

- MANUAL PARA MENTORES DE ALTO IMPACTO -

MANUAL PARA MENTORES DE ALTO IMPACTO

Proyecto apoyado por

CORFO



 **SIMÓN DE CIRENE**
Emprendimiento y gestión social

www.simondecirene.cl

Proyecto apoyado por
CORFO



 **SIMÓN DE CIRENE**
Emprendimiento y gestión social
www.simondecirene.cl

Estimados Mentores,

Como aporte de Corfo y Simón de Cirene a las numerosas instituciones que realizan mentorías a emprendedores, escribimos este manual que busca motivar y guiar a mentores en su tarea.

Corfo tiene numerosos programas de capacitación y acompañamiento de emprendedores que son una piedra fundamental en el desarrollo de este segmento de empresas tan valioso para la creación de empleos. Simón de Cirene tiene la difícil, pero apasionante misión de ayudar y potenciar a quienes se atreven a emprender mediante capacitaciones técnicas, asesorías, mentorías y acompañamiento en las diferentes etapas del desarrollo de un negocio.

Aunque parezca redundante, en la mentoría, tú eres un pilar fundamental y por eso nuestras primeras palabras son de agradecimiento por el apoyo que brindas a los emprendedores.

La ayuda que brindarás permite dar un apoyo personalizado a los emprendedores con alto potencial de crecimiento. Esto es muy importante para cada emprendedor que recibe mentoría, porque serán ellos quienes, además de entregarle bienestar a sus familias, darán empleo en su entorno y a futuras generaciones.

La mentoría es una forma de devolverle la mano a la sociedad de la que no te arrepentirás.

Esperamos que este manual te sirva como guía, que puedas encontrar ideas y consejos para desarrollar de la mejor manera tu trabajo como mentor.

¡Mucha suerte!

Equipo Simón de Cirene

1. INTRODUCCIÓN	PÁG. 7
2. ¿QUIÉN ES EL EMPRENDEDOR?	PÁG. 11
3. CONSEJOS PRÁCTICOS PARA UNA BUENA RELACIÓN CON TU EMPRENDEDOR	PÁG. 15
3.1 ¿Qué significa ser mentor?	pág. 16
3.2 Para ser un buen mentor te sugerimos	pág. 17
3.3 Consideraciones para entablar una relación adecuada con el emprendedor	pág. 20
3.4 ¿Hasta dónde se involucra el mentor?	pág. 22
4. CONSEJOS PRÁCTICOS PARA UN BUEN DESARROLLO DE LA MENTORÍA	PÁG. 23
5. PROBLEMAS QUE PODRÁN ENCONTRAR DURANTE LA MENTORÍA Y ALGUNAS RECOMENDACIONES	PÁG. 27
6. ETAPAS DE LA MENTORÍA	PÁG. 33
7. EVALUACIÓN Y CIERRE MENTORÍA	PÁG. 47

8. RESULTADOS ESPERADOS	PÁG. 49
9. ALGUNOS EJEMPLOS DE CASOS EXITOSOS	PÁG. 53
9.1 Te hacemos la pega	pág. 54
9.2 Cerveza +56	pág. 56
9.3 Distribuidora Masivo	pág. 58
9.4 Boutique Elisa	pág. 59
10. VOLUNTARIADO CORPORATIVO	PÁG. 61
11. APRENDIZAJE DEL PROGRAMA MENTORÍA CORFO – RED DE MENTORES SIMÓN DE CIRENE	PÁG. 63



← **INTRODUCCIÓN**

#

Los emprendedores son fundamentales para la economía de un país porque son una gran fuente de empleos, innovación y desarrollo social.

Muchos emprendimientos mueren rápidamente por no tener herramientas básicas de administración, marketing, finanzas y otros aspectos sobre cómo llevar una empresa.

En Simón de Cirene nos enfocamos en los micro y pequeños emprendedores (MIPE), especialmente los micro que alcanzan el 97,3% del total de emprendedores considerando los micro, pequeños y medianos¹. La Cuarta Encuesta de Microemprendimiento 2015 nos da las siguientes definiciones:

Microemprendedor: emprendedor que es dueño (o socio) de una unidad económica que cuenta con 1 a 9 trabajadores.

Emprendedor Pequeña Empresa: emprendedor que es dueño (o socio) de una unidad económica que cuenta con 10 a 49 trabajadores.

Emprendedor Mediana Empresa: emprendedor que es dueño (o socio) de una unidad económica que cuenta con 50 a 199 trabajadores.

Vale destacar que del total de microemprendedores, un 74,4% trabajan completamente solos, y solamente el 48,7% de ellos están formalizados.

Es por esto que la capacitación, y en especial las mentorías, han demostrado ser una excelente herramienta para evitar la muerte de sus emprendimientos, además de aumentar su impacto positivo en la sociedad.

En Simón de Cirene llevamos más de 20 años trabajando con los microempresarios y emprendedores con un modelo de pirámide. ¿A qué nos referimos con esto? Es un proceso de formación continua, los capacitamos seleccionando y viceversa.

En el primer nivel de nuestra pirámide tenemos los cursos básicos

¹ Las empresas en Chile están clasificadas por montos de ventas anuales. De acuerdo a la información proporcionada por Sofofa las microempresas tiene ventas hasta 2.400 UF, las pequeñas entre 2.401 y 25.000 UF.

financiados por el Estado. Los mejores emprendedores continúan su capacitación en el siguiente nivel.

En un segundo nivel tenemos los cursos CABES: Cortos, Aplicados, Baratos, Específicos y Sucesivos. Nuevamente, los mejores emprendedores de este nivel pueden pasar a un tercer nivel más personalizado: la Mentoría.

De esto es de lo que hablaremos en este manual: la mentoría. Éste es un premio a los mejores de los mejores, se podría decir “a los emprendedores más mateos del curso”. Se trata de un acompañamiento de un mentor a un emprendedor, para ayudarlo a mejorar y potenciar su negocio.

Muchas veces tenemos errores obvios en nuestro trabajo, pero no los vemos porque estamos metidos todo el día en lo mismo. Tener una mano desde afuera, que venga a ayudarnos, nos permite abrir los ojos ante estas equivocaciones.

Para entender un poco mejor, según las estadísticas de JPAL² un tercio de los microemprendedores logran dos tercios de los resultados en ventas y empleo. Este tercio, no es predecible, y es ahí donde entra la estructura piramidal de la que hablábamos antes. Capacitar seleccionando y seleccionar capacitando.

En todos los segmentos sociales, sin importar el capital que se tenga, hay emprendedores con potencial de crecimiento. Solo hay que mirar cuidadosamente para encontrarlos, conviene pasar el rastrillo para detectarlos.

En Simón de Cirene nos encargamos del empleador vulnerable porque son “chimeneas” de desarrollo y empleo, crean una riqueza considerable en su localidad. Una vez que comienzan a trabajar como

² JPAL: Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab, su misión es reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de las personas, creando y difundiendo evidencia rigurosa sobre qué políticas públicas y programas sociales realmente funcionan. Trabaja con la Corporación Simón de Cirene midiendo el impacto de la metodología en sus capacitaciones, considerando variables de niveles de ventas, formalización y empleo.

microempresarios, generan trabajos y desarrollo para toda su comunidad cercana. Sin que ello necesariamente, haya sido su objetivo inicial.

Tanto en nuestros programas, como en otros que se ofrecen, se necesita el apoyo de mentores como tú, con más experiencia que teoría, porque las situaciones que te han ocurrido a ti bien pueden ser útiles para los emprendedores que están pasando por situaciones similares a las que tú viviste.

Ayúdalo con lo que más sabes, con tus éxitos, fracasos y dificultades que has enfrentado a lo largo de tu vida. A través de esta interacción el emprendedor se verá inmensamente beneficiado porque tú eres un acompañante en su proceso y tu trabajo es apoyarlo.

Motívate a ayudar a tu emprendedor y con él a toda la sociedad. Te darás cuenta que recibirás mucho más de lo que das a cambio.

