="checkbox"/> Remesas familiares <input type="checkbox"/> Préstamos de una entidad <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuál
9. ¿Está interesada en recibir financiamiento para elevar la competitividad de su negocio?	<input type="checkbox"/> Sí → <i>Pasa a pregunta 9.1</i> <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a pregunta 10</i>

10. ¿Ha solicitado crédito para su negocio o emprendimiento?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
11. ¿Enfrentó alguna dificultad para acceder al crédito?	<input type="checkbox"/> Me dijeron que no cumplo los requisitos <input type="checkbox"/> Me dijeron que reúna documentación para acceder <input type="checkbox"/> Me dijeron que no tienen dinero para el tipo de emprendimiento <input type="checkbox"/> Estoy actualmente en proceso de acceso al financiamiento <input type="checkbox"/> Otra respuesta:
11.1 Si obtuvo el crédito, ¿para qué lo ha utilizado?	<input type="checkbox"/> Materia Prima <input type="checkbox"/> Maquinaria <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Equipamiento comercial <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles?
Módulo C: Autonomía	
12. ¿Es usted el principal sostén económico de su hogar?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
12.1 ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?	<input type="checkbox"/> Ninguna Persona <input type="checkbox"/> Una Persona <input type="checkbox"/> Dos personas <input type="checkbox"/> de 3 a 5 personas <input type="checkbox"/> Más de 6 personas
13.1 ¿Cuál es su principal motivación para emprender?	<input type="checkbox"/> Oportunidad de negocio <input type="checkbox"/> Independencia económica <input type="checkbox"/> Por tradición familiar <input type="checkbox"/> Por falta de empleo <input type="checkbox"/> Aprovechar mis conocimientos y experiencia

 Firma de la emprendedora

FORMATO DE LÍNEA DE ENTRADA PARA NEGOCIOS EN MARCHA

Línea de entrada - Negocio en marcha

Estimada Emprendedora / Empresaria

Atentamente solicitamos completar la siguiente información, marcando la opción que más se adapte a su realidad, para tener una mejor comprensión de su negocio o idea de negocio y brindarle una mejor atención.

Fecha: / /
No.

Sede: _____

1. Nombre del emprendimiento:	
2. ¿El emprendimiento es asociativo o individual? ¿Cuántas mujeres lo conforman?	
3. ¿Cuál es el cargo que usted tiene dentro del negocio?	<input type="checkbox"/> Propietaria <input type="checkbox"/> Socia <input type="checkbox"/> Representante legal <input type="checkbox"/> Encargada de comercialización <input type="checkbox"/> Encargada de producción <input type="checkbox"/> Otro _____
4. ¿Tiene usted (o alguien de su grupo asociativo) experiencia laboral relacionada a su emprendimiento?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
5. Identifique ¿Cuáles son los principales obstáculos que le impide crecer su negocio? (puede elegir hasta tres)	<input type="checkbox"/> Mercado/Falta de Ventas <input type="checkbox"/> Equipamiento <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Inseguridad <input type="checkbox"/> Cuidado de hijos e hijas <input type="checkbox"/> Cuidado de familiares enfermos/as <input type="checkbox"/> Oficios Domésticos <input type="checkbox"/> Falta de apoyo Familiar <input type="checkbox"/> Otros: _____
Módulo B: Características del Negocio	
6. ¿Cuáles son las características del producto o servicio que ofrece?	<input type="checkbox"/> Innovador <input type="checkbox"/> Con potencial de mercado <input type="checkbox"/> Tradicional
7. Tipo de Negocio en función de la forma jurídica:	<input type="checkbox"/> Persona Natural <input type="checkbox"/> Unión Temporal de Personas (UDP) <input type="checkbox"/> Sociedad Anónima (S.A) <input type="checkbox"/> Sociedad de Capital Variable (S.A de C.V) <input type="checkbox"/> Sociedad de Responsabilidad Limitada (S. De R.L) <input type="checkbox"/> Cooperativa <input type="checkbox"/> Ninguna

