

### ACTIVIDADES



#### NUEVAS FECHAS DE INICIO



## PROGRAMAS EJECUTIVOS EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Dirección de Empresas  
Exportadoras

Inicio: 2015

Duración: 4 meses

Carga horaria: 40 horas

Logística  
Comercial

Inicio: 2015

Duración: 6 encuentros

Carga horaria: 18 horas

Operatoria del  
Comercio Exterior

Inicio: 2015

Duración: 6 encuentros

Carga horaria: 18 horas

### TALLER DE ARMADO Y TUTELADO DE PLANES DE NEGOCIOS

START-UPS, EMPRENDIMIENTOS EN MARCHA Y ARTÍSTICOS

Inicio: 2015

Duración: 9 encuentros

Carga horaria: 17 horas

El taller se podrá cursar tanto de manera  
**presencial** como **ONLINE**.

NUEVO  
TALLER



### CLAVES PARA APRENDER A EMPRENDER

Inicio: 2015

Duración: 4 encuentros

Carga horaria: 16 horas

Todos los Programas Ejecutivos y Talleres del CEDEX se dictan en la sede Barrio Norte ubicada en Larrea 1079, esquina Av. Santa Fe. Para informes sobre los requisitos y costos de inscripción comunicarse al (54 11) 5199-4500 int. 2341 o bien escribir a [cedex@palermo.edu](mailto:cedex@palermo.edu)



## CAPACITACIÓN OBJETIVOS DE UN PLAN DE NEGOCIOS

En esta oportunidad, el Ing. José Manuel Pano nos comparte las herramientas necesarias para la creación y desarrollo de un plan de negocios eficaz. Entre otras cuestiones, se enfoca en analizar sus riesgos y eventuales consecuencias, la construcción de un plan de acción y una guía para el seguimiento en la puesta en marcha.

**Organizan:**

Fundación ExportAr Argentina y ProCórdoba.



**Informes e inscripción:**

Lic. Florencia Gómez. Capacitación y Gerencia de Relaciones Institucionales:

[capacitacion@exportar.org.ar](mailto:capacitacion@exportar.org.ar) Tel.: 4114-7776 / 7700

**Información**

**Fecha:** jueves 11 de diciembre.

**Horario:** 16 a 19:30 hs.

**Lugar:** Auditorio del Ministerio de Industria, Comercio, Minería y Desarrollo Científico y Tecnológico. Belgrano 347, Córdoba.

» [Inscripción online](#)



## COMUNIDAD CEDEX QUÉ APRENDIMOS



El seminario contó con la presencia del Lic. Enrique Urbina Bado (Urbina & Urbina Abogados), Jacobo Braun Bruckman (Braun Huerin), Victor Cruz Méndez (Zima) y el Lic. Pablo Escamilla (Escamilla & Poneck LLP).

Durante la jornada se compartieron contenidos referidos a las posibilidades de acceso y establecimiento de negocios en México y la ciudad de Texas, EE.UU. Los procedimientos para abrir una empresa en el país, procesos y trámites legales, fueron algunos de los aspectos que se desarrollaron durante el seminario. Finalmente, se abrió un espacio de debate que permitió a los participantes, directivos y representantes de importantes firmas, dar a conocer sus casos particulares e inquietudes sobre el tema.



Seguinos en Facebook para ver las fotos del seminario y enterarte de todas nuestras actividades.





## INFORMACIÓN PARA PYMES



### Seminario para emprendedores agroalimentarios

Participá del próximo seminario gratuito para emprendedores agroalimentarios. Éste espacio te permitirá presenciar diversas conferencias, talleres y rondas de negocios de la mano de expertos en dicho rubro, con el objetivo de desarrollar las aptitudes necesarias para potenciar tu negocio.

**Organiza:** Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca. Presidencia de La Nación.

**Fecha:** martes 9 de diciembre. **Horario:** 8hs. **Lugar:** Hotel Panamericano.

**Dirección:** Carlos Pellegrini 551, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

• Para mayor información ingresar en <http://www.seminarionhgea.com.ar/agenda.php>



## NOTICIAS



27 de noviembre  
**Emprendedor XXI  
Argentina**

Por Javier Megías

[www.emprendedorxxi.coop](http://www.emprendedorxxi.coop)

### 9 ideas para construir un gran equipo para tu start-up

El camino de una start-up es duro, largo y lleno de incertidumbre y riesgos, y es más sencillo y llevadero si cuentas con un buen equipo. Gente en la que confiar y que peleen juntos. Es importante además que haya "química" y sea gente que estén cómodos entre sí ya que pasarán años montados juntos en la famosa montaña rusa del emprendedor, y van a tener que apoyarse unos en otros.

