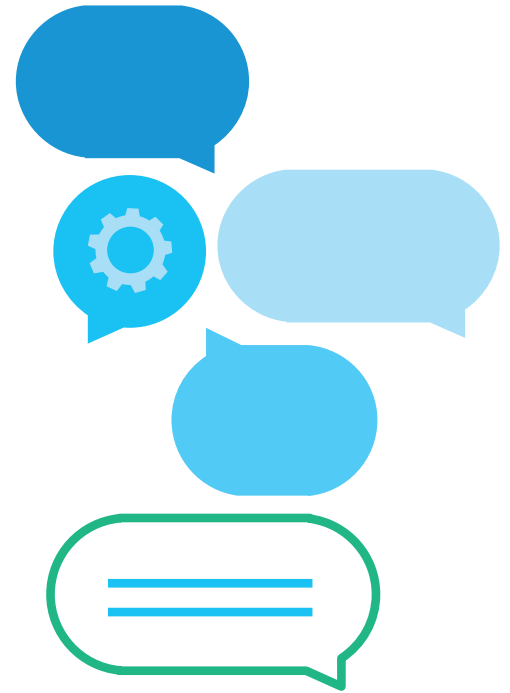


¿POR QUÉ HOJA DE RUTA?

La hoja de ruta busca orientar y brindar disparadores para reflexionar sobre el camino emprendedor. **Es una guía para enriquecer la tarea del mentor.**





ESTRUCTURA DE LA GUÍA

PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA MENTORÍA	4
Objetivo y esquema general de la mentoría más conceptos clave acerca de tu rol como mentor.	
FASE 1	7
MATERIAL PARA EL EMPRENDEDOR	23
FASE 2	27
GLOSARIO	41

PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA MENTORÍA

Estás por comenzar a vivir una **experiencia de aprendizaje colaborativo** que te permitirá compartir tu experiencia, tejer una nueva red de contactos e impactar en tu ciudad, tu país, contribuyendo con el crecimiento de emprendedores.

El programa de Mentoría tiene como objetivo que los emprendedores:

- + Identifiquen las oportunidades de su negocio.

- + Desafíen sus creencias.

- + Revisen prácticas.

- + Incrementen su capital social.

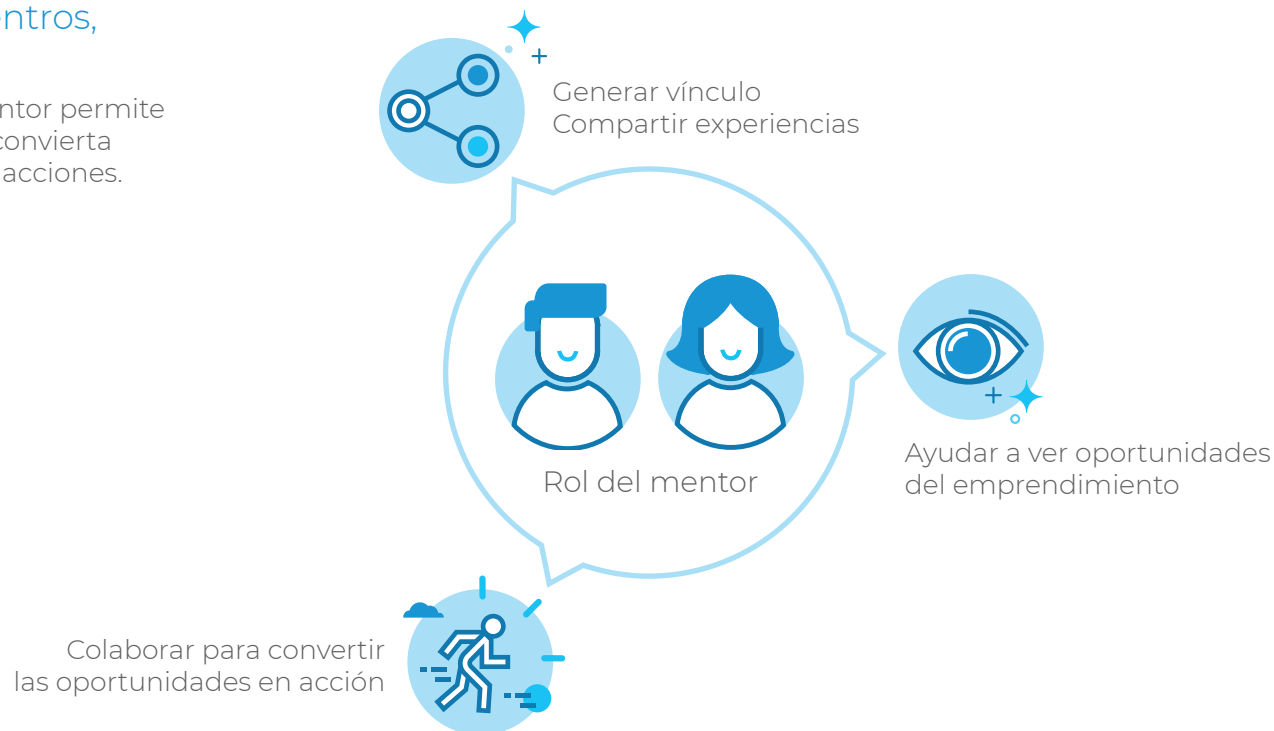
- + Piensen, diseñen y lleven a cabo las acciones necesarias para crecer.

Esta hoja de ruta guía la mentoría a emprendimientos en etapa de consolidación, aquellos que están en la instancia de ampliar el negocio y generar utilidades.

TU ROL

En todo el proceso, en cada uno de los encuentros, **tu rol es clave.**

La experiencia del mentor permite que el emprendedor convierta sus oportunidades en acciones.



“Si yo tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, gastaría los primeros 55 minutos para determinar la pregunta apropiada, porque una vez que supiera la pregunta correcta, podría resolver el problema en menos de 5 minutos”.