Empleo															
Nota: si tiene empleados/as, conteste las siguientes preguntas sino, pase a las pregunta 12															
8. ¿Cuál es el salario mensual promedio pagado a sus empleados/as?	<table border="0"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">MUJERES</th> <th style="text-align: left;">HOMBRES</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> Hasta \$100</td> <td><input type="checkbox"/> Hasta \$100</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> De \$100 a \$300</td> <td><input type="checkbox"/> De \$100 a \$300</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> De \$301 a \$400</td> <td><input type="checkbox"/> De \$301 a \$400</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> De \$401 a \$500</td> <td><input type="checkbox"/> De \$400</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Más de \$500</td> <td><input type="checkbox"/> Más de \$500</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> No remuneradas</td> <td><input type="checkbox"/> No remunerados</td> </tr> </tbody> </table>	MUJERES	HOMBRES	<input type="checkbox"/> Hasta \$100	<input type="checkbox"/> Hasta \$100	<input type="checkbox"/> De \$100 a \$300	<input type="checkbox"/> De \$100 a \$300	<input type="checkbox"/> De \$301 a \$400	<input type="checkbox"/> De \$301 a \$400	<input type="checkbox"/> De \$401 a \$500	<input type="checkbox"/> De \$400	<input type="checkbox"/> Más de \$500	<input type="checkbox"/> Más de \$500	<input type="checkbox"/> No remuneradas	<input type="checkbox"/> No remunerados
MUJERES	HOMBRES														
<input type="checkbox"/> Hasta \$100	<input type="checkbox"/> Hasta \$100														
<input type="checkbox"/> De \$100 a \$300	<input type="checkbox"/> De \$100 a \$300														
<input type="checkbox"/> De \$301 a \$400	<input type="checkbox"/> De \$301 a \$400														
<input type="checkbox"/> De \$401 a \$500	<input type="checkbox"/> De \$400														
<input type="checkbox"/> Más de \$500	<input type="checkbox"/> Más de \$500														
<input type="checkbox"/> No remuneradas	<input type="checkbox"/> No remunerados														
9. ¿A sus empleados/as les paga prestaciones laborales (ISSS, AFP, otros)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No														
10. Del total de sus empleadas ¿Cuántas son mujeres? (No tomar en cuenta a sus familiares)	<table border="0"> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> 0</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 2 a 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4 a 5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 6 a 10</td> <td><input type="checkbox"/> Más de 10</td> </tr> </tbody> </table>	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 a 3	<input type="checkbox"/> 4 a 5	<input type="checkbox"/> 6 a 10	<input type="checkbox"/> Más de 10								
<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1														
<input type="checkbox"/> 2 a 3	<input type="checkbox"/> 4 a 5														
<input type="checkbox"/> 6 a 10	<input type="checkbox"/> Más de 10														
11. Del total de sus empleadas ¿Cuántos son familiares?	<table border="0"> <tbody> <tr> <td><input type="checkbox"/> 0</td> <td><input type="checkbox"/> 1</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 2 a 3</td> <td><input type="checkbox"/> 4 a 5</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 6 a 10</td> <td><input type="checkbox"/> Más de 10</td> </tr> </tbody> </table>	<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2 a 3	<input type="checkbox"/> 4 a 5	<input type="checkbox"/> 6 a 10	<input type="checkbox"/> Más de 10								
<input type="checkbox"/> 0	<input type="checkbox"/> 1														
<input type="checkbox"/> 2 a 3	<input type="checkbox"/> 4 a 5														
<input type="checkbox"/> 6 a 10	<input type="checkbox"/> Más de 10														
Ventas en el último año (2016)															
12. ¿Cuánto fue el monto aproximado de ventas mensuales en el 2016?	\$ _____														
12.1 ¿Cuántos meses vendió en el año 2016?	_____ meses														
Módulo C: Características de los procesos de gestión y comercialización															
13. ¿Cómo obtuvo el capital para iniciar su negocio?	<input type="checkbox"/> Ahorros propios <input type="checkbox"/> Ayuda de Familiares <input type="checkbox"/> Préstamos de una entidad. <input type="checkbox"/> Capital Semilla (donación) ¿Quién? <input type="checkbox"/> Remesas familiares <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuál?														
14. ¿Conoce los costos de su negocio/ empresa?	<input type="checkbox"/> Sí → <i>Pasa a la pregunta 14.1</i> <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a la pregunta 15</i>														
14.1 ¿Cuál es el monto de los costos <u>totales mensuales</u> de su negocio? (año 2016)	\$ _____														
14.2 ¿Cuál es el monto de los costos <u>totales anuales</u> de su negocio? (año 2016)	\$ _____														
15. ¿Tiene calculada su ganancia?	<input type="checkbox"/> Sí → <i>Pasa a la pregunta 15.1</i> <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a la pregunta 16</i>														
15.1 ¿En cuánto estima su margen de ganancia de su negocios?	<input type="checkbox"/> Del 5 % al 10 % <input type="checkbox"/> Del 11 % al 25 %														