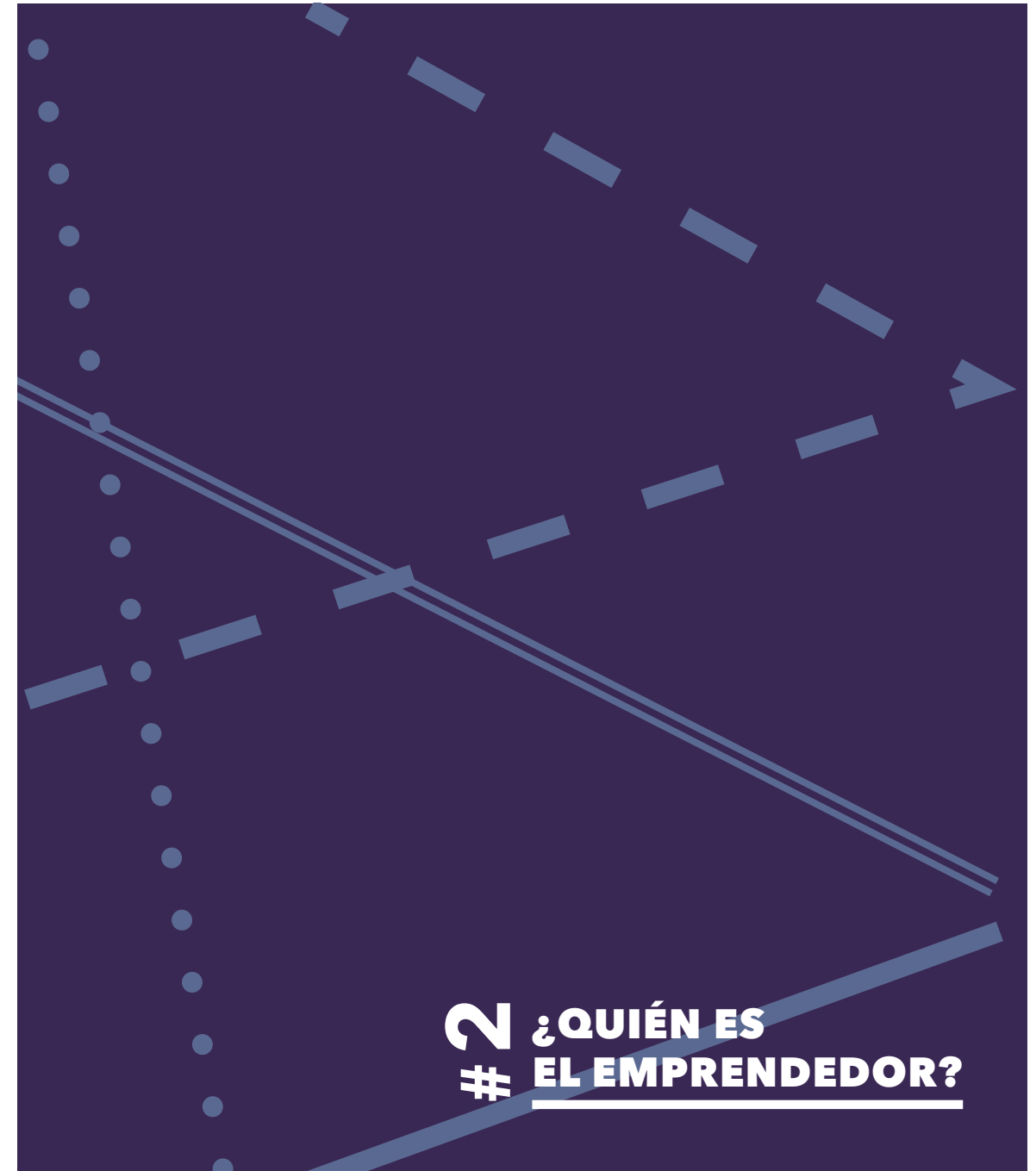
Este manual es una pauta para que tomes en cuenta, pero siempre debes seguir tu experiencia y tu instinto. Este trabajo tiene tu sello y, para ser efectivo, lo deberás desarrollar como más te acomode, nosotros solo intentaremos guiarte lo mejor posible.

No hay una receta de cómo ser el emprendedor perfecto, cada caso es diferente. Lo importante es lograr mejoras que permitan un impacto positivo en el emprendedor y en su negocio.

Te queremos pedir un favor en tu proceso como mentor: anota y comparte todo lo que sabes del rubro y lo que aprendiste durante la mentoría. Las claves del negocio, las buenas prácticas que se deben tener, los puntos críticos del negocio, etc. La idea de esto es aplanarle el camino al que viene, tus aprendizajes, logros y hasta errores, son útiles para el próximo mentor que venga después de ti.

Además, te motivamos a participar en las mesas de trabajo y eventos que se generen para interactuar con otros mentores. Puede servirte conocer y conversar con pares tuyos y emprendedores y así compartir experiencias, generar redes y apoyarse el uno al otro.

Por último, queremos señalarles que en este manual muy a menudo encontrarás las palabras emprendedor y microempresario, por simplicidad las usamos para referirnos a la misma persona, aunque en estricto rigor sabemos que no son lo mismo (recuerda las definiciones que vimos al inicio).



Ahora, para conocer un poco con quién te encontrarás a la hora de hacer una mentoría, creemos que tienes que saber cómo es y cuáles son algunas de las características de un emprendedor.

Un emprendedor es una persona que conoce su negocio, sabe mucho de él. Conoce sus productos, sus clientes, sus proveedores y tiene clara la película. Sin embargo, no tiene mucho tiempo. Se encarga de muchas tareas a la vez, se tiene que preocupar de las distintas labores de su negocio como comprar, vender, despachar y cobrar.

Son muy prácticos, necesitan optimizar de la mejor manera lo que tienen que hacer porque no cuentan con muchos minutos en el día para abarcar las responsabilidades del negocio y actividades adicionales.

Una de las razones de esto es porque la gran mayoría trabaja solo, no tienen a nadie que los ayude. Suelen encargarse de todo. Son los responsables que el negocio funcione, se preocupan de todas las responsabilidades de la empresa.

Tantas cosas que hacer y responsabilidades agobian a cualquiera ¿no?, por eso puede que les cueste hacerse el tiempo para las tareas que le das durante la mentoría. No es que no quieran hacerlas, sino porque están demasiado atareados de muchas otras. Tienen que organizarse bien, pero sabemos que pueden lograrlo.

Siempre ten en cuenta que la mentoría tiene un costo alternativo para ellos porque, del poco tiempo que tienen, deben destinar una parte para que tú los ayudes. Dejan de hacer algo importante para poder recibir la Mentoría.

Otro rasgo común de los emprendedores es que son personas, en general, sin mucha formación académica (escolar o universitaria), y sus conocimientos de administración provienen de la experiencia que han adquirido con su negocio.

Además, los emprendedores tienen su vida personal y trabajo en un mismo escenario. Mezclan en un mismo saco las platas de la empresa con las de su familia, tienen su negocio en su casa y trabajan en el mismo lugar que viven.

Muchas veces, los emprendedores de más edad son más reticentes al cambio. A los mentores les cuesta más convencerlos de que cambien

su forma de operar, porque llevan años funcionando y trabajando de la misma manera. Tienen una inercia y costumbre para operar que es difícil de cambiar.

La mayoría de los emprendedores son personas que se han esforzado mucho para llegar donde están. Han invertido tiempo y dinero en su negocio. Se la han jugado por éste y le tienen cariño.

Por último, una característica habitual en los emprendedores, es que, habitualmente, son personas muy optimistas y soñadoras en cuanto a su futuro. Normalmente ven el vaso medio lleno y minimizan las dificultades.

Sin embargo, muchos creen que tu llegada será la solución a todos sus problemas y que le darás la receta mágica para potenciar su negocio. Por esto, es muy importante nivelar las expectativas y explicarles claramente que tú vas ayudarlo pero que será él el responsable de mejorar y obtener logros durante la mentoría.



3 # CONSEJOS PRÁCTICOS PARA UNA BUENA RELACIÓN CON TU EMPREENDEDOR

- ¿Qué significa ser mentor?
- Para ser un buen mentor te sugerimos
- Consideraciones para entablar una relación adecuada con el emprendedor
- ¿Hasta dónde se involucra el mentor?

3.1 ¿QUÉ SIGNIFICA SER MENTOR?

Ser mentor, en palabras simples, significa ser un socio del emprendedor. Pero un socio en el sentido figurado. Nos referimos, a que le darás consejos y tratarás de que solucione sus problemas, pero hay ciertos aspectos de socio que no aplicarán en tu caso. Por ejemplo, no le debes prestar ni aportar dinero a su negocio.

El acompañamiento que debes hacer se trata de conversar con él y lograr que te cuente qué lo aflige. A partir de ahí, ayúdalo a mejorar ese aspecto de su gestión, aconsejándolo de acuerdo a su realidad.

En resumen, tu trabajo es acompañarlo, aconsejarlo y empujarlo para que logre los cambios y mejoras que se propone para mejorar el desempeño de su negocio.

Es muy importante que el crecimiento sea gradual. No fijen metas muy altas, porque son más difíciles de lograr y desmotiva a cualquiera. No importa si son pequeños o grandes logros, lo importante es que avance, que suba un escalón. Si logras esto, cumpliste tu rol. Lo más importante y significativo es que el emprendedor obtenga mejoras en su negocio.


En resumen, eres un facilitador y acompañante de un proceso propio del emprendedor.

3.2 PARA SER UN BUEN MENTOR TE SUGERIMOS

a. Generar confianza

Existen múltiples teorías que muestran lo fundamental que es la confianza en las relaciones de negocios. Covey en su libro El Factor Confianza, detalla muchos casos en los que la confianza entre las partes permite avanzar a una velocidad muy superior en la resolución de problemas y creación de valor.

Como mentor, tienes que generar una relación de confianza con tu emprendedor para acelerar los resultados. Para lograrlo, te sugiero que conversen de su realidad laboral, de su negocio, de su familia, de qué hizo antes de emprender, incluso de cosas sin importancia. Así lograrás acercarte más a él y sabrás un poco de su realidad y de su contexto. Es clave que se sienta cómodo contigo para que pueda abrirse a explicar su negocio y buscar juntos las soluciones.

 A un mentor de Simón de Cirene, en Concepción, le ocurrió que su emprendedora no concretaba la primera reunión. Después de varios intentos y conversaciones abiertas con la emprendedora, ella sinceró su preocupación de que le copiaran su negocio. Para avanzar fue clave clarificar las intenciones del mentor e invertir mucho tiempo en generar confianza.