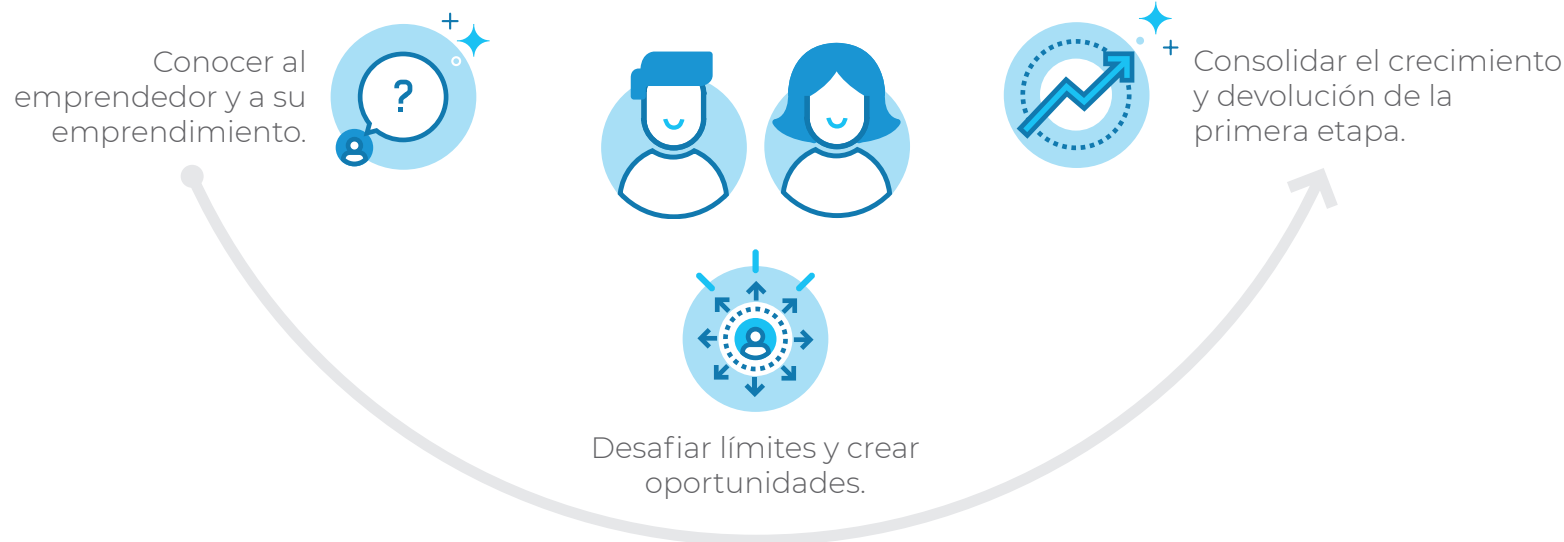
ALBERT EINSTEIN

FASE 1

CÓMO USAR LA HOJA DE RUTA



Se plantea un esquema de 3 encuentros de 2 hs. de duración aproximada, orientados en ejes de trabajo.



SE PROPONE ORGANIZAR LOS ESPACIOS DE ENCUENTRO CON LA SIGUIENTE ESTRUCTURA



1. **Compartir realidades y experiencias.**



2. **Desafiar el presente,** para poder identificar las oportunidades.



3. **Pensar propuestas superadoras** a las actuales que impliquen proyectar mejoras o cambios para el crecimiento del emprendimiento.

OBJETIVOS DEL PROCESO DE MENTORÍA

QUE EL EMPRENDEDOR LOGRE



Determinar **cuáles son las oportunidades y necesidades** de su negocio.



Definir acciones para que esas oportunidades se conviertan en realidad.

“La confianza es la forma más importante de la motivación humana. Saca lo mejor de las personas.”

STEPHEN COVEY

ALGUNAS SUGERENCIAS PARA LLEVAR ADELANTE EL PROCESO



EMPEZÁ POR VOS

Contale tu historia, quién sos, tus desafíos y dificultades durante tus años de emprendedor; lo que aprendiste en el camino, lo que te motiva para estar hoy frente a él/ella y lo que esperarás de esta experiencia.



COMUNICATE ABIERTA Y HONESTAMENTE

Es importante que hables desde la informalidad y te muestres tal cual sos.



CONOCÉ AL EMPRENDEDOR

- + Hablá de su negocio y su vida fuera de él.
- + Entendé cómo piensa y valorá su opinión.
- + Definan acuerdos y reglas que les gustaría mantener durante el proceso.
Ejemplos: confidencialidad, puntualidad, avisos de no asistencia, etc.
- + Armen conjuntamente un plan de trabajo para los encuentros. Intentá siempre desafiar y ampliar la mirada del emprendedor sobre su emprendimiento de forma constructiva.
- + Ayudá al emprendedor a incrementar su red de contactos para poder construir conexiones profesionales y personales.

HERRAMIENTAS PARA CONOCER AL EMPRENDIMIENTO



PREGUNTAS PARA CONOCER AL EMPRENDEDOR

Te proponemos preguntas que pueden resultar de utilidad.

+ *¿Cuándo y dónde nació? ¿En qué ciudad?*

+ *¿Cuándo comenzó con su proyecto y por qué?
¿En qué consiste el mismo?*

+ *¿Por qué se inscribió en el programa y qué espera encontrar en esta experiencia?*

+ *¿Cuál identifica que es el desafío más grande de tuvo hasta el momento como emprendedor?*

+ *Alguna anécdota sobre sus primeros pasos como emprendedor (puede ser graciosa, o de aprendizaje, etc)*

+ *¿Cómo está compuesta su familia? ¿Tiene hijos?
¿Estado civil? ¿Tiene mascota?*

+ *¿Qué lo/la motiva como emprendedor?
¿Qué impacto quisiera generar en su entorno?
¿Qué lo/la inspira?*

+ *¿Cuál es su frase de cabecera? ¿Cuál es el mejor consejo que le dieron? ¿Cuál es la expresión o frase que más repite?*

+ *¿Qué cosas lo/la enojan? ¿Qué cosas le divierten?
Su comida preferida. Un lugar que siempre quiso visitar.*

+ *¿Qué actividades/hobbies le gustan/tiene?*

PREGUNTAS PARA CONOCER AL EMPRENDIMIENTO

+ *¿Cuál es el propósito de tu negocio? ¿Todo tu equipo comparte la visión del emprendimiento?*

+ *¿Cuál creés que es “el siguiente nivel” de tu organización? (nuevos productos, nuevos mercados, franquicias, etc.) ¿Cuál es el camino para alcanzarlo?*

+ *¿Quiénes son tus clientes?*

+ *¿Identificás nuevos productos/servicios para ofrecer? ¿Estarían orientados al mismo mercado en el que operás hoy?*

+ *¿Identificás nuevos mercados o clientes para tus productos/servicios actuales?*

+ *¿Tenés alianzas o vínculos con alguna otra organización?*

+ *¿Cuáles serán los costos de tu emprendimiento durante los próximos 12 meses?*

+ *¿Cuál es tu margen de ganancia por cada venta? ¿Cómo podrías mejorar este margen?*

+ *¿Tu emprendimiento llegó al punto de recuperación del capital invertido inicialmente? ¿Creés necesario/oportuno realizar un nuevo aporte de capital (propio o externo)?*

+ *¿Considerás que estás operando con un stock óptimo? (suficiente para no demorar en entregas de productos, pero no demasiado para tener un gasto excesivo en almacenamiento).*

+ *¿Podrías utilizar una estrategia de integración “hacia atrás”? (la organización produce los materiales utilizados en la fabricación de sus productos).*

+ *¿Podrías optimizar de alguna otra manera la forma de adquirir tus insumos?*

+ *¿Creés que existen otras formas de llevar a cabo tu proceso productivo? ¿Creés que podrías ser más eficiente?*

+ *¿Estás preparado para comenzar a crecer de manera exponencial?*



ESTRATEGIA

- + *¿Cuál es la visión de tu emprendimiento?
(¿Cuál es tu meta a alcanzar a largo plazo? ¿Hasta dónde te gustaría llegar con tu emprendimiento?)*

- + *¿Cuál es la misión de tu emprendimiento?
(¿A qué te dedicás? ¿Qué vendés?)*

- + *¿Cuáles son tus objetivos personales en relación al emprendimiento?*

- + *¿Qué te llevó a emprender? ¿Cuál es tu motivación?*

- + *En una palabra, ¿cuál es el atributo principal de la propuesta de valor del emprendimiento que hace que el cliente te compre o contrate tu servicio y no a la competencia? ¿Está el atributo expresamente indicado en la propuesta de valor?*



COMERCIALIZACIÓN

- + *¿Realizás diferentes versiones de tu producto/servicio? ¿Creés que tus clientes lo valoran/valorarían?*

- + *¿Identificás nuevos productos/servicios para ofrecer?
¿Estarían orientados al mismo mercado en el que operás hoy?*

- + *¿Cómo podrías obtener una mayor participación de mercado?*

- + *¿Identificás nuevos mercados o clientes para tus productos/servicios actuales?*

- + *¿Cuáles son las formas que tienen tus clientes de ponerse en contacto con tu organización?*



Se recomienda el video **“El Círculo de Oro”** de Simon Sinek.