16. ¿Cuenta con un plan de negocio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
17. ¿Ha incorporado en el último año mejoras tecnológicas en su negocio? (<i>nuevo equipamiento, mejoras en las comunicaciones, etc.</i>)	<input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál? <hr/> <input type="checkbox"/> No
18. Identifique los 3 principales obstáculos, que enfrenta para el crecimiento de su empresa/negocio:	<input type="checkbox"/> Mercado <input type="checkbox"/> Capacitación <input type="checkbox"/> Financiamiento <input type="checkbox"/> Inseguridad <input type="checkbox"/> Otros: _____
19. ¿Está interesada en formalizar su negocio? (Contar con NIT y registro de IVA)	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> En proceso de registro
Módulo D: Articulación con el sector público u otras instituciones	
20. ¿Recibe o ha recibido apoyo del gobierno o de instituciones de cooperación?	<input type="checkbox"/> Sí. → <i>Pasa a pregunta 20.1</i> <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a pregunta 21</i>
20.1 ¿De qué institución?	<input type="checkbox"/> FOSOFAMILIA <input type="checkbox"/> CONAMYPE <input type="checkbox"/> INSAFORP <input type="checkbox"/> ISDEMU <input type="checkbox"/> BFA <input type="checkbox"/> Alcaldía <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuál?: _____
21. ¿Está participando o participó en alguna de las siguientes espacios de incidencia?	<input type="checkbox"/> Redes de emprendedoras o empresarias <input type="checkbox"/> ADESCOS <input type="checkbox"/> Gremiales o asociaciones <input type="checkbox"/> Organizaciones de mujeres para la defensa de derechos <input type="checkbox"/> Otras ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/> Ninguna
22. ¿Está interesada en recibir financiamiento para elevar la competitividad de su negocio?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a pregunta 23</i> <input type="checkbox"/> Ya tengo
22.1 ¿Para qué lo utilizaría?	<input type="checkbox"/> Materia Prima <input type="checkbox"/> Maquinaria <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Equipamiento comercial <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles?
23. ¿Ha solicitado crédito para su negocio o emprendimiento?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a pregunta 23.2</i>
23.1 ¿Para qué ha utilizado el crédito?	<input type="checkbox"/> Materia Prima <input type="checkbox"/> Maquinaria <input type="checkbox"/> Marketing <input type="checkbox"/> Equipamiento comercial <input type="checkbox"/> Otros ¿Cuáles?

<p>23.2 ¿Enfrentó alguna dificultad para acceder al crédito?</p> <p>23.3 ¿Qué dificultad tuvo?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí → <i>Pasa a pregunta 23.3</i> <input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Me dijeron que no cumplo los requisitos</p> <p><input type="checkbox"/> Me dijeron que no tengo documentación para acceder</p> <p><input type="checkbox"/> Me dijeron que no tienen dinero para el tipo de emprendimiento</p> <p><input type="checkbox"/> Me dijeron que no tengo garantías</p> <p><input type="checkbox"/> No puedo acceder porque estoy en mora o tuve otros problemas</p> <p><input type="checkbox"/> Otra respuesta</p>
Módulo E: Autonomía	
<p>24. ¿Es usted el principal sostén económico de su hogar?</p> <p>24.1 ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Ninguna Persona <input type="checkbox"/> Una Persona</p> <p><input type="checkbox"/> Dos personas <input type="checkbox"/> de 3 a 5 personas</p> <p><input type="checkbox"/> Más de 6 personas</p>
<p>25. ¿Cuál es su principal motivación para emprender?</p>	<p><input type="checkbox"/> Oportunidad de negocio</p> <p><input type="checkbox"/> Independencia económica</p> <p><input type="checkbox"/> Por tradición familiar</p> <p><input type="checkbox"/> Por falta de empleo</p> <p><input type="checkbox"/> Aprovechar mis conocimientos y experiencia</p>
<p>26. Organización de las tareas en su negocio/ empresa:</p>	<p><input type="checkbox"/> Todos/as los/las colaboradores/as realizan todas las tareas</p> <p><input type="checkbox"/> Cada persona tiene asignada alguna/algunas tareas</p> <p><input type="checkbox"/> Trabajan por grupos: varias personas realizan un tipo de tareas.</p> <p><input type="checkbox"/> Yo realizo todas las tareas.</p> <p><input type="checkbox"/> Otro. Especificar:</p>
<p>27. ¿Cree que dedica a su emprendimiento el tiempo que necesita?</p> <p>27.1 ¿Cuáles son las 3 principales situaciones que le impiden dedicar el</p>	<p><input type="checkbox"/> Sí → <i>Pasa a la pregunta 27.1</i></p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> Cuido de hijos e hijas</p> <p><input type="checkbox"/> Violencia intrafamiliar</p> <p><input type="checkbox"/> Cuido de familiares enfermos</p>

Firma de la emprendedora

FORMATO DE LÍNEA DE SALIDA

Línea de salida

Estimada Emprendedora/Empresaria

CONAMYPE a través del Programa Nacional de Empresariedad Femenina, apoyado por el BID/FOMIN, le felicita por su constancia en el proceso de formación empresarial “Mujer y Negocios 2017” y por su decidido compromiso con usted y su negocio para alcanzar su Autonomía Económica. Favor responder a las siguientes preguntas.