En los últimos años he aprendido unas cuantas cosas que me gustaría compartir con ustedes, no son en absoluto verdades absolutas, sólo lo que me ha funcionado a mi o a gente con la que he trabajado (y que estamos aplicando al 100% en "Start-up explore"):

#### 1. CONTRATA "A"s

Quizás la lección más complicada de aprender, pero también la más importante. En los primeros tiempos, donde vamos escasos de recursos y tenemos prisa por empezar, a menudo nos dejamos llevar por la urgencia. Eso hace que no seamos tan exigentes como nos gustaría y contratamos gente "correcta", que aunque no son A's van a sacar el trabajo adelante. Grave error. Y si, los A's son caros, pero: si pagas con manías, lo que consigues son monos.

Los primeros miembros del equipo, y sobre todo los puestos más estratégicos, son clave: se trata de personas que van a hacer dos de las cosas más importantes y perdurables en una start-up: construir sus cimientos y formar/transmitir la cultura y no querrás construir sobre cimientos débiles o crear una cultura equivocada, ¿no?. Además, los A's buscarán a otros A's, mientras que los B's a menudo contratan B's o C's. Y eso es muy peligroso en el largo

plazo.

## **2. BUSCA GENTE COMPLEMENTARIA**

El equipo "A" no tenía tanto éxito porque todos eran muy fuertes, inteligentes, etc., sino porque eran absolutamente complementarios, y unos confiaban en los otros. Un equipo "A" donde todos eran como M.A. Barracus no hubiera funcionado. Y eso es especialmente cierto en una start-up. Conozco algunos equipos donde todos son A++, pero también todos son técnicos, y eso genera problemas cuando hay que tratar aspectos de negocio, y viceversa.

Intenta que en el equipo haya siempre alguien de negocio, alguien bueno a nivel técnico y alguien que tenga amor por el detalle y el diseño de las cosas. Pero la complementariedad va más allá y habla de la diversidad, de diferentes caracteres y formas de pensar y actuar, que en la práctica serán "ladrillos" sobre los que construir y que harán más sólida tu start-up, mientras que estén unidos y peleen por un mismo fin.

## **3. PIENSA BIEN QUÉ NECESITAS**

Aunque parezca sorprendente, a menudo no pensamos demasiado qué es lo que necesitamos más allá de un telegrama estilo "Busco un buen desarrollador PHP que sepa MySQL y haya trabajado con...", y claro, lo que sucede es que encontramos justo lo que pedimos: gente que aunque cumple más o menos lo que queremos tienen muchas carencias en cosas que son importantes para nosotros pero que damos por asumidas.

No te quedes solo en los conocimientos necesarios o las tecnologías en las que se tenga experiencia, sino que ve más allá: ¿Cómo sería el compañero perfecto para este trabajo? ¿Qué tipo de experiencias previas ha tenido? ¿Ha trabajado en start-ups? ¿Le gusta colaborar con la comunidad? ¿Es resolutivo? ¿Ha trabajado como freelance? ¿En remoto?

## **4. OLVÍDATE DEL CURRÍCULUM**

Gran parte de las habilidades, conocimientos y competencias que necesitas no se enseñan en las universidades ni en las escuelas de negocios (ya hablamos en su momento sobre la utilidad de un MBA al emprender). Y como consecuencia, seguramente un curriculum no es la mejor forma de valorar dicha información.

Una vez has hecho tus deberes en el punto anterior, sabes lo que tienes que pedir, tanto en conocimientos como en personalidad. Si estás contratando un buen desarrollador, no necesitas ver un curriculum. Necesitas ver qué ha hecho, su código. Si buscas a alguien de marketing querrás ver los resultados de sus campañas, cómo escribe, etc. No te quedes en lo que dice el curriculum, hay auténticos "especialistas" en escribirlos, al igual que hay grandes talentos que son un desastre con sus curriculum. Y nunca contrates a nadie con quien no te irías a tomar una cerveza.

## **5. BUSCA PIRATAS, NO MARINEROS**

Como decía antes, una start-up es una locura dominada por la incertidumbre más absoluta. Un entorno con dosis nada

despreciables de caos en las tareas que cada uno debe hacer no se encuentran en un documento de descripción de puesto, donde no hay un jefe que está siempre diciéndote qué debes hacer ni hay manuales de acogida del empleado. No es sitio para un disciplinado marinero que espera órdenes.