Cuando tengas esa confianza necesaria, es muy importante que no la rompas. Tienes que manejar de forma confidencial la información que te entregue y no comentar los detalles de su negocio. Demuéstrale que no le copiarás la idea de negocio ni le competirás, que vea que tu único interés es ayudarlo.

b. Actuar con compromiso y responsabilidad

Cuando decidas tomar el voluntariado, tómatelo con seriedad y responsabilidad. Comprométete a poner todos tus conocimientos, tu inteligencia y tu experiencia para generar un impacto positivo en el emprendedor que acompañes.

Si tú te lo tomas con seriedad, el emprendedor también lo hará. Ésa es la única manera eficiente de trabajar juntos y obtener resultados positivos. Toma este desafío con la misma responsabilidad que tomas tu trabajo diario. Cumple con los plazos y los compromisos de la mentoría.

c. Entender, escuchar y hacer un buen diagnóstico

Escuchar y entender lo que te cuenta tu emprendedor es esencial para poder empezar a ayudarlo. Esto te facilitará mucho tu tarea como mentor. Preocúpate de escuchar antes de aconsejar. Hacer las preguntas correctas es clave para conseguir las respuestas que estás buscando.

Haz muchas preguntas y buenas preguntas y escucha atentamente sus respuestas antes de dar cualquier opinión. Si tienes que preguntar mucho, no importa, con tal de que te ayude a ser preciso en lo que quieres encontrar.

Es muy importante que generes un diagnóstico preciso y certero de los problemas del negocio y del emprendedor y para esto debes informarte bien. Escucha al emprendedor, investiga y lee sobre el tema. Comprende su contexto, sus oportunidades de crecimiento y su potencial. Así puedes hacer un análisis justo sobre su negocio.

Para hacer un buen diagnóstico, dedícale todo el tiempo que sea necesario. Si tiene que ser una vez por semana, dos, o tres, no importa. Júntense todas las veces que sea necesario hasta encontrar el principal problema o desafío que abordarás en la mentoría.

d. Ser un socio del emprendedor

Aprovecha tu experiencia, tus éxitos y fracasos para ayudar al emprendedor, pero tienes que ser cuidadoso de no dar cátedra. Tu emprendedor no puede sentir que sabes más que él.

Por supuesto que tú has vivido situaciones similares a las que se enfrenta el emprendedor. Úsalas y compártelas con él para que resuelva sus problemas y potencie su negocio.

Guía al emprendedor para que concrete las ideas y ejecute el plan de acción definido. Para esto, dale tareas que le permitan ir avanzando de a poco. De lo contrario puede agobiarse y desanimarse durante la mentoría.

Dale retroalimentación constructiva. Ayuda al emprendedor a ver lo que ha logrado y el potencial de su negocio. Es clave que pueda

reconocerlo e identificar hasta dónde puede crecer y desarrollarse. Es muy importante que vea que los logros que se tengan fruto de la mentoría son mérito suyo y no de su mentor. Si te involucras mucho en su emprendimiento, puede pensar que eres tú el responsable de las mejoras lo que podría bajar su autoestima y reducir sus posibilidades de seguir mejorando después de terminada la mentoría.

e. Evitar “hablar mucho” o antes de tiempo

Solo da tu opinión cuando sepas de lo que estás hablando. Como decíamos antes, debes entender a cabalidad el negocio, sus complejidades y factores clave, para aconsejar en cuanto al emprendimiento. Algo que no debes olvidar, es nunca emitir juicios sobre su familia u otros aspectos personales. Estos deben ser ajenos a tu tarea como mentor para asegurar el éxito de la mentoría.

f. No participes en su negocio

Como te advertimos anteriormente, no tienes que generar ninguna relación comercial ni personal con el emprendedor. Son aspectos que no se deben mezclar con tu trabajo. Esto puede confundir los roles y distorsionar el papel del mentor.

3.3 CONSIDERACIONES PARA ENTABLAR UNA RELACIÓN ADECUADA CON EL EMPRENDEDOR

a. Rol del mentor y del emprendedor en la mentoría

Desde un principio deja claro que eres un acompañante dentro de un proceso propio del emprendedor. Él es el protagonista, el responsable de los resultados de la mentoría.

En ese sentido debes nivelar las expectativas, que el emprendedor no crea que llegas con una solución mágica para todos sus problemas. Debe estar convencido que éste es un trabajo conjunto entre él y tú como mentor.

b. Hacer buenas preguntas

Para generar una buena relación y conocer a tu emprendedor, te recomendamos hacerle muchas y buenas preguntas. Tú verás cuál es la forma adecuada de hacerlo o qué tipo de dudas tendrás, pero escúchalo todo el tiempo que sea necesario. Solo así puedes opinar.

Convéncete de que antes que un gran consejero, en un inicio eres un “buen preguntón”. Recalcamos esto nuevamente porque es fundamental que preguntes mucho y muy bien. Sólo así lograrás que el emprendedor se abra a ver más allá de lo evidente, que analice temas y áreas de su negocio que quizás no se le había ocurrido revisar y necesitaba un empujón para evaluar y ver su situación en estas áreas.

Probablemente, al principio, tendrás muchas ideas y opiniones que darle sobre su negocio. Creerás que sabes lo que tiene que hacer para mejorar su negocio. Te aconsejamos que siempre trates de llevar la conversación para que el emprendedor llegue a las conclusiones que tú estás pensando. Para eso deja que el emprendedor piense, analice y responda tus preguntas.

c. Empápate y hazte una película clara del negocio y su emprendedor

Cuando te juntes con el emprendedor y te cuente sobre su negocio, toma muchas notas, escucha atentamente, conoce su realidad, no

olvides sus aspectos personales y arma lo mejor posible “la película” de la situación.


Para esto, invierte tiempo en conocer al emprendedor y comprender su realidad, pero siempre manteniendo la mentoría en un canal lo más paralelo posible.

Y si tienes alguna idea, a raíz de su relato, intenta que salga de la boca de él lo que estás pensando tú. Si logras esto escríbanlo y celebra este avance. Es muy importante que la idea venga del emprendedor y no de ti.

d. La confianza se gana de a poco

Antes te mencionamos la confianza y lo importante que era para la mentoría. Pero para ganártela, tienes que tener en cuenta que es un proceso. Hay que invertir tiempo en el emprendedor, conversar con él, escucharlo, entender su realidad. Debes ser muy enfático con la confidencialidad porque es un tema que preocupa al emprendedor.

Lo que debes lograr con él, es una dosis justa de amistad, confianza y mucha exigencia. Ser empático con sus problemas y ser capaz de avanzar a partir de la realidad que enfrenta.

 Le ocurrió a un mentor de Simón de Cirene que no le entregaban información del negocio, lo que impedía realizar un buen diagnóstico. Luego de indagar, llegó a la conclusión de que su emprendedor necesitaba un poco de tiempo para “abrirse a un desconocido” y transparentar los detalles de su negocio. Tenlo en consideración.

3.4 ¿HASTA DÓNDE SE INVOLUCRA EL MENTOR?

El emprendedor es el centro de la mentoría, cuando trabajes con él tienes que tener en cuenta que hay límites, como te lo hemos ido señalando. Uno de ellos es que no debes tomar parte del negocio ni tampoco hacerle las tareas.

Tu trabajo es apoyarlo y guiarlo, pero nunca reemplazarlo ni tomar decisiones por él. Eres un acompañante que busca permanentemente que las palabras que tienes en mente salgan de la boca del emprendedor, no sacas nada con decirlo o imponerle, el emprendedor tiene que entenderlo, decirlo, estar de acuerdo, sólo así se la jugará por implementar cambios y mejorar.

Acuérdate que él después sigue solo y tiene que poder hacerlo sin ti. La idea es que él pueda seguir mejorando y avanzando solo.

Preocúpate que se le ponga el nombre exacto al problema o desafío que determinen durante el diagnóstico. Así, la mentoría se enfocará en el camino correcto, en un camino que abra oportunidades, un camino concreto de mejora.

Guía la conversación y el trabajo de manera que el emprendedor vea que los logros son su mérito y que él es el gestor de los avances. De esta manera se motivará para seguir mejorando su negocio.



a. Coordinación entre mentores

Existen esquemas de mentoría con más de un mentor. En estos casos, es recomendable que los mentores se reúnan antes de juntarse con el emprendedor.

El ideal es que hagan un trabajo previo con los otros mentores, fijar puntos en común para avanzar en la misma línea en las reuniones con el emprendedor. Si no es posible juntarse antes, hablen por teléfono o váyanse juntos a la reunión para aprovechar el camino y coordinarse para estar alineados en la mentoría.

La idea de esto, es poder progresar con un programa claro, en el que se vea en qué etapa están ahora, qué viene más adelante y los plazos que tienen para lograrlo.