Sede: _____ Fecha: / / /
No. _____

Módulo A: Información general	
1. Nombre completo de la emprendedora:	
2. Nombre del emprendimiento:	
3. Teléfono/celular: _____	5. E- mail: _____
4. Facebook: _____	6. Twitter: _____
7. ¿El emprendimiento es asociativo o individual?	
7.1. ¿Cuántas mujeres lo conforman?	
8. ¿Cuál es el cargo que usted tiene dentro del negocio?	<input type="checkbox"/> Propietaria <input type="checkbox"/> Socia <input type="checkbox"/> Representante legal <input type="checkbox"/> Encargada de comercialización <input type="checkbox"/> Encargada de producción <input type="checkbox"/> Otro _____
9. AI INICIAR Mujer y Negocios usted tenía: <input type="checkbox"/> Idea de Negocio <input type="checkbox"/> Negocio en marcha	
10. AI FINALIZAR Mujer y Negocios usted TIENE: <input type="checkbox"/> Idea de Negocio <input type="checkbox"/> Negocio en marcha	
11. Indique Sector Económico	<input type="checkbox"/> Alimentos y Bebidas <input type="checkbox"/> Química y Cosmética Natural <input type="checkbox"/> Artesanías <input type="checkbox"/> Tecnologías <input type="checkbox"/> Textil y confección <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Turismo <input type="checkbox"/> Calzado <input type="checkbox"/> Otro: _____

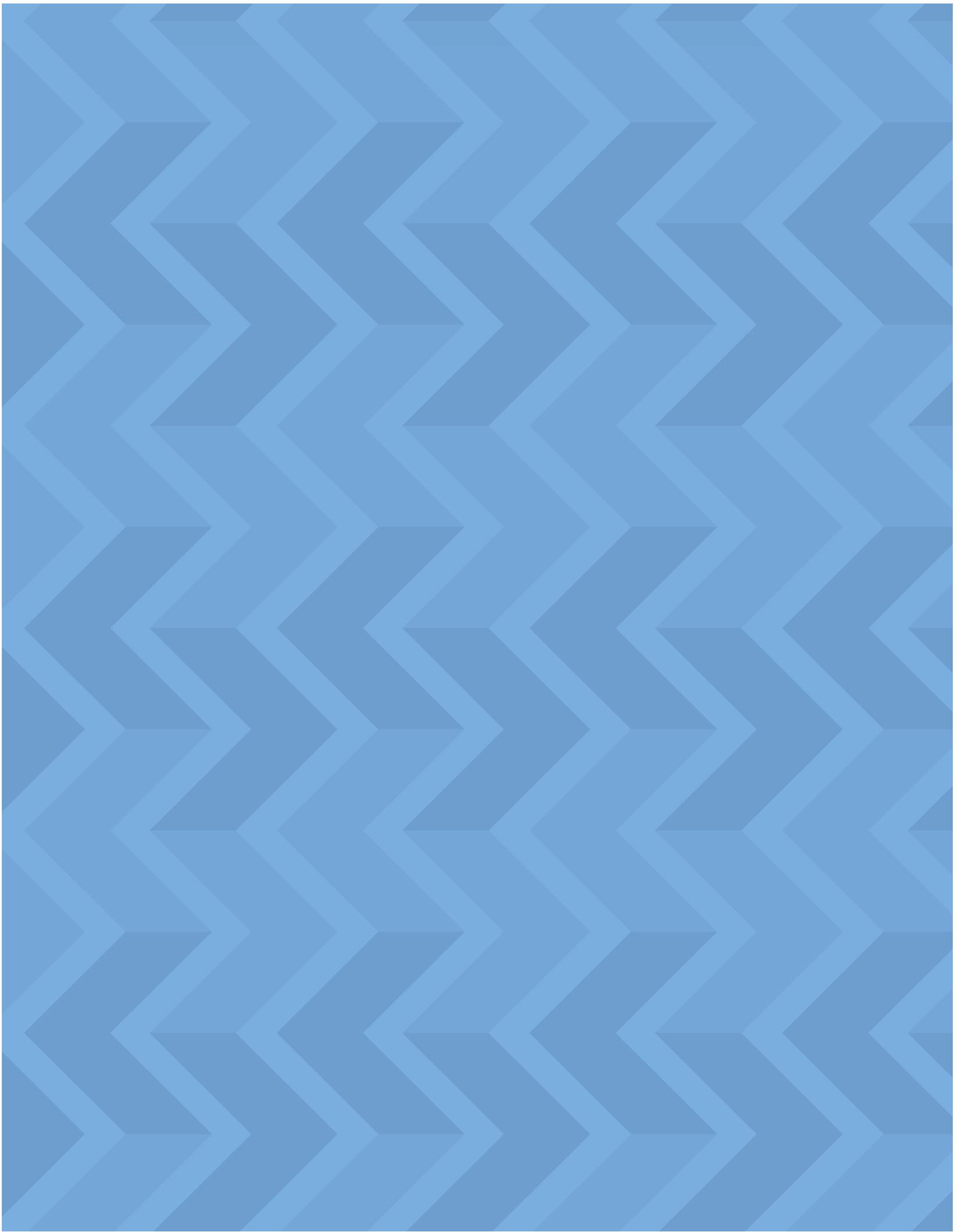
Módulo B: Logros y cambios en las características del Negocio	
12. ¿Qué logró a partir de las prácticas empresariales de Mujer y Negocio? (puede marcar más de 1 opción)	<input type="checkbox"/> Identifiqué un problema de un segmento de mercado <input type="checkbox"/> Identifiqué una necesidad de un segmento de mercado <input type="checkbox"/> Hice un pivoteo en el segmento de mercado <input type="checkbox"/> Establecí mi ventaja especial <input type="checkbox"/> Validé mi producto / servicio <input type="checkbox"/> Logré hacer alianzas con otras emprendedoras de Mujer y Negocios <input type="checkbox"/> Otros ____ Compártanos sus logros: _____
13. ¿Logró Innovar? 13.1 ¿En qué logró innovar?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Producto/servicio <input type="checkbox"/> Empaque <input type="checkbox"/> Canales de distribución <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Diseños <input type="checkbox"/> Otro
14. ¿Logró mejoras?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
14.1 ¿En qué logró mejoras?	<input type="checkbox"/> Producto/servicio <input type="checkbox"/> Diseños <input type="checkbox"/> Canales de distribución <input type="checkbox"/> Empaque <input type="checkbox"/> Precio del producto <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Otro
15. ¿Ha realizado algún/os de las siguientes mejoras en la organización de las tareas en su negocio?:	<input type="checkbox"/> Cada persona tiene asignada alguna/algunas tareas <input type="checkbox"/> Trabajan por grupos: varias personas realizan un tipo de tareas. <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores. Yo realizo todas las tareas porque no tengo colaboradores/as <input type="checkbox"/> Otro. Especificar:
16. ¿Ha incorporado a partir de Mujer y Negocios mejoras tecnológicas en su negocio? (<i>nuevo equipamiento, mejoras en las comunicaciones, etc.</i>)	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuál? _____