Una start-up es sitio para piratas, no para marineros, que con el cuchillo en la boca se lancen a resolver tareas poco definidas, asuman como suyas las metas de la start-up y trabajen duro y con mucha incertidumbre. Si tienes que estar supervisando a cada minuto el trabajo del equipo o si sientes que las cosas no avanzan si tú no empujas, es que en lugar de piratas se te han colado marineros.

## **6. PRUEBA Y LUEGO CONTRATA**

Si hay algo que nos da miedo a cualquier empresa, sea una start-up o una multinacional, es equivocarnos al contratar a alguien. Y aunque esto a veces es inevitable, la realidad es que existen formas de reducir el riesgo y la más importante es "probar antes de comprar". Desgraciadamente lo habitual es que esta prueba suceda (al menos en España) después de haber contratado, durante el periodo "a prueba" que hay en todo contrato pero claro, despedir a alguien en pruebas que encima ha dejado su trabajo, porque nos hemos equivocado nosotros, es una faena.

¿Así que por qué no lo pruebas antes? Pídele que resuelva un problema, que escriba un documento, que plantee una campaña, que demuestre sus habilidades como desarrollador, lo que sea. Porque por muy encantador que sea alguien, en una start-up trabajamos por objetivos, no calentando la silla y no hay mejor forma de demostrar si alguien va a ser capaz de cumplirlos que intentando hacerlo (ojo, eso no quiere decir que haga trabajo gratis, yo creo firmemente que se debe pagar esa "prueba").

## **7. INVIERTE TIEMPO EN LOS "POR QUÉ"**

A menudo vivimos enterrados entre montañas de trabajo, y nada más se incorpora alguien, respiramos aliviados y lo tiramos "a los leones". Y aunque sí que invertimos algún tiempo en hablar sobre lo que queremos construir (el QUÉ) y en cómo funciona el trabajo y la mejor forma de hacerlo y organizarnos (el CÓMO), olvidamos transmitir lo más importante, lo que nos empuja, la visión que tenemos para nuestra start-up (el POR QUÉ).

Y eso es crítico, ya que si el nuevo miembro del equipo no entiende y siente esa visión, va a tomar decisiones que aunque formalmente puedan ser correctas a la larga nos alejarán de esa visión, así que muéstrale a cada nuevo miembro del equipo esa visión, y no contrates nunca a nadie que no crea en esa visión, que no le ilusione. Quieres a gente que le apasione el camino y que quiera ser parte de ello.

## **8. GESTIONA BIEN LAS EXPECTATIVAS**

No nos engañemos, trabajar en una start-up es un pequeño infierno: jornadas maratonianas, presión constante de los objetivos, incertidumbre, vueltas a tras al pivotar, salarios bajos, pero también

es algo increíble: ilusión compartida, sensación de "paternidad", tremenda proyección, trabajar en algo que te apasiona y tanto una cosa como otra deben estar meridianamente claras para cualquiera que se vaya a incorporar. Cualquier nuevo miembro del equipo debe saber dónde se mete.

### **9. CONTRATA ESPACIO, DESPIDE RÁPIDO**

Dejo para el final la menos "amigable", pero también una de las claves más importantes. Contratar a una persona en start-up es una decisión tremendamente importante, que va a aumentar de forma importante el cash burn rate (y por tanto acercar el Time-to-tomb) y por tanto una decisión que hay que reflexionar con calma y nunca llevados por las prisas, y en la que si nos equivocamos, vamos a perder mucho tiempo y energía. Es una decisión que hay que meditar mucho.

Pero por contraposición, a la hora de despedir debemos ser rápidos. Si hay signos suficientes (pista: si crees que los hay es que probablemente sean ciertos) de que esa persona no rinde lo esperado, no se integra o simplemente no encaja, no alargemos la decisión y dejemos ir a esa persona, por muy incómoda que sea la situación generada.

Si, es cierto. Es muy difícil contratar bien en una start-up y montar un gran equipo. Y cumplir a rajatabla estos principios en el corto plazo complica mucho las cosas, pero creo que en el medio/largo resulta imprescindible. No va a ser fácil, ¿pero al final por eso estamos escalando esta montaña, no?



**CEDEX UP**

**UNIVERSIDAD DE PALERMO**  
BUENOS AIRES - ARGENTINA

**CEDEX**

Larrea 1079 esq. Av. Santa Fe | Tel.: +54 11 5252 0435  
int. 2341 | cedex@palermo.edu | www.palermo.edu/cedex