Además, es importante que todos los mentores prioricen un plan de acción factible de lograr. Aquí lo relevante no es lo ambicioso de la meta, si no que sea un avance importante, significativo y alcanzable para el emprendedor.

b. Calendario reuniones

Tanto tú como el emprendedor son personas con horarios apretados y con muchos compromisos, por eso te recomendamos que en la primera reunión fijen todas las demás, calendaricen de acuerdo a las disponibilidades de tiempo que cada uno tenga. Así se aseguran de cumplir con los compromisos y plazos de la mentoría.

c. Registro de las reuniones

En cada reunión que tengas con tu emprendedor, toma nota de lo que se diga. En específico, registra los temas que aborden y las tareas que queden pendientes. Ojalá sea un registro duplicado para que cada uno tenga una copia. Si es posible, también es bueno tener un registro fotográfico, sobre todo si se tocan aspectos de infraestructura.

Registrar las reuniones es muy valioso ya que te ves obligado a ponerle nombre o palabras a lo que hiciste. Esto te ayuda a saber en qué exactamente avanzaron y qué quedó pendiente. Además, te sirve para empezar cada sesión retomando el hilo de lo que se dijo

en la anterior. De esta manera, evitas perder tiempo en recordar en qué van al empezar cada reunión. Podrás retomar cada sesión mejor.

Es muy importante que no queden ideas vagas de la reunión. Frases como “Te dejo la inquietud” o “Después lo vemos” no son positivas ya que quedan abiertos los puntos. Es preferible definir detalladamente en qué puntos no hay acuerdo para luego abordarlos. De todas formas, es necesario que todos estén de acuerdo con lo que se registra.

d. Lugar y hora para juntarse

La primera reunión con el emprendedor, es recomendable que sea en su lugar de trabajo. ¿Porqué? Porque así conoces su realidad, su entorno, cómo se desenvuelve, etc. En otras palabras, lo conoces a él y a su emprendimiento en su hábitat. Esto te permite hacerte una película lo más clara y completa.

Coordinar diferentes horarios no es fácil, por eso siempre escojan un lugar y hora que les acomode a los dos. Te recomendamos fijar la reunión en horarios que le acomoden al emprendedor y ser respetuoso de los horarios. En general, él no tiene quien lo reemplace en su negocio.

e. Hacer agradable la reunión

En un ambiente grato y agradable, las ideas surgen con más facilidad y se logra generar una relación más relajada y cercana. Por eso, es recomendable tener galletas, té, café o bebidas para hacer la reunión más amena y, sobre todo, productiva.



5
#

**PROBLEMAS QUE PODRÁN
ENCONTRAR DURANTE LA
MENTORÍA Y ALGUNAS
RECOMENDACIONES**

Durante la mentoría y el trabajo con el emprendedor, puedes encontrarte con algunos problemas, aquí te sugerimos algunas recomendaciones:

a. Horarios

Como te decíamos anteriormente la coordinación de horarios entre emprendedor(es) y otros mentores es difícil porque implica compatibilizar horarios de diferentes trabajos y compromisos. Es por esto que te recomendamos calendarizar las siguientes sesiones y fechas en la primera reunión y organizar con anticipación. Busquen un horario que les acomode a todos.

b. Falta de registros

Puedes encontrarte con que el emprendedor no tenga registros contables, o que los tenga incompletos. Ayúdale a ver la importancia que tiene conocer en detalle ventas, costos y otros. Explícale cómo completarlos, para qué le sirven. Si te das cuenta que él no puede manejarlos, por falta de tiempo u otra razón, recomiéndale que lo haga otra persona o más simple, recomiéndale tú otra persona.

c. Desorden de inventario

Puede pasar también, que el emprendedor tenga un desorden en su inventario. En muchas empresas ocurre que las existencias no están bien clasificadas y se vencen o pierden.

Al igual que su registro contable, explícale por qué es importante tener un orden en las existencias. Es importante que entienda el concepto de capital de trabajo y lo valioso que es mantenerlo bajo control. Que vea que con un buen inventario puede evitar el vencimiento de productos o no tendrá stock sobrante y que al recibir un pedido pueda recibirlo y entregarlo sin problemas.

d. Mezcla platas personales con las del negocio

Muchos emprendedores manejan en una misma cuenta las platas del negocio con las familiares. Es necesario hacerlo ver que es muy relevante no juntarlos para entender los resultados del negocio.

De la misma manera, el confundir las platas personales con las del negocio no permite saber cuál es el presupuesto familiar y lleva a algunos emprendedores a gastar más de lo que ganan.

Explícale que, si tiene que pagar cuentas de su negocio, debe ocupar los fondos de la caja del mismo. Si los mezcla, a veces faltará para el emprendimiento y eso provocará que pierda ventas. Si ve el problema, puede ver la solución.

e. Buscan la receta mágica

Ocurre, también, que el emprendedor ve al mentor como una especie de sabio que viene con la receta mágica para solucionar todos sus problemas.

Como te mencionamos antes, nivela esas expectativas, dile que eres un socio, que lo acompañarás y harás todo lo posible para que juntos encuentren un camino que les permita, gradualmente, surgir y salir adelante superando las dificultades.

Hazle entender que juntos buscarán la solución, pero déjale claro que en el emprendimiento es él quien más entiende y quien hará que éste surja.

f. Dos negocios juntos

Muchas veces ocurre que un emprendedor tiene dos negocios que maneja en conjunto. Es fundamental que separe estos negocios ya que a veces un negocio, que tiene buenos retornos, subsidia al otro, cuyos resultados son peores.

Todo emprendedor debe entender los resultados de cada negocio funcionando de manera independiente y el grado de relación que tienen entre ambos.

Luego de separar los negocios, deben definir en conjunto cuál es el que necesita más la mentoría, cuál es el que tiene el mayor potencial y por dónde te enfocarás en trabajar con el emprendedor.

g. Falta de compromiso

Un problema común que ocurre es la falta de compromiso por parte de los emprendedores. A veces ocurre porque no se detalla el tiempo que se espera empleen en la mentoría.

Este problema hace muy difícil que se pueda avanzar en las metas fijadas y en el plan de acción que se acuerde.

Si notas falta de compromiso, habla francamente con el emprendedor. Dile lo relevante que es tomar con seriedad y compromiso la mentoría. Muéstrale lo valiosa que es la oportunidad de la mentoría y que de él dependen los logros y avances en su negocio.

Hazle ver lo que podría alcanzar si se toma en serio la mentoría. De él depende el éxito.

h. Dificultad para contacto

A veces se torna muy difícil contactar al emprendedor porque no contesta el teléfono, el correo o whatsapp.

Si es así, déjalo. En algún momento te hablará y dará las explicaciones pertinentes.

Si no logras hablar con él, deja registro de los intentos y lo entregas en el resumen del trabajo mensual.


i. El emprendedor no cumple sus compromisos

Cuando el emprendedor no cumple sus compromisos, ya sea que no hace las tareas acordadas o no lleva los registros de la mentoría al día, debes abordarlo.

Hazle ver que los resultados de la mentoría pasan necesariamente por el cumplimiento de las tareas que llevarán al emprendedor a alcanzar sus metas y mejoras. Puede ser que las tareas fueron demasiado exigentes para el período entre sesiones, que tuvo dificultades puntuales o simplemente que no le dio la prioridad.

En conjunto lleguen al diagnóstico que corresponda y ajusten el trabajo para evitar este problema en el resto de la mentoría.

De todas maneras, el emprendedor debe entender que estas tareas son pasos pequeños para potenciar su emprendimiento y que, si no se siente capacitado de realizarlas, puede pedir ayuda.

 *Le ocurrió a un mentor de Simón de Cirene que su emprendedora no hizo repetidamente las tareas a las que se había comprometido. Cuando el mentor abordó el tema, la emprendedora reconoció que no sabía hacer lo que se le había encomendado y que necesitaba a su hijo para que le ayudara. Con esto notamos que debes asegurarte que el emprendedor puede hacer lo que se le pide.*

j. El emprendedor no llega a una reunión


Si el emprendedor no llega a una reunión, llámalo, pregúntale qué le pasó. A lo mejor es por una razón importante.

Una vez que te cuente, dile que es valioso cumplir con los compromisos en el mundo de los negocios. Si ya es un comportamiento repetitivo, es hora de evaluar si es productivo seguir o no con la mentoría. Si él no puede seguir, déjalo... ya vendrá su momento para aprovechar una oportunidad como esta.

En el caso de que no pueda o no quiera seguir, no te desanimes. Tendrá sus razones, probablemente no tienes nada que ver con su decisión. Busca otro que aprecie lo que puedes hacer por él en este momento.

k. Tú no puedes continuar la mentoría

Si por cualquier razón, eres tú el que no puede continuar con la mentoría, evalúa la situación y busca a otro mentor que pueda reemplazarte desde el punto en que dejaste el trabajo. Tienes que ser considerado con el emprendedor, no dejarlo botado y pensar en sus necesidades. Muchas veces los emprendedores realizan esfuerzos importantes para participar en la mentoría y de sus resultados depende el éxito y avance de su negocio.


 *Ocurrió a un mentor de Simón de Cirene que por fuerza mayor no pudo continuar su mentoría. Rápidamente contactaron a otro mentor que pudo reemplazarlo sin retrasar la mentoría.*

I. El emprendedor parece no necesitar ayuda

Hay ocasiones en que el emprendedor sabe mucho sobre su tema. No te asustes si eso ocurre, aunque sepa bastante, siempre necesitará conversar y compartir sus ideas, problemas o desafíos.