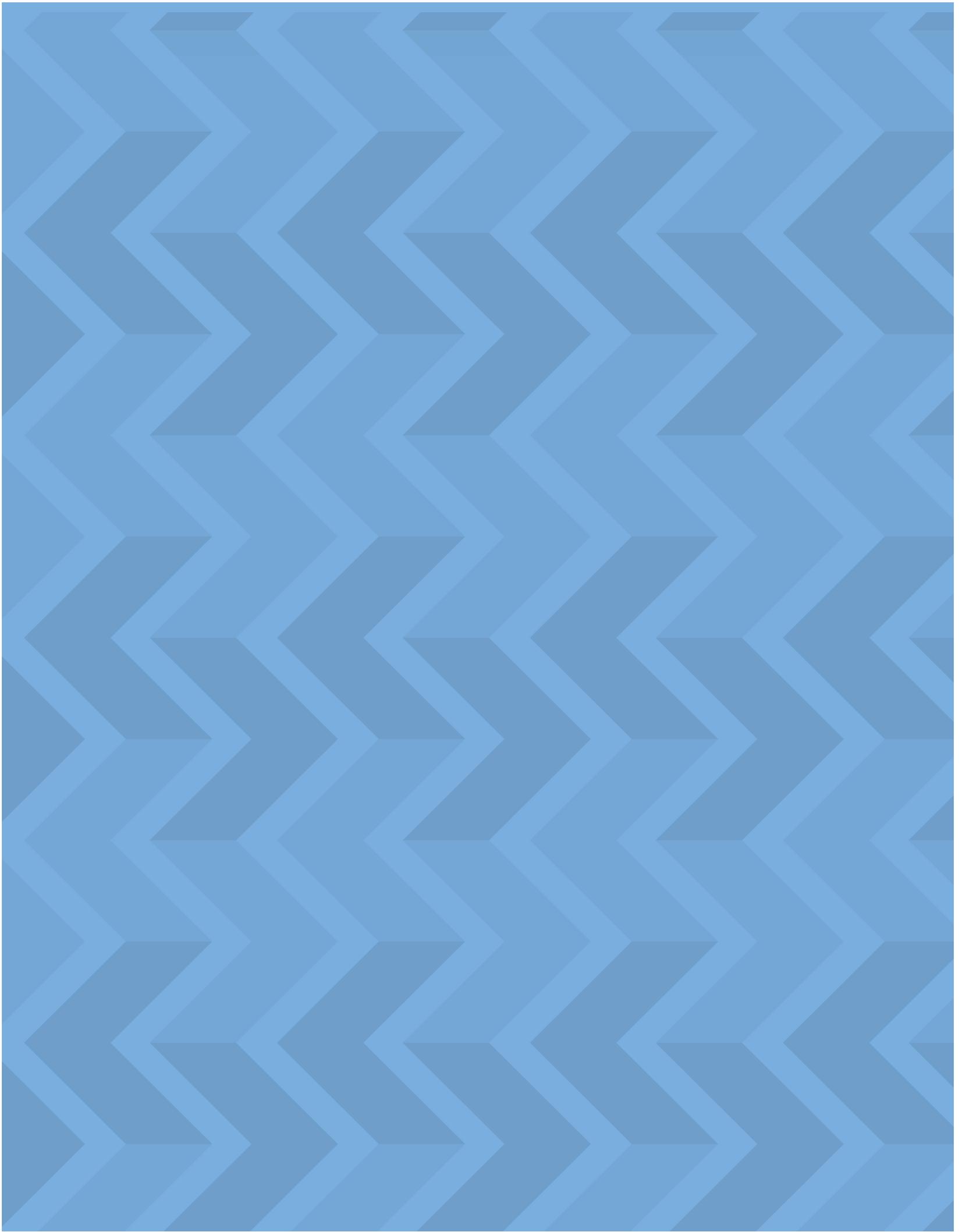
Empleo			
Nota: si tiene empleados/as, conteste las siguientes preguntas sino, pase a las pregunta 1			
17. ¿Antes de Mujer y Negocios tenía empleados/as?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
18. ¿Ha generado nuevos empleos a partir de la experiencia de Mujer y Negocios?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Mujeres Empleos temporales: Formales: _____ Informales: _____ Empleos permanentes permanentes Formales: _____ Informales: _____ No remuneradas _____ Autoempleo _____ </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Hombres Empleos Formales: Informales: _____ Empleos Formales: Informales: No remuneradas Autoempleo _____ </td> </tr> </table>	Mujeres Empleos temporales: Formales: _____ Informales: _____ Empleos permanentes permanentes Formales: _____ Informales: _____ No remuneradas _____ Autoempleo _____	Hombres Empleos Formales: Informales: _____ Empleos Formales: Informales: No remuneradas Autoempleo _____
Mujeres Empleos temporales: Formales: _____ Informales: _____ Empleos permanentes permanentes Formales: _____ Informales: _____ No remuneradas _____ Autoempleo _____	Hombres Empleos Formales: Informales: _____ Empleos Formales: Informales: No remuneradas Autoempleo _____		
18.1 ¿Cuál es el salario mensual promedio pagado a sus nuevos empleados/as?	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Mujeres <input type="checkbox"/> Hasta \$100 <input type="checkbox"/> De \$100 a \$300 <input type="checkbox"/> De \$401 a \$500 <input type="checkbox"/> De \$301 a \$400 <input type="checkbox"/> Más de \$500 <input type="checkbox"/> No