+ *¿Realizás un seguimiento de tus ventas con tus clientes?*

+ *¿Cómo evaluarías tu servicio de post-venta? (Recepción de quejas/sugerencias y toda forma de atender a los consumidores luego de que compraron el producto).*

+ *¿Tus clientes suelen volver a consumir tus productos/servicios?*

+ *¿Tu emprendimiento genera algún impacto (positivo o negativo) en la sociedad? ¿Y en el medioambiente?*

+ *¿Tu organización tiene alguna relación con instituciones estatales?*

+ *¿Hay algún otro stakeholder que tenga influencia en tu emprendimiento? (Ej. sindicatos, medios de comunicación, organizaciones sociales, comunidades específicas, etc.).*



CONTABILIDAD Y FINANZAS

+ *¿Qué incremento de ventas proyectás para los próximos 12 meses? ¿Qué ingresos generará esta proyección?*

+ *¿Cuáles serán los costos de tu emprendimiento durante los próximos 12 meses? (teniendo en cuenta los nuevos objetivos de ventas).*

+ *¿Qué otros gastos (además de los asociados al producto) tendrás en los próximos 12 meses? Ej. activos fijos, inversiones.*

+ *¿Cuál es tu margen de ganancia por cada venta? ¿Cómo podrías mejorar este margen?*

+ *¿Qué resultado proyectás para el ejercicio actual (12 meses)?*

+ *¿Cuál será la entrada y salida de efectivo durante los próximos 12 meses?*

+ *¿Cómo podrías mejorar tu situación financiera? (Ej. extender plazos de pago, reducir plazos de cobranzas)*

+ ¿Tu emprendimiento llegó al punto de recuperación del capital invertido inicialmente? ¿Creés necesario/ oportuno realizar un nuevo aporte de capital (propio o externo)?

+ ¿Cuáles son tus necesidades de inversión en relación a activos fijos? (Ej. oficinas, vehículos, maquinarias, etc.)



PRODUCCIÓN

+ ¿Podrías utilizar otros insumos para realizar tu producto/servicio? ¿Tus competidores utilizan insumos diferentes?

+ ¿Considerás que estás operando con un stock óptimo? (suficiente para no demorar en entregas de productos, pero no demasiado para tener un gasto excesivo en almacenamiento).

+ ¿Estás en condiciones de gestionar mayores niveles de insumos? (ya sea para el incremento proyectado de ventas, o para nuevos productos).

+ ¿Cómo podrías mejorar tu relación con tus proveedores? (Ej. exclusividad, mejores condiciones)

+ ¿Podrías generar alguna alianza que te permita abaratar costos o generar mayores eficiencias?

+ Tu proceso de producción actual, ¿te permite escalar el negocio?

+ ¿Tenés capacidad ociosa? (recursos no utilizados en su capacidad máxima)

+ ¿Cómo podrás generar la producción para alcanzar tu proyección de ventas?

+ ¿Creés que existen otras formas de llevar a cabo tu proceso productivo? ¿Creés que podrías ser más eficiente?

+ ¿Qué desechos/residuos se generan en tu proceso productivo? ¿Cuáles/cuánta cantidad se generará en caso que incrementes la producción? ¿Podrías reciclarlos/reutilizarlos o gestionarlos de otra manera?



ADMINISTRACIÓN

- + *¿Podrías identificar cuáles son las actividades que se realizan en cada área de tu organización? ¿Qué actividades que hoy no se realizan crees que son indispensables para el emprendimiento?*

 - + *¿Cuál es tu rol como líder/dueño del emprendimiento? ¿Creés necesario delegar alguna de tus tareas actuales?*

 - + *¿Con cuánto personal contás actualmente? ¿Todos tienen el mismo nivel de compromiso e involucramiento en el proyecto? ¿Todos reciben una retribución por trabajar en la organización?*

 - + *¿Cuál sería tu estructura de personal óptima (actualmente)? ¿Cuál sería la estructura de personal necesaria para operar en base a tu proyección de ventas?*

 - + *¿Identificás en tu emprendimiento algún proceso que podría optimizarse? Ej. estandarización.*
- + *¿Existen en tu emprendimiento procesos establecidos (formal o informalmente)? Ejemplos: cuando la cantidad de materia prima se reduce a X, se solicita un nuevo pedido. Todos los días se elabora el cronograma de entregas del día siguiente. Todos los viernes se verifica si existen clientes con saldos impagos.*

 - + *¿Existe una documentación de procesos? ¿Cuál es el grado de dependencia entre cada proceso y su responsable? (si un "suplente" debiera realizar alguna actividad en tu emprendimiento, ¿sabría cómo realizarla?)*

 - + *¿Cómo evaluarías la disponibilidad y precisión de la información en tu organización? ¿Creés que sería útil contar con un sistema integral de gestión? ¿Conocés algunas opciones?*

HERRAMIENTAS PARA CERRAR LA FASE 1

LOS 3 MOMENTOS



1.
Diagnóstico



2.
Proyección



3.
Devolución



1. DIAGNÓSTICO

Antes de comenzar la mentoría, el emprendedor completó un diagnóstico que le permitió visualizar una imagen de cómo se encontraba hoy su emprendimiento. Al finalizar la experiencia, el emprendedor **debería poder comparar ese diagnóstico inicial con el final, para poder evaluar los cambios.**

El emprendedor recibirá un **link final** para completar un diagnóstico con el que se podrá evaluar:



EL IMPACTO:

Cómo avanzó respecto de su evaluación inicial.



LA RELEVANCIA:

Qué tan relevante fue la mentoría para su negocio.

“La mente que se abre a una nueva idea, jamás volverá a su tamaño original”.

ALBERT EINSTEIN

2. PROYECCIÓN

El objetivo es que el emprendedor pueda **armar la proyección de su emprendimiento**. Esta instancia es muy importante ya que la proyección es un instrumento que se considera a la hora de evaluar su continuidad en el proceso. En caso de ser seleccionado, el emprendedor **accede a 3 meses adicionales de mentoría**.



¿QUÉ PODÉS HACER DIFERENTE?

Muchas veces nos enfocamos en hacer lo mismo en vez de abrirnos a la posibilidad de actuar diferente. Ayudale a pensar nuevas estrategias y acciones rompiendo con sus paradigmas.



¿EN DÓNDE BUSCAR APOYO?

Nuevas formas de accionar pueden necesitar, también, nuevos aliados. Guíalo para que revise su mapa de relaciones, contactos, redes profesionales.