La opinión externa y la experiencia de otro, en todo momento es valiosa. Sobre todo, en el caso que trabaje solo, porque con mayor razón necesitará discutir dudas e inquietudes que puedan pasarle por la cabeza.

Una situación parecida ocurre cuando el emprendedor vende mucho. Aunque tenga altos niveles de ingreso, seguramente requerirá apoyo y acompañamiento en otros temas. Oriéntalo, por ejemplo, con el futuro de la empresa, revisa sus costos, su capacidad ociosa, etc.

 *Ocurrió a un mentor de Simón de Cirene que la emprendedora parecía tener bien administrado su negocio, con buenos resultados. Para el mentor fue un desafío agregarle valor a la emprendedora, pero durante la etapa de diagnóstico, apareció la oportunidad de apoyarla en el manejo de la estacionalidad de ventas. Siempre existen oportunidades de mejora.*

Hay muchos temas relevantes en los emprendimientos adicionales a la venta. De hecho, los programas de mentorías existen para empresas medianas y grandes, no solo para pequeñas.

m. El emprendedor decide dejar el negocio

En el peor caso, en el que el emprendedor decide dejar su negocio, ayúdalo a analizar detalladamente su situación. Si con tu ayuda y la mentoría decide cerrar su emprendimiento, le estarás dando una mano igual.

A veces es la mejor decisión ya que no puedes alargarle la vida a un emprendimiento que no tiene cómo salir a flote.



Aquí te proponemos una estructura de tres módulos que te ayudará y guiará en el proceso y desarrollo de la mentoría.

I. DIAGNÓSTICO

II. REALIZAR UN PLAN DE ACCIÓN

III. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

I. DIAGNÓSTICO

Este módulo contiene dos grandes temas. El primero de ellos es **“¿Cuál es mi modelo de negocios?”**. Éste te servirá para entender cuáles son las claves del éxito del mismo, los aspectos a potenciar y los menos relevantes.

Tendrás que indagar en distintos puntos del negocio como:

¿Cuál es el producto o servicio que vendo?, ¿Está definido?, ¿Por qué los clientes me prefieren a mí?, ¿Qué tiene de único mi producto o servicio?, ¿Por qué me escogen a mí y no a mi competencia?

En palabras académicas: ¿Cuál es la propuesta de valor?

Luego de saber esto, se va haciendo un análisis sobre quiénes son los clientes, quiénes son los proveedores, cuál es el modelo de ingresos y costos que lo sustentan y cuáles son los procesos del emprendimiento.

El principal objetivo de este módulo es identificar si el negocio tiene coherencia, si lo que el emprendedor hace en el día a día va encaminado hacia el éxito. Muchas veces, ni el mismo emprendedor sabe cómo le va y hace las cosas medio “a ciegas”, sin saber muy bien el por qué.

Un ejemplo típico es cuando los emprendedores quieren empezar a vender sus productos por internet, sin hacer un análisis de si su público busca comprar por ese medio.

Este es el momento en el que tienes que hacer buenas preguntas y conocer en profundidad el emprendimiento. No te recomendamos

dar muchas ideas, ni posibles soluciones en esta etapa, porque podría pasarte que, por desconocimiento, digas algo errado. Te sugerimos aprender lo más posible y después opinar.

Luego, cuando se complete el análisis del modelo de negocios y se vaya generando el plan de acción, podrás proponer ideas para generar mejoras en su emprendimiento.

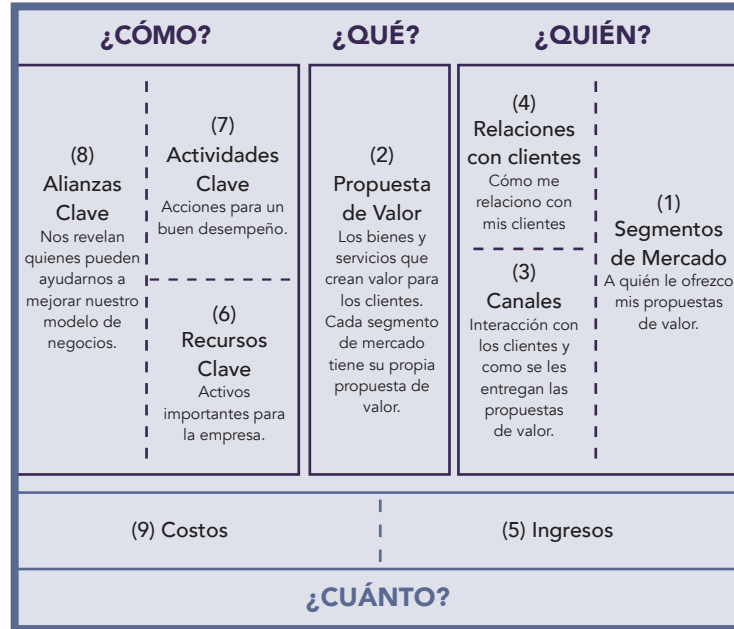
Modelo Canvas: Sugerencia para definir el modelo de negocios

Para el diagnóstico es importante que entiendas a cabalidad el negocio del microempresario. Una herramienta que puede servirte para entenderlo es el **Modelo CANVAS**. Éste analiza nueve bloques básicos con el fin de entender cómo se estructuran e interrelacionan los diferentes elementos clave de una empresa. Ojo, ¡es una sugerencia! Tú puedes desarrollar la mentoría como creas conveniente, esto es solo una guía.



MODELO DE NEGOCIOS CANVAS
“Business Model Generation”, 2009 / Diseñado por : Alex Osterwalder e Yves Pigneur


Las respuestas que nos entrega el Modelo CANVAS 



Siempre debes buscar la mejor forma de preguntar estos temas buscando analizar el negocio completo y ver qué se debe mejorar para potenciarlo.

Tienes que saber a quién le vende, a quién le resuelve un problema, cuál es su propuesta de valor, cómo se relaciona con su cliente, qué hace para fidelizarlos, cuáles son sus actividades claves, cuáles son los recursos que no pueden fallar para poder cumplirle al cliente, revisar los costos fijos, variables, sus ingresos y precios.

Con toda esta información, puedes llegar a conocer verdaderamente el emprendimiento.

 En www.simondcirene.cl/mentoría encontrarás mas información del Modelo Canvas.

El segundo tema que debes analizar es “**¿Cómo está la gestión del negocio?**”. Se centra en la gestión financiera y operativa del mismo, y se analizan, principalmente, detalles del Flujo de Caja, Estado de Resultados, Inventarios y Tributarios.

Para diagnosticar adecuadamente la empresa del emprendedor, no basta con entender su modelo de negocios, sino que también hay que comprender cómo está su gestión interna.

Lo primero que se quiere lograr en este punto, es identificar si hay una correcta visibilidad de los dineros de la empresa, dónde están y cuáles son las planillas de control que se ocupan de esto. Después puedes ir proponiendo distintas maneras de manejar los dineros del emprendimiento dependiendo de la naturaleza de éste.

Te recomendamos analizar los siguientes temas para esto:

a. Gestión Financiera

1 Registros:

Los registros son muy importantes para saber cuánto vendo y qué es lo que más se lleva la gente. También, se conocen los gastos de producción y con ellos se pueden fijar los precios de forma más ordenada. Además de saber todo lo que se gasta en el negocio y poder controlarlo de manera más eficiente.

Con todo esto ordenado, juntos pueden calcular cuánto tiene que vender el emprendedor para ganar dinero, cuánto genera el emprendimiento, y evitar robos. Dentro de estos aspectos, es relevante que consideres que se debe pensar en invertir en lo que realmente necesita el microempresario y así controlar las ganancias de forma más eficaz.


De la misma manera, llevar un control del inventario es muy útil para planificar adecuadamente las compras y el capital de trabajo.

Te dejamos, también, algunas preguntas que te pueden ayudar a ver qué registros tiene el emprendedor:

- ¿Llevas registros de ingresos y gastos?
- ¿Del negocio y/o personales?

- ¿Cómo son estos?
- ¿Falta información?
- ¿Para qué utilizas la información?

2 Estado de Resultados


El Estado de Resultados es una herramienta muy útil para evaluar la rentabilidad del emprendimiento y su estructura de costos. Nos sirve para hacer un análisis sobre la salud financiera del mismo, identificar si su estructura es “pesada” (altos costos fijos) o si adquirió un margen coherente con la industria. También ayuda a ver la estacionalidad del negocio y a prepararnos para ésta, entre otras cosas. 


Las preguntas que te pueden ayudar son:

- ¿El emprendedor tiene claridad de sus ventas y costos mensuales?
- ¿Identifica de forma precisa sus costos variables y sus costos fijos?
- ¿Sabe los márgenes de sus distintos productos y/o servicios?
- ¿Sabe cuáles son sus productos “estrella” en términos de venta?
- ¿Sabe cuáles tienen mayor participación en el margen total?
- ¿Tiene claridad de la utilidad mensual?

3 Punto Equilibrio

Es muy importante que el emprendedor tenga claridad de su punto de equilibrio en cuanto a ganancias de su negocio, ya que le permite, entre otras cosas:

- Saber su venta mínima mensual para no incurrir en pérdidas
- Definir un mínimo de ventas para alcanzar un sueldo determinado para el emprendedor (considerado dentro de sus costos fijos)
- Conocer su capacidad de asumir nuevos gastos fijos, como por ejemplo un aumento del sueldo del microempresario, cuotas de crédito para financiar inversiones, arriendos de locales, un nuevo empleado, etc. 