remuneradas </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Hombres <input type="checkbox"/> Hasta \$100 <input type="checkbox"/> De \$100 a \$300 <input type="checkbox"/> De \$301 a \$400 <input type="checkbox"/> De \$400 <input type="checkbox"/> Más de \$500 <input type="checkbox"/> No remunerados </td> </tr> </table>	Mujeres <input type="checkbox"/> Hasta \$100 <input type="checkbox"/> De \$100 a \$300 <input type="checkbox"/> De \$401 a \$500 <input type="checkbox"/> De \$301 a \$400 <input type="checkbox"/> Más de \$500 <input type="checkbox"/> No remuneradas	Hombres <input type="checkbox"/> Hasta \$100 <input type="checkbox"/> De \$100 a \$300 <input type="checkbox"/> De \$301 a \$400 <input type="checkbox"/> De \$400 <input type="checkbox"/> Más de \$500 <input type="checkbox"/> No remunerados
Mujeres <input type="checkbox"/> Hasta \$100 <input type="checkbox"/> De \$100 a \$300 <input type="checkbox"/> De \$401 a \$500 <input type="checkbox"/> De \$301 a \$400 <input type="checkbox"/> Más de \$500 <input type="checkbox"/> No remuneradas	Hombres <input type="checkbox"/> Hasta \$100 <input type="checkbox"/> De \$100 a \$300 <input type="checkbox"/> De \$301 a \$400 <input type="checkbox"/> De \$400 <input type="checkbox"/> Más de \$500 <input type="checkbox"/> No remunerados		
18.2 ¿A sus empleados/as les paga prestaciones laborales (ISSS, AFP, otros)?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No		
VENTAS			
Si en el 2016 su negocio estaba en marcha, conteste la siguiente pregunta en caso contrario, pase a la pregunta 20.			
19. ¿Cuánto fue el monto de sus ventas totales en el año 2016? \$ _____			