¿CUÁNDO ACTUAR?

Proponele al emprendedor que se plantee acciones concretas y de rápido impacto que pueda realizar durante estos meses, pero también sugerile que planifique a mediano y largo plazo aquellas que requieren más tiempo para suceder.

3. DEVOLUCIÓN

Tomate un tiempo antes del encuentro para preparar tus devoluciones.

SUGERENCIAS

- + Descripción de las dimensiones fuertes del emprendimiento y cuáles sus oportunidades de desarrollo.

- + Descripción de las competencias, habilidades, actitudes más fuertes del emprendedor y aquellas que resulte importante desarrollar.

- + Compartir la visión acerca del compromiso y la participación que tuvo el emprendedor durante el programa.

- + Compartir tu vivencia del proceso, cómo te sentiste, los mejores momentos y los más difíciles.

- + Animar al emprendedor a que cuente su percepción y sensación del proceso vivido.

¿Cómo hacer una devolución constructiva?

- + Generar un clima amistoso.

- + Hablar siempre de lo que la persona hace, no de cómo es la persona.

- + No justificar, sólo ofrecer generosamente una mirada constructiva.

CERRANDO EL PROCESO

MATERIAL PARA EL EMPRENDEDOR



PLAN DE ACCIÓN

Es importante que puedas integrar tu análisis a los aportes del mentor. Focalizá en los siguientes puntos:

Mirada estratégica del negocio

Estrategia comercial

Contabilidad y finanzas

Sistema de producción

PROYECCIÓN

LLEVAR EL EMPRENDIMIENTO AL PRÓXIMO NIVEL.

Ventas, resultados, flujo de fondos, financiamiento.

Has recibido como material digital una planilla que cuenta con un instructivo y una pestaña de proyección para completar.



- + Completá con datos reales del último mes e información proyectada del mes en curso y los próximos 12 meses.

Al finalizar, guardá el archivo (con tu nombre y apellido) y adjuntalo a tu plan de negocios.



- + La información aquí expresada es confidencial y no será compartida con nadie sin consentimiento.

Ante cualquier duda o comentario, podés comunicarte con tu mentor o con el equipo.

DEVOLUCIÓN

La mirada del mentor sobre mi emprendimiento.

FASE 2

PROCESO DE MENTORÍA



**La segunda fase
del proceso busca
la consolidación
y el crecimiento de
los emprendimientos.**

¿QUÉ SE PROPONE EN LA FASE 2?

El objetivo es que los emprendimientos puedan desarrollarse, desplegar su potencial de riqueza y ampliar su mundo de oportunidades.

Los próximos meses de mentoría estarán orientados a que el emprendedor pueda alcanzar parte de lo proyectado al terminar la **fase 1**. Se profundizarán aspectos que se deben resolver para que el emprendimiento **alcance un próximo nivel**.

Los encuentros son diálogos de negocio focalizados en la **realidad y en los principales desafíos** de cada emprendimiento.

Tu rol como mentor

Tu aporte de valor está en la orientación que puedas brindarle, siempre escuchando y desafiando, acompañando al emprendedor para que las oportunidades se conviertan en **ACCIÓN**.

La propuesta abarca **3 encuentros individuales**, de 2 hs. aproximadamente, que invitan a transitar 3 momentos:

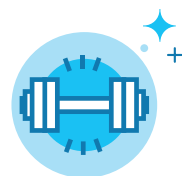


OBJETIVOS



EXPECTATIVAS A LOGRAR:

- + Evaluar la estructura organizacional e identificar riesgos operacionales y del entorno.
- + Detectar indicadores claves de medición y control.
- + Definir talentos claves a incorporar o desarrollar.
- + Identificar oportunidades de crecimiento.
- + Plan y proyección de crecimiento económico.



COMPETENCIAS A FORTALECER:

- + Capacidad de trabajo en equipo, liderazgo y delegación.
- + Capacidad de persuasión y negociación.
- + Visión comercial y de negocio.
- + Innovación y adaptabilidad.

Al finalizar esta 2º fase los emprendedores tienen que presentar la **proyección modificada** a partir del proceso de mentoría.

¿QUÉ SE SUGIERE PARA COMENZAR?

Tomar la proyección elaborada por el emprendedor al finalizar la **fase 1**, el informe de la evaluación de productividad* y elaborar a partir de ese material un **FODA** (encontrarás una plantilla en herramientas para llevar adelante el proceso).



() A cada emprendedor elegido para la fase 2 se le enviará antes del primer encuentro el radar de productividad PYME (<http://radar.produccion.gob.ar/>) para que completen la evaluación, y se les pedirá que lleven el informe al primer encuentro.*

HERRAMIENTAS PARA LLEVAR ADELANTE EL PROCESO



ESTRATEGIA

- + *¿Cuáles son las características principales de tu industria en este momento? (barreras de entrada, competidores, proveedores, clientes, tamaño de mercado, nuevos jugadores, etc.). ¿Cuál debería ser tu estrategia como jugador en este contexto?*

- + *¿Tenés un plan estratégico formalizado/documentado para el corto y mediano plazo?*

- + *¿Tenés un tablero de control formalizado con las principales variables del negocio?*

- + *¿Tenés un equipo directivo y gerencial profesionalizado?*

- + *¿Tenés definidos mecanismos formales para la toma de decisiones en la dirección?*

- + *¿Tenés informatizados todos los procesos de planificación estratégica y toma de decisiones?*

- + *¿Cuáles son tus ventajas competitivas?*



ECONÓMICO - FINANCIERO

- + *¿Tenés un sistema informático de contabilidad adecuado? ¿Cuál?*

- + *¿Ténés información en tiempo y forma sobre las variables económico financieras?*

- + *¿Cómo accedés a información precisa y confiable sobre los costos de la operación?*

- + *¿Hacés un análisis de rentabilidad general, por unidad de negocio, por línea de producto/servicio?*

- + *¿Cómo hacés proyecciones de corto y mediano plazo sobre la evolución económico-financiera?*

- + *¿Tenés información actualizada sobre las líneas de financiamiento ofrecidas por los bancos privados y/o públicos?*



COMERCIALIZACIÓN

- + *¿Cuál es tu segmento objetivo? ¿Los atributos de tu producto se ajustan a lo que el segmento requiere?*

- + *Para el segmento objetivo definido, ¿Cuál sería el canal de comercialización más adecuado? ¿Es el que desarrollan actualmente? ¿Qué otras opciones de llegada al cliente podrían considerar?*

- + *¿Cuál sería tu posicionamiento de marca deseado? ¿Has evaluado de alguna manera la percepción que el público consumidor tiene de tu marca?*

- + *¿Cuál es tu participación de mercado? ¿En qué aspectos del plan comercial podrías mejorar para aumentar tu participación?*

- + *¿Cuál es la sensibilidad de tus clientes respecto del precio? ¿Qué información tomas en cuenta a la hora de tomar decisiones de precio?*

- + *¿Cómo realizas el seguimiento de tu fuerza de ventas? ¿Has evaluado el costo que representan? ¿Cuál sería la venta mensual mínima que un vendedor debería tener?*