 En www.simondcirene.cl/mentoría encontrarás más información y herramientas técnicas relacionadas con estado de resultados y punto de equilibrio.

Aquí algunas preguntas que te pueden servir para esta etapa:

- ¿Sabe el emprendedor cuál es su punto de equilibrio (en unidades y/o en pesos)?
- ¿Conoce su margen promedio?
- ¿Conoce sus costos fijos mensuales?

4 Temas de Balance

Existen otros puntos relevantes, relacionados con el balance, que deben analizarse en todo negocio: el capital de trabajo, o sea, la cantidad de dinero invertida en inventario y préstamo a clientes por pago a plazo y las deudas.

En ambos casos, se deben mantener controladas estas cuentas para evitar que falte el dinero y, en el peor de los casos, muera el emprendimiento.

Aquí te dejamos algunas preguntas relacionadas con este tema:

- ¿Tiene el capital de trabajo que requiere?
- ¿Existen incobrables?
- ¿Se toman inventarios?
- ¿Se echan a perder los productos?
- ¿Tiene deudas que le impiden crecer?
- ¿Cómo se financia?
- ¿A qué tasa?

b. Gestión Contable

Muchas veces por desconocimiento, los emprendedores se ven enfrentados a dificultades con respecto a su contabilidad. Esto quiere decir, por ejemplo, no aprovechar ciertos beneficios tributario, como lo son reconocer las compras de insumos necesarios para la operación como gasto en su declaración de impuestos, o incurrir en multas por no declarar oportunamente sus pagos de IVA, son algunos de los

problemas que frecuentemente se ven en microemprendimientos con problemas en su gestión contable.

Como mentor, es bueno que hagas algunas preguntas para asegurarnos de que el emprendedor esté llevando su contabilidad correctamente.

Analiza la Gestión Contable de esta manera:

- ¿Está formalizado el negocio?
- ¿Lleva una correcta contabilidad?
- ¿Declara mensualmente?
- ¿Hay algún beneficio tributario que el emprendedor esté pasando por alto? (ejemplo: declarar como gastos del negocio algo que actualmente no es reconocido)
- ¿Tiene el emprendedor sus libros contables disponibles y actualizados?
- ¿Sabe la labor de su contador y fiscaliza que los pagos sean hechos oportunamente?

c. Gestión Operativa

Una empresa, en especial una en crecimiento, debe cuidar muy bien sus procesos productivos y de negocios. Una que no tiene claridad en sus procesos, difícilmente podrá hacer frente a nuevos desafíos o generar un crecimiento sostenible.

Algunos aspectos que te recomendamos, como mentor, analizar son:

- i) Productividad: indicadores como horas por hombre destinadas por pedido, puntualidad de los proveedores y del mismo emprendedor o incluso aspectos como las etapas de la producción (procesos) o la distribución del espacio en el lugar de trabajo, afectan directamente la productividad de la empresa.
- ii) Indicadores de desempeño: ¿Cómo se mide que las metas se estén cumpliendo? ¿Existen o son necesarios indicadores de desempeño en la empresa o estándares de calidad? ¿Existen indicadores tanto de producción como financieros?

- iii) Capacidad productiva: ¿Tiene claro el emprendedor cuál es su capacidad? ¿Puede identificar si es capaz de cumplir oportunamente con grandes pedidos que reciba?

La etapa de Diagnóstico termina con una **definición del problema principal que se abordará en la mentoría.**

¿Por qué es importante definir bien el problema?

Primero, te ayudará a que el emprendedor vea con claridad su situación actual. Solo si entiende su problema podrá avanzar su negocio.

Una buena definición del problema te ayudará a focalizar lo que impide el crecimiento del emprendimiento, te permitirá optimizar la mentoría, y no tomar un camino equivocado que te haga perder tiempo y trabajo.

Para lograr todo esto, pregunta como tú quieras y te sientas cómodo, pero pregunta para llegar a una buena definición.

Definición y Priorización de Problemas

Asegúrate de entender bien el contexto del negocio, no importa que te tome tiempo, pero es importante que te quede todo claro.

Como te hemos dicho antes, no des recomendaciones antes de entender bien el problema al cual te enfrentas. Una vez que lo tengas claro, intenta que sea el emprendedor el que proponga las definiciones. Si el emprendedor no entiende o no está de acuerdo con el problema a abordar, difícilmente trabajará al cien por ciento con cualquier plan de acción que le sugieras.

Probablemente, encontrarás muchos temas para mejorar, pero tienes que elegir solo uno. Es mejor jugársela por un desafío y lograrlo, que abarcar mucho y no terminar nada. Si generas un solo cambio significativo, será más útil que muchos y mal hechos.

A continuación, te damos algunos ejemplos de cómo definir correctamente un problema.

Tabla con ejemplos de definición de problemas

	Preguntar así...	No así...
1. Específico y medible	¿Cómo podemos aumentar las ventas en un 30% en un año?	¿Cómo podemos aumentar las ventas?
2. Suficientemente amplio para no limitar las posibles opciones	¿Cómo podemos aumentar las ventas de cerveza de una manera sostenible en el tiempo?	¿Cómo podemos ampliar los puntos de distribución de cerveza?
3. Factible	¿Debe la empresa X exportar a Perú?	¿Debe la empresa X expandirse a 8 países?
4. Ambicioso	¿Qué necesitamos para que la empresa X pueda sostener estas mejoras en gestión sin la ayuda de la mentoría?	¿Cómo puede la empresa X mantener su desempeño actual?

En la siguiente tabla verás un ejemplo de cómo formular un problema

Problema	¿Es una buena definición?
La empresa X genera pocas utilidades, aunque sus ventas son altas	No, no permite entender cuál es el tema de fondo, sólo esboza el problema
La empresa X no tiene buenas utilidades porque su dueño tiene pocas herramientas de gestión	No, es todavía muy general
La empresa X necesita mejorar el manejo de sus costos para aumentar sus utilidades	Puede no ser perfecto, pero al menos da un campo de acción claro y permite focalizar el problema


II. PLAN DE ACCIÓN

El segundo módulo: “Realizar el Plan de Acción», pretende dejar establecidos cuáles serán los temas u objetivos que se van a abordar durante la mentoría para lograr ciertas mejoras en el emprendimiento. Este plan será el resultado de una profunda reflexión con el emprendedor, en que, con todos los problemas a la vista, se prioricen aquellos que inciden más fuertemente en los resultados, la gestión diaria, o que por otro motivo sean urgentes de trabajar para el negocio.

Diseño de un plan de acción

Luego de realizar un buen diagnóstico y evaluar con el emprendedor cuáles son las “piedras de tope” y potenciales mejoras que tiene la empresa, se define junto a él el problema o desafío que trabajarán durante la mentoría con el fin de potenciar el emprendimiento.

Con esta definición podrás diseñar un plan de acción específico que aborde el problema. Un plan de acción detalla las actividades que debes realizar para lograr el objetivo definido, poniendo alguna fecha estimada de realización y un responsable para cada tarea.

Te sugerimos poner entre uno y tres objetivos, que sean claros, medibles, realistas y con plazo determinado, y luego, establecer el Plan de Acción que hay que cumplir. Para esto la herramienta que te sugerimos ocupar es la carta Gantt. 

Para alcanzar las metas definidas en el Plan de Acción acordado con el emprendedor, puedes encontrar material de apoyo y herramientas técnicas en www.simondecirene.cl/mentoría con ideas y contenido muy valioso. Busca el tema que necesitas de acuerdo a los siguientes tópicos:

- 1 **Marketing:** Canales, Ventas, Precios, Marketing Digital, Producto/ Propuesta de Valor, Promoción.
 - 2 **Organización Interna de la Empresa**
 - 3 **Administración Financiera:** Costos Fijos, Variables, Ingresos, Márgenes, Registros, Estado de Resultados, Punto de Equilibrio, Registros del Flujo de Caja
 - 4 **Alternativas de Financiamiento Públicas y Privadas**
 - 5 **Aspectos Legales y Contables:**
 - Organización Legal del Negocio, Tipo de Constitución (natural y jurídica), Como hacer una constitución de sociedad en un día, Método tradicional
 - Obligaciones Tributarias: Elección Régimen Tributario, Inscripción RUT, Declaración Inicio de Actividades, Declaración de IVA y otros impuestos
 - Facturación Electrónica
 - Autorización Municipal: Patentes y permisos
- Aspectos Laborales

 En www.simondecirene.cl/mentoría encontrarás un formato tipo para la Carta Gantt.

III. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Por último, el tercer módulo se centra en el “**Seguimiento**” al Plan de Acción. Aquí es importante llevar a la práctica lo acordado con el emprendedor y acompañarlo en la ejecución de los cambios, facilitándole el camino y entregándole información relevante y oportuna para que ellos se desarrollen de la mejor forma.

Este paso es un gran desafío, porque muchas veces el emprendedor se ve enfrentado a obstáculos, como la falta de tiempo o elementos inesperados, no contemplados en su plan previo.

Es importante que lo apoyes, empujándolo y animándolo para que los cambios se concreten y se mantengan en el tiempo.

Algunas recomendaciones que te pueden ser útiles:

- a. Entre sesiones, suele ser más efectivo **pedir pocas tareas** a concretar. El emprendedor no se sentirá agobiado y tendrá un objetivo claro a lograr. Pequeños pasos te llevarán a grandes resultados, tareas claras, simples y con plazos.
- b. Hacer **seguimiento remoto entre reuniones** aumenta las probabilidades de que el emprendedor te pida apoyo si alguno de los quehaceres está resultando difícil. También te permitirá saber cómo va avanzando y evitar llegar a la siguiente sesión sin avances.
- c. En esta etapa es necesario **ser flexible**. A veces pueden suceder cosas imponderables que requieren un cambio de fecha entre sesiones, o incluso una adaptación al plan de acción. Lo esencial, es que apoyes al emprendedor a darse cuenta que su decisión lo tiene que llevar por el mejor camino para su negocio, independiente de si no se cumple el plan original.

Esperamos que estos pasos te guíen y faciliten la mentoría. Puedes usarlos como base para los desafíos con los que te encontrarás en tu proceso con el emprendedor. Estamos seguros que con tu experiencia y capacidades podrás apoyarlo en mejorar los aspectos, que juntos, crean son necesarios para impulsar su negocio.



#

**EVALUACIÓN Y
CIERRE MENTORÍA**

Al comenzar una mentoría te recomendamos hacer una evaluación inicial del negocio, esto te servirá para ver los avances al terminar.

En esta evaluación, se debe realizar un levantamiento que permita entender el estado del emprendimiento en diversas dimensiones:

a. Resultados:

Ventas, margen bruto, flujo de caja, capital de trabajo.

b. Procesos de negocios:

Proceso de ventas, marketing, cumplimiento a clientes, operaciones, capital humano, etc.


c. Formalización:

Grado de cumplimiento de las leyes y normas.

Para cerrar la mentoría, en la última reunión te recomendamos hacer una evaluación final para ver en qué situación está el emprendimiento.

Podrás comparar cómo empezó y cómo finaliza, tomando la evaluación inicial como punto de referencia. Te recomendamos hacer un resumen de lo que se hizo, lo que aprendieron, qué quedó pendiente, etc. Ojalá que aquí, el emprendedor sepa cómo seguir solo sin tu ayuda.

Es importante que el emprendedor vea los avances y mejoras que haya logrado en estos meses.

Finalmente es recomendable hacer un informe de cierre que contenga estos aspectos. 

 En www.simondcirene.cl/mentoría encontrarás un formato tipo de Informe de Cierre.



Hay ciertos puntos que se espera que logre el emprendedor durante y después del proceso:

1 Autodiagnóstico:

Se espera que el emprendedor se conozca a sí mismo, con sus virtudes y defectos. De la misma manera, creemos valioso que haga un diagnóstico del negocio y de fortalezas y debilidades.

2 Nombrar los problemas:

Al finalizar la mentoría, el emprendedor debería ser capaz de entender detalladamente sus principales problemas. Asimismo, debería priorizarlos y tener un plan concreto para mejorar en estos aspectos. Durante la mentoría se debería haber avanzado en los objetivos y metas concretas que se fijaron para los seis meses que ésta dura.

3 Acceso a información:

Creemos que el emprendedor abrirá su mundo con la mentoría. Se espera que tu trabajo lo ilumine para encontrar nuevas fuentes de información que le permitan mantenerse vigente en el tiempo. El uso de nuevos canales de ventas (redes sociales) o mejoras tecnológicas pueden ser beneficios posteriores de este proceso.

4 Mejoras tangibles:

Se espera que la mentoría permita mejorar los resultados del emprendimiento en algunas de las siguientes dimensiones:

- Mayores ventas
- Menores costos
- Mayor orden financiero y administrativo
- Más clientes
- Más puntos de venta
- Integración del negocio (si fuera el caso)
- Capturar nuevas oportunidades de negocios (nuevos productos y/o mercados)
- Formalización del emprendimiento
- Generación de empleo

5 Logros:

Una vez que hayas terminado tu trabajo como mentor, es importante que ambos puedan revisar el emprendimiento y distinguir las mejoras que surgieron a partir de este esfuerzo. Es muy valioso que al emprendedor le quede la sensación de avance y logro.



9 # ALGUNOS EJEMPLOS DE CASOS EXITOSOS

- Te hacemos la pega
- Cerveza +56
- Distribuidora Masivo
- Boutique Elisa

9. 1 TE HACEMOS LA PEGA

Te Hacemos la Pega es un emprendimiento que se dedica a la mecánica de autos a domicilio. Van a buscar el auto a la casa del cliente, lo llevan al taller para realizar mantenimiento y luego es devuelto a la casa del cliente lo antes posible.

Durante el diagnóstico se dieron cuenta que el principal problema que tenía el emprendimiento era su limitada capacidad para llevar y traer al taller los vehículos, manteniendo la calidad y confianza del servicio. Esto limitaba su capacidad para crecer.

El traslado de los autos entre la casa y el taller lo hacían el emprendedor, el jefe de taller y un mecánico. Gastaban mucho tiempo en esto y no podían enfocarse en otras áreas del negocio. Se ayudaban con estudiantes que trabajaban moviendo autos freelance sin horario fijo, pero no siempre podían.

La mentoría le ayudó al emprendedor a estructurar el análisis de este problema que limitaba su crecimiento. Se revisaron dos alternativas durante varias sesiones. La primera era potenciar el uso de estudiantes como choferes, para que aprovecharan de ganar plata camino a la universidad. La segunda, que fue la que se eligió, era contratar choferes full time.

Adicionalmente, se le ayudó en la organización de su tiempo y la distribución de las tareas dentro del negocio. Con este análisis se vio la necesidad de contratar una persona que se hiciera cargo de la administración, liberando tiempo para que el emprendedor pudiese hacerse cargo de la venta.

Al finalizar la mentoría se pudo notar una mejora en la gestión del tiempo del emprendedor, que al principio del programa destinaba mucho tiempo a la movilización de autos. Este cambio en la reorganización de tareas le permitió enfocarse en otras áreas y así mejorar la gestión de su negocio.

En resumen, se contrataron dos choferes que permitieron aumentar el flujo de autos y con esto se logró aumentar ventas. Se decidió contratar una persona que se hiciera cargo de la administración y se está desarrollando un plan de seguimiento post venta para así fidelizar a sus clientes.

Pero lo más importante que se logró es que se aumentó la capacidad para crecer, el flujo de autos en el taller y las ganancias del emprendimiento.

9.2 CERVEZA +56

Cerveza +56 es un emprendimiento enfocado en la producción y comercialización de cerveza artesanal, a través de diferentes canales de venta, especialmente restaurantes, ferias y licorerías.

Durante la mentoría se trabajó, fundamentalmente, en descubrir y definir, por parte de los emprendedores, la propuesta de valor del negocio, y el nicho de mercado o clientes a los que se debe apuntar.

La mentoría se enfocó en transmitir a los emprendedores la importancia de entender el producto que venden y el mercado o nicho en que operan. Con esto se pulió la propuesta de valor en base a las oportunidades de negocio disponibles en el mercado en cuanto a potenciales clientes y nuevas líneas de productos.

Adicionalmente, se trabajó en la sistematización de la administración del negocio y a capturar las oportunidades derivadas de ello. La idea era que los emprendedores se interiorizaran en la evaluación de oportunidades de negocio y, teniendo una estructura de costos y márgenes conocida, pudieran identificar las oportunidades más valiosas.

Se hizo especial hincapié en la importancia de definir una estructura de costos-márgenes, con esto podían decidir la cantidad a producir de los tipos de cerveza, que les permitiera usar el menor capital de trabajo posible. De esta manera, podían visibilizar los negocios más rentables. Y a partir de ello, establecer metas de crecimiento.

En esa misma línea, se trabajó la evaluación de oportunidades de negocio, en base a un análisis costo-beneficio efectivo, de tal manera de evaluar las oportunidades en torno a datos duros. Por ejemplo, se focalizó el uso de los barriles en restaurantes, este tipo de negocio usaba dos tipos de barriles. Fue necesario analizar cuál era el más rentable, también se maximizó el uso de las máquinas, que son parte de lo que debe “aportar” la cervecería al restaurante, proyectando el uso de más de un tipo de cerveza por máquina.

Se buscó focalizar la venta, de manera de elegir dónde, cómo y a quién y no “disparar” a todo lo que se moviera, buscando por ejemplo vender la cerveza en lugares que fueran de alto movimiento de turistas.

Se alcanzaron tres importantes metas. En primer lugar, se estableció una línea clara de la propuesta de valor del negocio, y cómo ésta se relaciona con el mercado o nicho donde debe operar. La propuesta de valor es “la Cerveza artesanal de Chile”, es un producto de buena calidad atendido por sus dueños. Por eso, el producto debe estar en lugares muy turísticos y siempre ligado al buen servicio de sus dueños que están metidos en el día día de cada punto de venta.

En segundo lugar, se sistematizó la estructura de costos-márgenes de las diferentes líneas de producto posibles de abarcar, para que el emprendedor pudiera identificar las oportunidades que ofrecen mayor rentabilidad para el negocio.

Por último, se estructuraron los procesos de evaluación de oportunidades lo que les permitió focalizar el trabajo hacia las de mayor margen, y en este proceso, se alcanzaron importantes crecimientos en los volúmenes de venta y se logró ingresar al retail.

9.3 DISTRIBUIDORA MASIVO

El emprendimiento Distribuidora Masivo, tiene como misión de negocio la provisión y distribución de pollos, salchichas, aceite y bastones de papas para freír, en el sector alto de la comuna de Peñalolén, abasteciendo a locales de asadurías de pollo, venta de hotdogs y venta de comida rápida.

Durante la mentoría se ordenaron y separaron los temas administrativos y operativos del negocio, de los temas familiares. Se proveyó a la empresa de herramientas para construir análisis financiero y contable, permitiendo la evaluación de costos e ingresos. La construcción del Canvas fue un aporte para crear un círculo de desarrollo virtuoso futuro. Cada una de las sesiones fue estructurada de forma de que existiera un aprendizaje en temas específicos. Así, se revisó el flujo de caja, los temas tributarios, la contabilidad, los costos, los precios etc., siempre asignando tareas para la reunión siguiente.

En conjunto, logramos dar un ordenamiento armónico a su estructura, mostrándole que debe preparar un plan de negocios y flujo de caja. Por otro lado, se decidió cambiar el tipo de constitución jurídica de la empresa pasando de persona natural a E.I.R.L (Empresa Individual de Responsabilidad Limitada) de manera limitar la responsabilidad solo al capital de la empresa y por un tema de orden separando el patrimonio personal y el de la empresa. Además, esta nueva figura permite beneficios tributarios.

Entendimos que el producto crítico de sus ingresos es la papa para freír (70% de los ingresos) y definimos que las bases del crecimiento son una buena negociación con los proveedores, una buena estrategia de precios / mix de papas y una relación cercana con los clientes. Por último, se planteó la importancia de estar siempre atento al entorno competitivo para poder tener el precio, calidad y servicio adecuados.

9.4 BOUTIQUE ELISA

Boutique Elisa es un taller de elaboración y confección de ropa, principalmente de mujeres, ubicado en la casa de la emprendedora. En el taller trabaja ella y una de sus hermanas, e intermitentemente una prima.

Cuenta con clientes particulares pero su mayor cliente es una tienda de ropa ubicada en el centro de la ciudad, a la que Boutique Elisa provee todas las semanas principalmente con ropa de mujer en tallas grandes.

Hace un poco menos de un año abrió su propia boutique anexada a su casa, donde vende sus propias creaciones.

El principal desafío fue lograr que la emprendedora valorara económicamente su trabajo, y luego asesorarla en la forma de negociar sus precios. Se le hizo ver que sus prendas eran altamente valoradas por las clientas, lo cual genera una mayor disposición a pagar por sus productos. La emprendedora se convenció de que una buena negociación garantiza una relación comercial sana de largo plazo.

Se apoyó también en la apertura de su boutique, ya que la emprendedora tenía muchas dudas respecto a los trámites necesarios para poder abrir la boutique. Se le dio soporte especialmente con los trámites legales y la iniciación de actividades.

Por último, se trabajó para mejorar el orden de sus gastos e ingresos, utilizando diferentes cuadernos para llevar ordenadamente sus registros.

Lo más importante que se logró es que la emprendedora “se cree el cuento”, valora su trabajo y renegoció los precios con su clienta. También logró abrir su boutique, lo que permite llegar o acceder a nuevas clientas.



#10 VOLUNTARIADO
CORPORATIVO

La mentoría es una muy buena alternativa para que las empresas desarrollen voluntariados corporativos. Una oportunidad simple para que se desarrollen en actividades de responsabilidad social empresarial y sus empleados logren conocer la realidad de las microempresas y sus líderes.

Es recomendable para empresas y trabajadores que tengan flexibilidad de horario para, sin dejar de realizar su trabajo habitual, puedan cumplir con sus labores de mentor.

En general las empresas que realizan voluntariado corporativo apoyan a los emprendedores de las comunidades cercanas a la misma, grupos de interés, proveedores, distribuidores, familiares de empleados, entre muchas otras opciones que enriquecerían la experiencia de la compañía.

Durante la mentoría, es ideal que el voluntariado se promueva y se conozca dentro de la empresa para asegurar que cumpla el efecto deseado. De la misma manera, se recomienda darle algún tipo de seguimiento para garantizar su eficacia y el compromiso con el plan.


En este tipo de voluntariado corporativo puedes encontrarte con algunos problemas. Aquí te comentamos algunos que hemos vivido:

- Selección del mentor: preocuparse de que las personas que participan, sean comprometidas, responsables y motivadas por la mentoría. A veces pasa que se "reclutan" trabajadores que no estén participando por interés o gusto, sino por compromiso con la empresa. Sin la motivación suficiente no se logran los objetivos deseados.

- Problemas con el voluntario: si ocurre algún problema con un voluntario, creemos que se debe buscar resolverlo sin acudir al jefe del voluntario para evitarle problemas. Si no se logra cambiar la situación, se debe abordar a su supervisor para evitar que el voluntariado tenga efectos negativos para la empresa.

- Desvinculación del voluntario: en caso de que el voluntario sea desvinculado de la empresa que está llevando a cabo el proyecto, es recomendable buscar con ellos un reemplazo, de manera de que el emprendedor no se quede sin mentor y pueda continuar avanzando en su negocio.




**APRENDIZAJE
DEL PROGRAMA
MENTORÍA CORFO -
RED DE MENTORES
SIMÓN DE CIRENE**

a. El éxito de la mentoría depende principalmente de cuatro aspectos

La selección: es muy importante seleccionar a un emprendedor que cumpla con los requisitos necesarios. Se debe corroborar que está preparado para recibir la mentoría, que se comprometerá, que tendrá tiempo y ganas para realizar los esfuerzos que requiere la mentoría.

El match: debemos preocuparnos de que el mentor y el emprendedor tengan la mejor sintonía posible. Hay que considerar el rubro y necesidad del emprendedor. La experiencia y especialidad del mentor. Además, se debe tener en cuenta la personalidad y empatía tanto del dueño del negocio como del que será su “consejero”. En resumidas cuentas, cómo se llevarán el uno con el otro.

Compromiso del mentor: comprométete, tómate este voluntariado en serio, esperamos que cada mentor tome este desafío con la misma responsabilidad que toma su trabajo diario. Que cumpla los plazos y los compromisos, tanto con el emprendedor como con la institución que guía.

Compromiso del emprendedor: es clave que él vea esta mentoría como una oportunidad única de mejorar su negocio. El emprendimiento no puede ser un hobby, debe ser el sustento de la familia. Sólo así lo tomará con la responsabilidad suficiente.

b. La relación personal con el emprendedor es la base de todo resultado

La confianza que hemos planteado durante este manual con el emprendedor, se gana de a poco. Es por esto que tienes que invertir tiempo en conocerlo, en entender su realidad y en forjar una relación de ayuda y consejos.

c. En general los emprendedores esperan que llegue alguien a “solucionarles la vida” en el negocio

Desde un inicio hay que nivelar las expectativas que tiene el emprendedor para con el mentor. El microempresario suele tener la idea de que llegarás a solucionarle la vida, pero no es así. Hazle entender que estás ahí para apoyarlo en su camino, pero que él hará todo el trabajo para mejorar su negocio.

d. Ejemplos de problemas que se pueden encontrar

Estos son algunos ejemplos que hemos recabado de las mesas de trabajo de acuerdo a la experiencia de nuestros mentores, puede ser útil revisarlos para iluminar tu trabajo como mentor:

La **falta de información** de las ventas del emprendedor, como también la informalidad en los costos. Que un emprendedor no conozca bien esta información básica de su negocio, es un grave problema para su supervivencia.

Pueden existir **problemas operacionales**, como que el microempresario dependa mucho de un proveedor o de un solo cliente. Lo que hace que se estanque y que su emprendimiento no evolucione adecuadamente.

Hay casos, incluso, en que al inicio de la mentoría el emprendedor no tenía definido su público objetivo, no sabiendo a quién orientar su producto, evitando así el crecimiento de su negocio.

También puedes encontrarte con que existe un **cuello de botella** en los procesos del negocio que le impidan crecer. Por ejemplo, puede que un negocio de pan tenga tres camiones para repartir cuando solo necesita dos. Y con el dinero de ese camión extra, podría comprar el horno que le falta para balancearse.

Existen negocios que todavía **no están formalizados** adecuadamente o tienen formalizaciones que no son las indicadas para su emprendimiento.

Encontramos casos en que algunos **emprendedores de más edad** les costaba hacer cambios a su negocio porque llevaban años trabajando de la misma forma y por costumbre funcionaban de la misma manera.

Queremos darte unos últimos consejos para tu mentoría, que pueden parecer repetidos pero no está de más reforzarlos:

Preocúpate de velar por que los objetivos de la mentoría se logren y que estos sean percibidos por el emprendedor como logros suyos, no tuyos.

Mantente en contacto con los demás mentores y emprendedores para compartir experiencias. Pueden apoyarse y acompañarse para mejorar la probabilidad de que a ambos les vaya bien. En resumen, generar redes.

Proyecto apoyado por
CORFO



 **SIMÓN DE CIRENE**
Emprendimiento y gestión social
www.simondecirene.cl