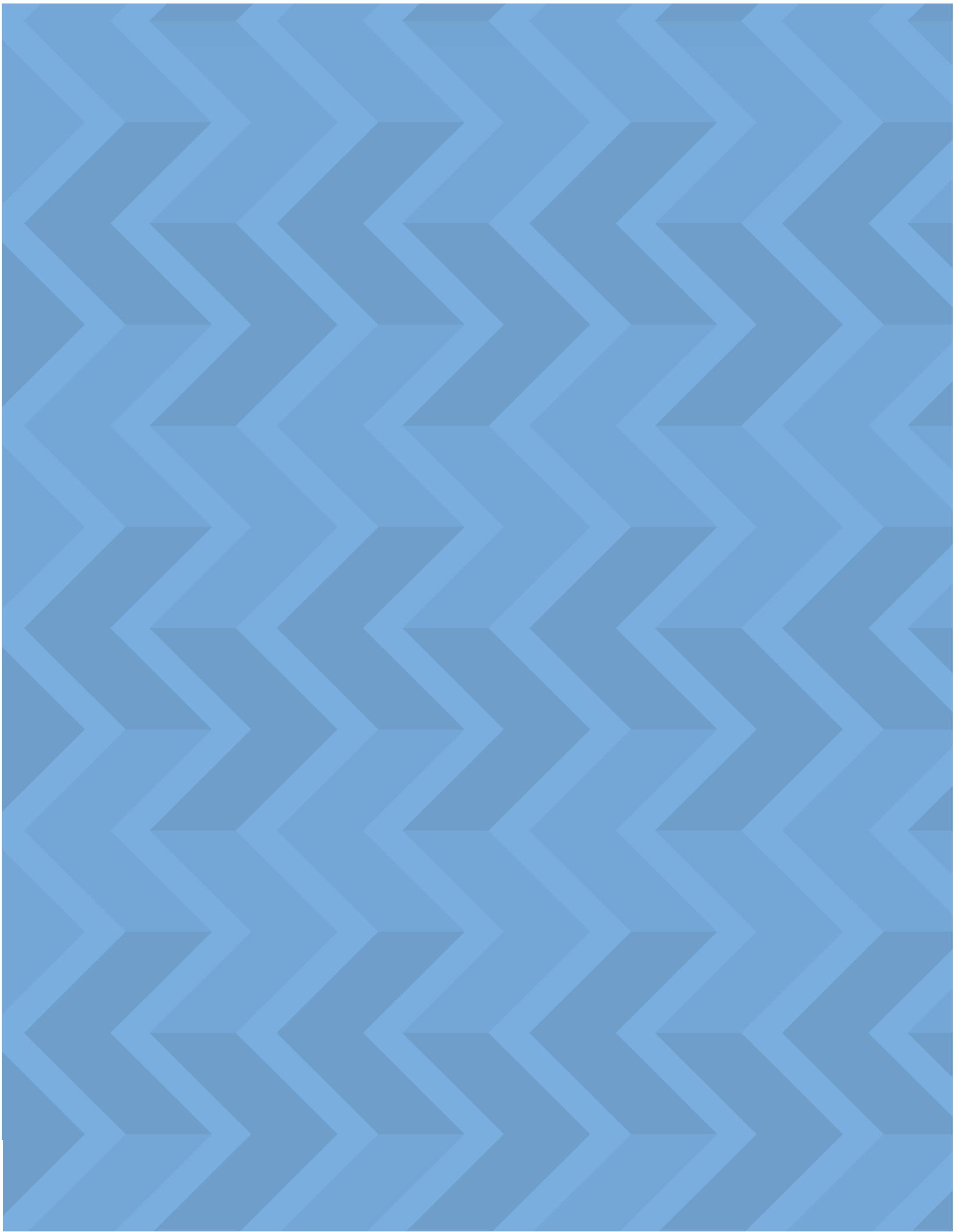
19. ¿Cuánto ha vendido en el que va del año (de enero a Agosto)?	
\$ _____	
19.1 ¿Cuánto proyecta vender en el año 2018?	
\$ _____	
20. ¿Logró generar ventas a través del desarrollo de las prácticas de mercado en Mujer y Negocios?	
<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿cuánto? \$ _____	
21. ¿Ha generado ventas como proveedora de alguna empresaria participante de Mujer y Negocios?	
22. Desde que inició el programa Mujer y Negocios 2017, ¿cuál ha sido el monto de sus <u>ventas totales</u> ?:	<input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Sí ¿Cuánto? _____ \$ _____
Módulo C: Características de los procesos de gestión y comercialización	
23. ¿Conoce los costos de su negocio/ empresa?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
23.1 ¿Cuál es el monto de los <u>costos totales mensuales</u> de su negocio? (año 2017)	\$ _____
23.2 ¿Cuál es el monto de los <u>costos totales anuales</u> de su negocio? (año 2017)	\$ _____
Disminución de costos por intervención de CONAMYPE	
24. Si ha sido atendido por CONAMYPE y existió disminución de costos de producción y/u operación, favor cuantificar en dólares esa disminución. Monto de disminución US\$: _____	
25. ¿Tiene calculada su ganancia?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No → <i>Pasa a la pregunta 27</i>
26.1 ¿En cuánto estima su margen de ganancia de su negocios?	<input type="checkbox"/> Del 5 % al 10 % <input type="checkbox"/> Del 11 % al 25 % <input type="checkbox"/> Del 26 % al 35 % <input type="checkbox"/> Del 36 % al 50 % <input type="checkbox"/> Más del 51 % de rentabilidad anual <input type="checkbox"/> No tengo ninguna estimación