- + *Al momento de hacer proyecciones de ventas, ¿Cómo estiman la demanda?*

- + *¿Cómo evaluarías tu gestión de cobranza?*

- + *¿Tenés un programa de marketing digital (web + ecommerce + redes sociales)?*

- + *¿Tenés un sistema para medir el resultado de las acciones de marketing?*



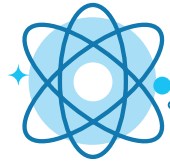
LOGÍSTICA

- + *¿Tenés un área o responsable de logística / distribución?*

- + *¿Tenés definidos procesos logísticos con responsables e indicadores de gestión?*

- + *¿Hacés una planificación integrada de demanda, producción, distribución y abastecimiento de proveedores?*

- + *¿Tenés informatizadas todas las operaciones relacionadas con la logística de la empresa?*



INNOVACIÓN

- + *¿Cuán importante es la innovación en la industria de tu emprendimiento?*

- + *¿Consideras que tu emprendimiento es innovador? ¿En qué?*

- + *¿Tienen procesos de innovación establecidos?*

- + *¿Desarrollaste nuevos productos/servicios en el último año?*

FODA

Te permitirá reflexionar sobre aquellos **aspectos positivos y negativos** de tu emprendimiento, tanto en el aspecto interno como externo. Esta herramienta puede utilizarse para el análisis de la empresa en su conjunto o para proyectos puntuales como lanzamientos de nuevos productos y análisis de nuevos mercados.



MAPEO DE ACTORES

El cuadro de mapeo de actores es una herramienta que te ayuda a **pensar la relación de tu empresa con el contexto**. En vistas de diseñar una estrategia de relacionamiento con actores y aliados clave para tu emprendimiento, te sugerimos utilizar este cuadro de mapeo de actores.

		IMPORTANCIA DEL ACTOR			
		Desconocida	Poco importante	Importante	Muy importante
GRADO DE INFLUENCIA DEL ACTOR	Mucha influencia				
	Influencia media				
	Sin influencia				
	Desconocida				

1. Hacé una lista de los actores o grupos de interés de tu organización.
2. Ranqueá cada uno en una escala de 1-5, de acuerdo al criterio de "importancia" y de "influencia".
3. Insertalo en la matriz (ver página siguiente).
4. ¿Encontraste alguna sorpresa?
5. ¿Cuáles son los issues actuales o potenciales que asoman de cada actor?
6. ¿Cuáles son los actores con los que tenés mayor y menos contacto?
7. ¿Con qué actor necesitas tener una mayor relación en el futuro?

CUADRO DE DIAGNÓSTICO FINANCIERO

AÑO 1

AÑO 2

AÑO 3

Facturación neta			
Beneficio neto			
Beneficio retenido			
Recursos espontáneos (sin costo financiero)			
Activo neto (total activo - rec. esp.)			
Deuda onerosa (total deuda financiera)			
Recursos onerosos (deuda on. + pat. neto)			
Nec. op. de fondos (act. corr. - rec. esp.)			
Capital de trabajo (act. corr. - pas. corr.)			
NOF / Vtas			
Crecimiento en ventas (\$ corrientes)			
Beneficio neto / NOF			
Beneficio retenido / NOF			

INDICADORES FINANCIEROS OPERATIVOS

Calcular y analizar los indicadores financieros-operativos que figuran en el siguiente cuadro. Esto te permitirá tener un panorama más claro sobre tu salud financiera.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Días de caja (caja/pagos promedio por día)			
Días de clientes (deud. por vtas/vtas netas.día)			
Créditos fiscales (% fact neta)			
Días de stock (inventarios/CMV.día)			
Días de proveedores (proveedores/compras.día)			
Rotación de activos (ventas/activo neto)			

PROPUESTA PARA EL CIERRE Y DEVOLUCIÓN

En este momento es interesante conversar sobre la **experiencia vivida** en el programa.



Por un lado, **escuchar la visión** de lo que el emprendedor vivió:

Cómo se sintió, qué logros alcanzó, cuáles fueron los elementos claves para que esto sucediera o no, qué momentos le resultaron más útiles, cuáles fueron los más incómodos.

Por otro lado, **ofrecerle la mirada que como mentor tenés de su proceso.**



Algunas **preguntas disparadoras** de la conversación podrían ser:

+ *¿Cómo te sentiste en los encuentros con él?*

+ *¿Qué logros creés que alcanzó en relación al desarrollo de su emprendimiento?*

+ *¿Cómo ves el desarrollo de sus competencias emprendedoras? ¿Cuáles son sus principales fortalezas, cuáles son sus oportunidades de crecimiento?*

+ *¿Cuáles sentís que fueron los mejores momentos?*

+ *¿Cuáles te resultaron más difíciles?*

+ *¿Cuál es tu conclusión del programa y del proceso?*

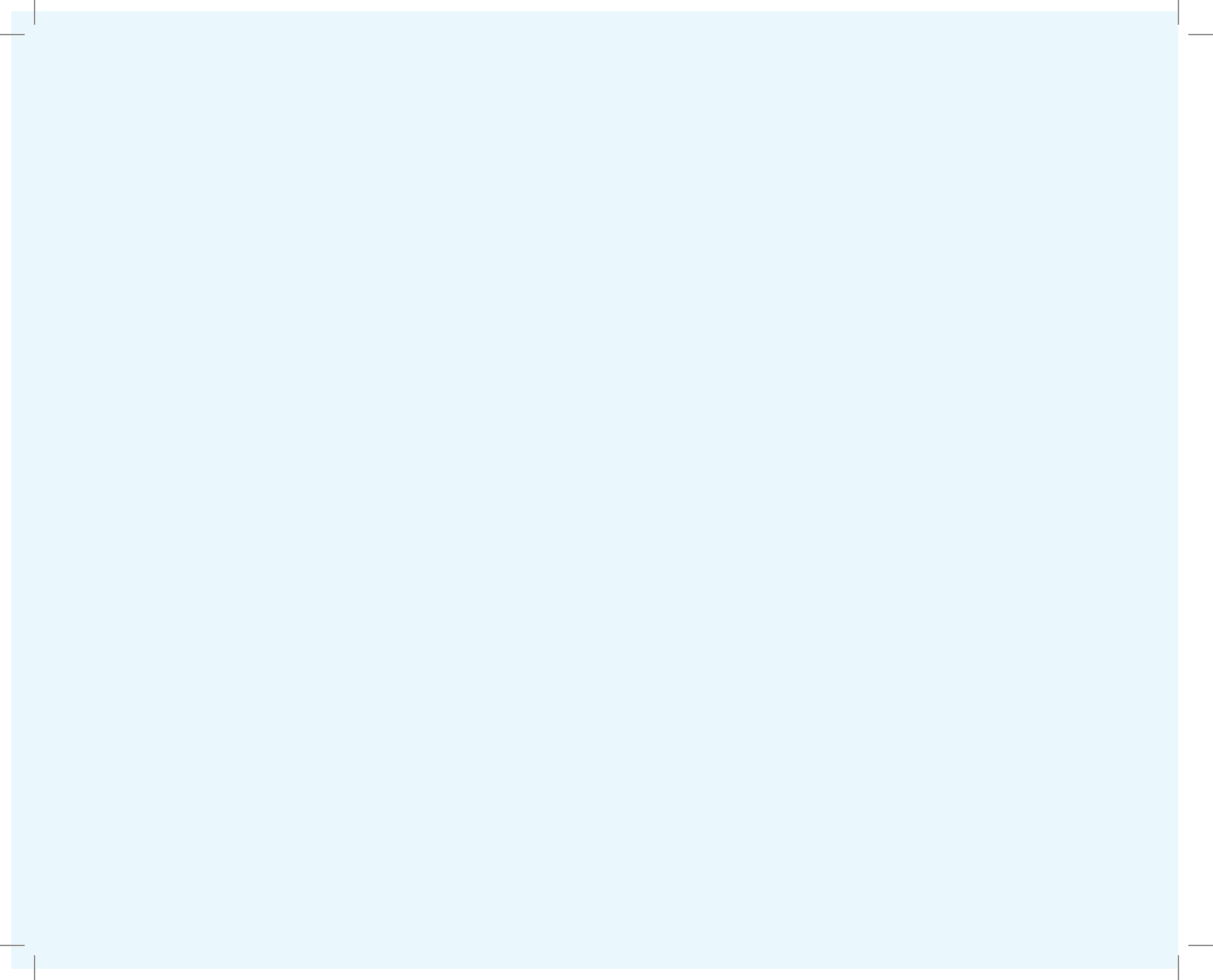
FINAL DE RUTA

“En la actualidad, el gran desafío es promover pequeñas comunidades en las que reine la paz, el respeto, la solidaridad. En el mundo ya existen cientos de miles de estas comunidades. Si logramos formar una red que conecte a este sinnúmero de pequeñas comunidades que promueven dichos valores, podremos entonces crear un mundo distinto.”

BROTHER DAVID STEINDL-RAST

GLOSARIO





A.

ACELERADORA

Una aceleradora es una organización que fomenta el desarrollo de empresas innovadoras de alto impacto, que tienen potencial de expansión en el mercado global. La aceleradora no solo realiza inversiones (financiamiento), sino que también brinda asistencia técnica para el proceso de creación, lanzamiento y desarrollo de un emprendimiento.

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Documento suscrito por emprendedor e inversor para mantener la confidencialidad de determinada información sensible sobre la compañía o el proyecto a la que tenga acceso el inversor durante las fases previas al cierre de la operación. La información considerada confidencial debe ser detallada en el acuerdo.

ASOCIACIÓN

Una forma de negocio en la que dos o más personas ejercen una empresa en funcionamiento con fines de lucro. Una asociación es considerada legalmente como un grupo de individuos y no como una entidad única, y cada uno de los socios de presentar su parte de los beneficios en sus declaraciones de impuestos individuales.

B.

B TO B

Business to business. Empresa a empresa. Es un concepto utilizado en marketing y contratos legales para nombrar a aquellas empresas que producen productos y servicios destinados a otras empresas y no al consumidor final. Por ejemplo, una empresa que fabrica telas y vende sus productos a distintas empresas textiles, que con esas telas confeccionan indumentaria para vender en sus locales.

B TO C

Business to consumer. Empresa a consumidor. Es el término que se utiliza en marketing y contratos legales para nombrar a las empresas que producen productos y servicios para el consumidor final. Por ejemplo, una heladería que tiene local a la calle.

C.

CANVAS

Canvas es una herramienta que permite desarrollar de modo sencillo y visual un modelo de negocios.

CAPACIDAD (DE PRODUCCIÓN)

Potencialidad de una organización para llevar a cabo un determinado nivel de producción, con los recursos que dispone, en un período de tiempo determinado.

CAPACIDAD OCIOSA

Aquella capacidad instalada de producción de una organización que no se utiliza o que se utiliza por debajo de su potencial.

CAPITAL SEMILLA

El Capital Semilla o Fondo Semilla brinda asistencia financiera y técnica a los emprendimientos que se encuentran en su etapa inicial, en especial, aquellos que fomentan la innovación y que tienen impacto social. Su objetivo es estimular la creación, el desarrollo y el fortalecimiento de dichos emprendimientos.

CAPITAL SOCIAL

El capital social es el conjunto de dinero y otros activos que son propiedad de una organización, conformado por los aportes realizados por socios e inversores (inversión inicial), más las eventuales ganancias de la organización.

COORDINADOR REGIONAL

Es quien acompaña el proceso de mentoría y ayuda al mentor con el seguimiento de los procesos. Tendrá reuniones presenciales una vez al mes con el mentor de forma grupal o individual. Se comunica permanentemente con el mentor para compartir actividades, recursos, soluciones a dudas, problemas. Recoge las actividades y acciones que el participante está realizando, así como comparte prácticas de otros mentores. Genera redes entre los mentores.

COSTO DE CAPITAL

Cuando una empresa recurre al financiamiento externo, se compromete a pagar intereses y devolver el principal dentro de un plazo determinado. El costo de capital, como su nombre lo indica, es el valor que la organización debe pagar por el dinero obtenido.

COSTOS

Los costos fijos de una organización son aquellos que se tienen que pagar sin importar si la empresa genera ventas o no. Los costos variables son aquellos que dependen de su nivel de actividad, es decir, que aumentan a medida que la organización incrementa su volumen de venta de productos o prestación de servicios.

CROWDFUNDING

Es el proceso de pedir al público en general dinero para conseguir el capital necesario para la realización de nuevos proyectos o productos a cambio de unas recompensas que varían según el dinero que se ha donado. Emprendedores y nuevos empresarios se saltan bancos, financieras, inversores y proponen sus ideas a los usuarios de internet directamente, que son los que prestarán el apoyo financiero.

D.

DESIGN THINKING

Design Thinking o Pensamiento de diseño es una metodología que busca generar soluciones innovadoras a problemas vigentes.

E.

ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

El Ecosistema Emprendedor engloba a todas las variables sociales y económicas que afectan el desarrollo emprendedor en un lugar determinado. Entre estas variables se encuentran los emprendimientos en marcha y organismos como el Estado, Organizaciones de la Sociedad Civil y establecimientos educativos. También se incluyen factores como la disponibilidad de recursos financieros y naturales, y el contexto social. En su conjunto, estos elementos pueden estimular o limitar el desarrollo de los emprendimientos.

EMPRENDEDOR

Scott Shane (ganador del Global Entrepreneurship Research Reward de 2009) define que emprendedor es cualquier persona que se encuentra en el proceso de identificar, evaluar y aprovechar una oportunidad para el desarrollo de una nueva empresa. Existe un amplio consenso en que el concepto “*emprendedor*” no define la esencia de la persona sino una actividad que la persona realiza. Dicho de manera sencilla, emprendedor es cualquier persona que emprende. Por lo tanto, si emprender es el proceso de identificar, evaluar y aprovechar oportunidades para crear nuevas empresas, emprendedor es cualquier persona que esté protagonizando dicho proceso.

EMPRENDIMIENTO DINÁMICO

También conocidas como “*gacelas*”. Es una empresa que después de facturar alrededor de US\$100.000 el primer año de operación, logra alcanzar tasas de crecimiento sostenidas de 35% (como mínimo) en la facturación anual durante los primeros 5-6 años.

EMPRESA DE TRIPLE IMPACTO

Una empresa de triple impacto o “*empresa B*” es aquella que, además de generar valor económico, apunta al desarrollo social y a proteger el medio ambiente. Este tipo de emprendimiento apuesta a alcanzar un desarrollo sustentable y al mismo tiempo producir un cambio positivo en el planeta. Estos lineamientos atraviesan la estructura organizativa de la empresa e influyen en todos sus procesos.

EMPRESA INDIVIDUAL

Una empresa de propiedad y operado por una sola persona.

ENTREPRENEUR

Una persona que organiza, opera y asume el riesgo de una empresa de negocio. Un individuo que, en lugar de trabajar como empleado, tiene un pequeño negocio y asume todo el riesgo y la recompensa de un negocio, idea, producto o servicio ofrecido en venta. Es un empresario que comúnmente se representa como líder empresarial e innovador de nuevas ideas y procesos de negocio. Estos empresarios desempeñan un papel fundamental en cualquier economía. Son las personas que tienen las habilidades y la iniciativa necesarias para llevar buenas y novedosas ideas al mercado y tomar las decisiones correctas para hacer que la idea resulte rentable. La recompensa por los riesgos asumidos son los posibles beneficios económicos que el empresario podría ganar.

F.

FEEDBACK

Es la instancia de retroalimentación o respuesta en el proceso de comunicación, y que supone una inversión de la linealidad emisor-receptor.

FLUJO DE FONDOS (CASHFLOW)

Es un informe en el cual se presentan las entradas y salidas de dinero (en efectivo o mediante cuenta bancaria) que se realizaron en diversos períodos de tiempo (por ejemplo un mes) en una organización.

FINANCIAMIENTO

Es el acto de dotar de dinero a una organización, es decir, es la contribución que se requiere para desarrollar un proyecto, negocio o actividad. Existen diversas fuentes de financiamiento, generalmente clasificadas en internas (dinero propio) o externas (inversores, entidades financieras, etc.).

I.

INCUBADORAS

Una incubadora tiene como objetivo fomentar el surgimiento de nuevas empresas y acompañarlas para disminuir el riesgo de fracaso en sus primeras etapas. Colabora con estas en el proceso de difusión, formulación del plan de negocios y búsqueda de financiamiento. Acompaña a los emprendedores en la ejecución y rendición de los planes de negocio, realiza mentoreo y provee asistencia técnica.

INNOVACIÓN

La innovación es la introducción de algo nuevo en un entorno en búsqueda de una mejora. Se refiere tanto a la creación de nuevos bienes y servicios como a la generación de nuevos métodos de producción, la implementación de formas novedosas de acceder a las materias primas, o la introducción de un modo distinto de hacer algo o de usar algo que ya existe. El grado de innovación de una idea la define, en última instancia, el mercado cuando encuentra en dicha novedad algún elemento que representa un valor diferencial.

INTERÉS

Precio que se paga o se recibe por el uso de una mercancía prestada, generalmente dinero.

INTRAPRENEUR

Emprendedores que se encuentran en un ámbito corporativo, por ejemplo a cargo de crear unidades de negocio enteramente nuevas que atienden a nuevos tipos de clientes.

INVERSOR ÁNGEL

El inversor ángel o “Business Angel” es una persona física o jurídica que decide financiar un emprendimiento con el objetivo de obtener rentabilidad a partir de su inversión. A diferencia de las empresas de capital de riesgo, este tipo de inversor aporta su propio capital y se involucra activamente en el proyecto. Como empresario experimentado, el Business Angel aporta sus conocimientos sobre negocios, genera contactos entre los emprendedores y brinda asistencia en el armado del plan de negocios para fomentar la consolidación de la empresa.

ITERACIÓN

Iterar es repetir un proceso una y otra vez, tomando como punto de partida en cada repetición el último resultado obtenido. Con la iteración se busca la aplicación de un nuevo conocimiento o experiencia a un proceso con el fin de mejorarlo. Esta es una fase fundamental en la ejecución de las metodologías Lean Startup y el Pensamiento de Diseño.



LEAN START UP

El *Lean Startup* es una metodología que tiene como objetivo reducir la incertidumbre y el riesgo en el lanzamiento de productos o servicios, sin perder de foco la innovación. Este método se basa en el aprendizaje validado, la experimentación y la iteración. Para ello, parte de una hipótesis sobre los probables intereses de los consumidores. De acuerdo con esto, se idea el producto o servicio y se lo lleva a la experimentación con el lanzamiento al mercado de un producto mínimo viable. A continuación, se llevan a cabo mediciones destinadas a conocer más sobre la recepción del producto por parte de los consumidores. En base a esta información itera y se producen las modificaciones necesarias el lanzamiento de un nuevo producto mejor adaptado a las necesidades y gustos del mercado.



MAPA DE EMPATÍA

El mapa de empatía es una herramienta que permite conocer en profundidad a los clientes y entender qué les aporta valor. Se trabaja con un segmento de público específico sobre el que se realizan preguntas orientadas a determinar qué escucha, qué ve, qué dice y qué hace, qué piensa y qué siente, sus frustraciones y sus motivaciones. Esto permite que el emprendedor pueda realizar ajustes en sus productos y servicios y de esta manera los transforme en soluciones relevantes para los potenciales consumidores.

MARKETING

El conjunto actividades involucradas en la transferencia de bienes o servicios, desde el fabricante hasta el consumidor. Incluye todo lo relacionado con la publicidad, distribución, técnicas de mercado, planificación del producto, promoción, investigación y desarrollo, ventas, transportes y almacenamiento de bienes y servicios.

MARKETING DIRECTO

Una forma de publicidad en la que se proporcionan los materiales de marketing físicos a los consumidores con el fin de comunicar la información acerca de un producto o servicio. El marketing directo no implica anuncios en Internet, en la televisión o en la radio. Tipos de materiales de marketing directo incluyen catálogos, anuncios publicitarios y volantes.

METODOLOGÍAS ÁGILES

Las metodologías ágiles son técnicas que aportan eficiencia y velocidad a los procesos de trabajo. Buscan acortar los tiempos de producción y al mismo tiempo minimizar los factores que no generan valor con el fin de aumentar la productividad. Se caracterizan por su flexibilidad y por dar respuesta inmediata a los cambios abruptos en el proyecto al ajustarse a las nuevas condiciones del entorno. Ponen el foco en los individuos y su interacción con el producto, ya que utilizan el conocimiento derivado de esto para optimizar los procesos. Ejemplos de estas metodologías son el *Lean Startup* y el *Canvas*.

MENTORING

Apoyo del tipo acompañamiento al emprendedor por parte de empresarios y directivos con experiencia en procesos de búsqueda de financiación o desarrollo empresarial.

MENTOR

Es una persona con experiencia emprendedora o expertise en el desarrollo de un negocio que, voluntariamente ofrece su experiencia y su conocimiento, para guiar al emprendedor ayudándolo a impulsar sus proyectos. Las habilidades de un emprendedor se potencian bajo la guía de un mentor. Durante este camino ambos, emprendedor y mentor, tienen la oportunidad de aprender y expandir su desarrollo personal y sus habilidades de comunicación y planificación.

MENTORÍA PARA EL DESARROLLO TEMPRANO:

Dirigida a aquellos emprendedores que iniciaron operaciones, desarrollaron una primera aproximación a un plan de negocios. Han realizado sus primeras ventas o han tenido sus primeras contrataciones y tienen sus primeros proveedores.

MENTORÍA PARA LA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN:

Dirigida a aquellos emprendedores que han desarrollado un plan de negocios bien definido y han comenzado a definir procesos de negocios. Han definido su cartera de clientes y alcanzado el punto de equilibrio en su emprendimiento.

MISIÓN

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una organización. Define lo que pretende cumplir. Establece su actividad central.



PAC EMPRENDEDORES

PAC Emprendedores otorga asistencia financiera a nuevas empresas que tengan potencial de crecimiento y capacidad para ejecutar proyectos productivos, dinámicos, escalables e innovadores. La asistencia se realiza a través de Aportes No Reembolsables destinados a financiar la puesta en marcha y gastos iniciales de un emprendimiento.

PITCH

Un Pitch es un discurso corto y conciso que transmite un mensaje con el objetivo de atraer y captar la atención del interlocutor y abrir la posibilidad de una conversación más larga. El pitch concentra en pocos minutos las características fundamentales de un proyecto: de qué se trata, cuál es el problema que encuentra y la solución que propone, cuál es la propuesta de valor que plantea, quiénes integran el equipo que impulsa el proyecto y qué se busca del interlocutor. El pitch es una herramienta fundamental a la hora de buscar financiamiento, socios o encontrar un equipo de trabajo.

PROCESO EMPRENDEDOR

Se define como proceso emprendedor al proceso de identificar, evaluar y aprovechar oportunidades para la creación de un emprendimiento. Esta definición propuesta por **Scott Shane** (ganador del Global Entrepreneurship Research Reward de 2009) es una de las más utilizadas. Otra definición muy frecuentemente utilizada es la de **Albert Shapero** quien en 1983 definió que el proceso emprendedor consiste en i) tomar iniciativa, ii) reunir recursos, iii) dar forma a una organización y iv) gestionarla, todo esto realizado en un marco de autonomía y asumiendo riesgos. Finalmente, una definición también muy utilizada de proceso emprendedor es la que propone H. Kantis quien define que este proceso se compone de tres etapas: Gestación, Puesta en Marcha y Desarrollo Inicial. Cada una de estas etapas tiene eventos clave que las definen. La definición del concepto "proceso emprendedor es fundamental para poder, no solo comprender la naturaleza sistémica de emprender, sino también para poder definir emprendedor, dado que emprendedor es toda persona que protagoniza el proceso emprendedor.

PRODUCTIVIDAD

Es la medida de eficiencia de la producción; la razón entre la cantidad de bienes elaborados (o de servicios prestados) y la cantidad de recursos utilizados.

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor es el elemento diferencial que tiene un emprendimiento en relación a otros y constituye el principal motivo por el cual los clientes eligen un producto determinado en un mercado plagado de productos similares. La propuesta de valor se presenta como la respuesta innovadora a un problema o una necesidad insatisfecha y es una de las bases fundamentales de la estructura del modelo de negocios.

PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio, en términos de contabilidad de costos, es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, en donde no existe ganancia ni pérdida.

R.

REDES

Desarrollar contactos de negocios para formar relaciones de negocio, aumentar sus conocimientos, ampliar su base de negocio, o servir a la comunidad. También se usa para describir una conexión entre sistemas de computadoras juntos.

RENTABILIDAD

Es la capacidad de una organización para generar utilidad o ganancia. Un negocio es rentable cuando genera mayores ingresos que egresos.

RUTA DE USUARIO

La ruta de usuario es una herramienta que permite entender la experiencia de un segmento determinado de clientes con un producto o servicio. Es un mapa en el que se muestran, desde la perspectiva del usuario, las etapas que se presentan a partir del momento en que surge una necesidad o deseo hasta que lo logra resolver. A partir de esto se identifican los puntos de contacto “memorables” de la experiencia, en los que se recomienda acompañar al usuario, y los “puntos de dolor”, que determinan oportunidades de mejora.

S.

STARTUP

Una “Startup” es una organización que tiene un tiempo de vida corto antes de transformarse en una empresa consolidada, debido a que sufre un crecimiento abrupto desde el momento en que es creada. Se caracteriza por ofrecer productos altamente innovadores en poco tiempo y por funcionar en un ambiente de constante incertidumbre, con un modelo de negocios poco definido, pero escalable y fácilmente replicable.

T.

TASA DE DESCUENTO

Es la tasa porcentual que, para una medida de tiempo, nos permite llevar un valor que se encuentra alejado temporalmente (por ejemplo un año), a valor presente (hoy). La tasa de descuento se basa en la preferencia de un ser racional de contar un valor monetario en el momento presente a esperar un tiempo para que este llegue, por ejemplo, contar con 100 en un año más, tiene menor valor comparado con tenerlo en este mismo instante.

TASA INTERNA DE RETORNO

Es la tasa de descuento bajo la cual el Valor Actual Neto de una serie temporal de flujos se hace cero. Implica que el emprendimiento debe tener una tasa mayor de rendimiento respecto de la TIR para ser económicamente viable.

TECNOLOGÍAS EXPONENCIALES

Las tecnologías exponenciales son aquellas que en los últimos años se desarrollaron a un ritmo exponencial (en contraste con el desarrollo lineal de otras áreas). Tienen el potencial de impactar en todos los aspectos de la vida humana y el mundo en que vivimos. Por este motivo, se consideran elementos de innovación disruptiva. Ejemplos de estas tecnologías son las impresoras 3D, la robótica, la inteligencia artificial, los drones, las energías renovables, la nanotecnología y la biología digital.

TICS

Tecnología de la información y la comunicación. Aquellos recursos, herramientas y programas que se utilizan para procesar, administrar y compartir la información mediante diversos soportes tecnológicos. Aplicables a multitud de campos: educación, medicina, empresas, etc.

U.

UTILIDAD

La utilidad operativa es la diferencia entre los ingresos del negocio y su costo de ventas o costo de producción. Esto implica restar a las ventas que se han generado, todos aquellos costos en los que hemos incurrido para la elaboración de nuestro producto. La utilidad neta muestra el rendimiento total de la empresa, ya que es el resultado de restar a la utilidad operativa los gastos financieros y los impuestos del periodo. Es decir, es el resultado final que considera ingresos menos gastos.

V.

VENTURE CAPITAL

El Venture Capital, también conocido como “*capital riesgo*”, es un modo de financiamiento por el cual se realiza una inversión de capital en un emprendimiento que presenta alto potencial de crecimiento a largo plazo, con el objetivo de obtener ganancias futuras. Debido a que este financiamiento se realiza en las etapas tempranas del desarrollo del proyecto, el inversor debe asumir los riesgos elevados de la operación, pero en contraparte, puede cumplir un rol activo en la toma de decisiones de la empresa.

VISIÓN

La visión indica el rumbo de la organización. Es un estado ideal, una meta a futuro que inspira y orienta las acciones de todos sus miembros.

FUENTES:

- Academia Argentina Emprende
www.academia.gob.ar/glosario
- Incuba en Exactas · UBA
www.incubacen.exactas.uba.ar/?page_id=2752

NOTAS