27. A partir de la experiencia en Mujer y Negocios ¿Está participando en alguno de los siguientes espacios de incidencia?	<input type="checkbox"/> Redes de emprendedoras o empresarias <input type="checkbox"/> ADESCOS <input type="checkbox"/> Gremiales o asociaciones <input type="checkbox"/> Organizaciones de mujeres para la defensa de derechos <input type="checkbox"/> Otras ¿Cuáles? _____ <input type="checkbox"/> Ninguna
28. ¿Está interesada en formalizar su negocio? (NIT y registro de IVA)	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Antes de Mujer y Negocios ya estaba formalizada <input type="checkbox"/> Ya estoy formalizada a partir de la experiencia en Mujer y Negocios. N° IVA: _____ <input type="checkbox"/> En proceso de formalización a partir de la experiencia en Mujer y Negocios
28.1 En qué Fecha Obtuvo su registro de IVA	
Módulo D: Financiamiento	
29. ¿Está interesada en recibir financiamiento?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No →Pase a la pregunta 31
30. ¿Cuál sería el destino del financiamiento?	
Módulo E: Grado de satisfacción con el Programa	
31. ¿A partir de Mujer y Negocios que cambios ha tenido USTED COMO MUJER:	
<input type="checkbox"/> Autoestima <input type="checkbox"/> Empoderamiento <input type="checkbox"/> Seguridad <input type="checkbox"/> Hablar en publico <input type="checkbox"/> Presentación personal <input type="checkbox"/> Relaciones interpersonales <input type="checkbox"/> RED de amiga <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Vida social <input type="checkbox"/> Oportunidades <input type="checkbox"/> Identificación de derechos <input type="checkbox"/> Identificación de violencia ¿Otros? ¿Cuáles? _____	
32. ¿Recomendaría a otras emprendedoras o empresarias participar en Mujer y Negocios?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No ¿Por qué? _____
33. Necesitamos que nos brinde un consejo para mejorar Mujer y Negocios 2017	
34. Lo mejor de Mujer y Negocios es:	35. Lo peor de Mujer y Negocios es:
36. ¿Qué le pareció la experiencia Mujer y Negocios	<input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular
37. ¿Proyecta seguir siendo atendida CONAMYPE en otros programas y proyectos?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
38. En el corto plazo, que otro servicio necesita de CONAMYPE?	

Firma de la emprendedora







CONAMYPE

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



- 25 Av. Nte. y 25 Ca. Pte. San Salvador.
Teléfono: (503) 2592-9000

- Urb. Buenos Aires 2 Pje. Mar de Plata
Calle Gabriela Mistral
Edificio Buenos Aires, San Salvador.
Teléfono: (503) 2592-9100

www.conamype.gob.sv



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



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



[CONAMYPE El Salvador](https://www.youtube.com/CONAMYPE%20El%20Salvador)

Con el apoyo de:

