

MATERIAL DE APOYO PARA EMPRENDEDORES Y EMPRENDEDORAS

RED DE MENTORES SIMÓN DE CIRENE

/2020

¡Te damos la bienvenida a nuestro Programa de Mentorías de la Red de Mentores Simón de Cirene!

Primero, te queremos felicitar por haber tomado la decisión de postular a nuestro programa. Sabemos que el contexto económico, sanitario y social que enfrenta Chile y el mundo, hará que muchos emprendedores y emprendedoras se reinventen y adapten. Por lo mismo, queremos brindarte esa “mano amiga” que te acompañará en este proceso. Esperamos que esta aventura que estás a punto de emprender te traiga no sólo aprendizaje y cumplimiento de objetivos, sino que también potencie tus habilidades para enfrentarte al mundo del emprendimiento y su entorno tan cambiante.

Como Simón de Cirene tenemos una misión difícil pero apasionante: queremos ayudar y potenciar a quienes se atreven a emprender, a través de la entrega de capacitación técnica, asesoría, y acompañamiento en las diferentes etapas de la empresa; con el objetivo de generar bienestar para quienes emprenden y sus comunidades. Es por esto que te instamos a pensar en esta oportunidad no sólo como un desafío para ti, sino que también como una responsabilidad.

Esperamos que este material de apoyo sea una ayuda para ti. Además de ser una pauta a seguir para el proceso de mentoría, contiene material de apoyo relacionado a aspectos de la gestión de una empresa como lo son las técnicas de venta, financiamiento, entre otros. Cualquier pregunta o comentario no dudes en hacérselo saber a tu mentor, o en su defecto, al equipo organizador detrás de las mentorías. Estamos disponibles para ayudarte en lo que podamos.

Una vez más **MUCHO ÉXITO** en esta aventura que estás a punto de emprender.

Equipo Simón de Cirene



Indice

1. Inducción	05	3. Tips para sacar el mayor provecho a tu mentoría	26
1.1. Objetivo general del programa	05		
1.2. ¿Qué significa ser parte de este programa?	05	4. Anexos: Herramientas para tu mentoría	28
1.3. Confidencialidad	05	Anexos 1: Modelo Canvas en Blanco	28
2. Estructura del Programa	06	Anexo 1.1: Análisis de los clientes	29
2.1. Tabla de sesiones	06	Anexo 1.2: Análisis de los competidores	30
2.2. Rol del Emprendedor en la Mentoría	06	Anexo 2: Planilla de Registro	31
2.3. Metodología Sugerida	07	Anexo 3: Estado de Resultados	33
2.4. Herramientas de apoyo para la ejecución de las mentorías	09	Anexo 4: Punto de Equilibrio	36
2.4.A.Herramientas para la etapa de Diagnóstico	09	Anexo 5: Optimización de procesos	37
2.4.B.Herramientas para la etapa del Plan de Acción	22	Anexo 6: Matriz 3M	39
2.4.C.Herramientas para la etapa de Seguimiento al Plan de Acción	24	Anexo 7: Carta Gantt	40
		Anexo 8: El proceso de venta	41
		Anexo 9: Relación con el cliente	43
		Anexo 10: Herramientas digitales como opción para el teletrabajo	46

1. INDUCCIÓN

1.1. OBJETIVO GENERAL DEL PROGRAMA

Entregar acompañamiento a emprendedores y emprendedoras, por medio de mentores y mentoras que son profesionales voluntarios, expertos y cercanos. Todo esto con una metodología determinada y herramientas de apoyo adicionales durante todo el proceso.

1.2. ¿QUÉ SIGNIFICA SER PARTE DE ESTE PROGRAMA?

Ser parte de este programa significa actuar a través de cuatro grandes pilares:

COMPROMISO

En Simón de Cirene esperamos que el emprendedor y emprendedora sea una persona comprometida con el aprendizaje y con generar cambios en la gestión de su microempresa. Cosas como la puntualidad y el respeto por los acuerdos son fundamentales para esto.

RESPONSABILIDAD

Esperamos que cada emprendedor y emprendedora tome este desafío con la misma responsabilidad con la que toma su trabajo diario. Esperamos que cumplas con los plazos y los compromisos que acuerdes en la mentoría, en beneficio de tu propia empresa.

SINCERIDAD

Para que el mentor o mentora te pueda ayudar, debe conocer realmente el funcionamiento de tu negocio. Esperamos tu mayor sinceridad, ya que sólo así podremos tener un buen diagnóstico y posteriormente sugerir reales soluciones para ti.

APERTURA

Si deseamos cambiar algo, probablemente debemos cambiar nuestros actos también. Te invitamos a pensar “fuera de la caja”, a aprender a analizar tus problemas desde otra perspectiva y a escuchar (y, si es lo correcto, estar dispuesto a incorporar) lo que tu mentor o mentora quiera compartir contigo.

1.3. CONFIDENCIALIDAD

Para que un proceso de mentoría pueda llegar a buen puerto es muy importante generar una atmósfera de confianza entre mentor y emprendedor. Si bien Simón de Cirene debe realizar informes de avance al organismo requirente, estos son agregados y genéricos, con lo que información financiera y contable detallada se mantendrá confidencial entre Simón de Cirene (representado por el mentor o mentora) y el emprendedor o emprendedora.

2. ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

2.1.

TABLA DE SESIONES

Nº	Acción	Fecha	Tiempo
1.	Capacitación	Mes 0	2 horas
2.	Sesión 1 mentoría (Diagnóstico)	Mes 1	2 horas
3.	Sesión 2 mentoría (Diagnóstico)	Mes 1	2 horas
4.	Sesión 3 mentoría (Elaboración Plan de Acción)	Mes 2	2 horas
5.	Sesión 4 mentoría (Seguimiento Plan de Acción)	Mes 2	2 horas
6.	Sesión 5 mentoría (Seguimiento Plan de Acción)	Mes 3	2 horas
7.	Sesión 6 mentoría (Seguimiento Plan de Acción)	Mes 3	2 horas
8.	Sesión 7 mentoría (Seguimiento Plan de Acción)	Mes 4	2 horas
9.	Sesión 8 mentoría (Cierre individual)	Mes 4	2 horas
10.	Cierre programa	Mes 5	1 hora

2.2.

ROL DEL EMPRENDEDOR Y EMPRENDEDORA EN LA MENTORÍA

Antes de comenzar a entregarte información sobre la metodología utilizada en la mentoría, es que nos gustaría comentarte sobre cuál debería ser tu rol en este desafío que acabas de tomar.



Tú eres el centro de la mentoría.

Este proceso sólo será exitoso si la mentoría te hace sentido a ti, si sientes que no estás entendiendo los puntos trabajados con el mentor, o si sientes que de verdad hay otras áreas del negocio que necesitan atención inmediata, hazlo saber. El mentor está para guiarte y apoyarte, así que ten toda la confianza necesaria para expresar tus puntos.



Tú eres quien mejor conoce su negocio.

Tú creaste esto y eres quien mejor conoce lo que haces. Intenta transmitir todo esto a tu mentor o mentora para que pueda ayudarte de la mejor manera



Tú eres quien se lleva la parte más dura de las tareas.

A raíz de las conversaciones que tendrás con tu mentor o mentora, saldrán tareas. Sé responsable y ten compromiso, sólo de ese avance dependerá el logro de los objetivos que te propongas en el proceso.



Tú serás quien se beneficie, por lo que se espera compromiso y responsabilidad.

Además de cumplir con las tareas, haz todo lo posible por respetar horario y día de reunión con tu mentor o mentora. Recuerda que también trabaja y tiene responsabilidades, suspender a última hora sin previo aviso y sin reagendar, podría atrasar los avances de tu mentoría.



Recibirás apoyo por parte de tu mentor o mentora, pero no te reemplazará en tus responsabilidades.

Cualquier reunión, trámite o actividad en donde debas ir tú como responsable de tu negocio, no podrá ser relevada por tu mentor o mentora, no le corresponde.



Tú gestionas tus avances. De ti depende el cumplimiento de los objetivos.

Si tienes cualquier duda respecto al avance, ten toda la confianza para conversarlo con tu mentor o mentora, si no es posible, como equipo de mentorías estamos encantados y dispuestos para poder ayudarte.

2.3.

METODOLOGÍA SUGERIDA

Si bien la mentoría tiene una metodología “libre”, sugerimos una estructura como ayuda y guía para este proceso. Se revisan aspectos que consideramos importantes analizar en el modelo de negocios y la gestión de éste, los que se separan en **tres etapas**:



ETAPA 1: DIAGNÓSTICO

El principal producto o resultado de esta etapa, es definir cuál o cuáles problemas vamos a trabajar en conjunto con el mentor o mentora. Puede ser que logremos identificar muchos, pero debemos saber que no siempre podremos trabajarlos todos. Es mejor enfocarse en uno o dos problemas y resolverlos, que tratar de resolver muchos y finalmente no poder hacerlo, (la idea es abordar aquellos que inciden más fuertemente en sus resultados, su gestión diaria, o que por otro motivo

sean urgentes de trabajar). Para definir los problemas a tratar es que les entregamos tres instrumentos:

- Modelo de Negocios Canvas
- Herramientas para la Gestión del Negocio
- Herramienta para la Proyección del Negocio.



ETAPA 2: ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS Y PLAN DE ACCIÓN

El segundo módulo, **“Establecimiento de Objetivos y Plan de Acción”** pretende dejar establecidos cuáles serán los objetivos que se van a trabajar durante la mentoría, para comenzar a dar solución a los problemas detectados en la etapa de diagnóstico. Este Plan de acción será el resultado de una profunda reflexión con tu mentor o mentora, en donde considerarán tus puntos de mejora y fortalezas, además del entorno externo para resolverlos. En esta etapa te entregamos la siguiente herramienta para ir ordenando las actividades necesarias para cumplir cada objetivo en un plazo dado.

- Carta Gantt



ETAPA 3: SEGUIMIENTO AL 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 en las mentorías. Te van a quedar tareas que se desprenderán de la etapa anterior, porque para poder cumplir los objetivos, es necesario ejecutar acciones.

A continuación, te describimos y damos detalle de cada una de las herramientas mencionadas anteriormente.

2.4.

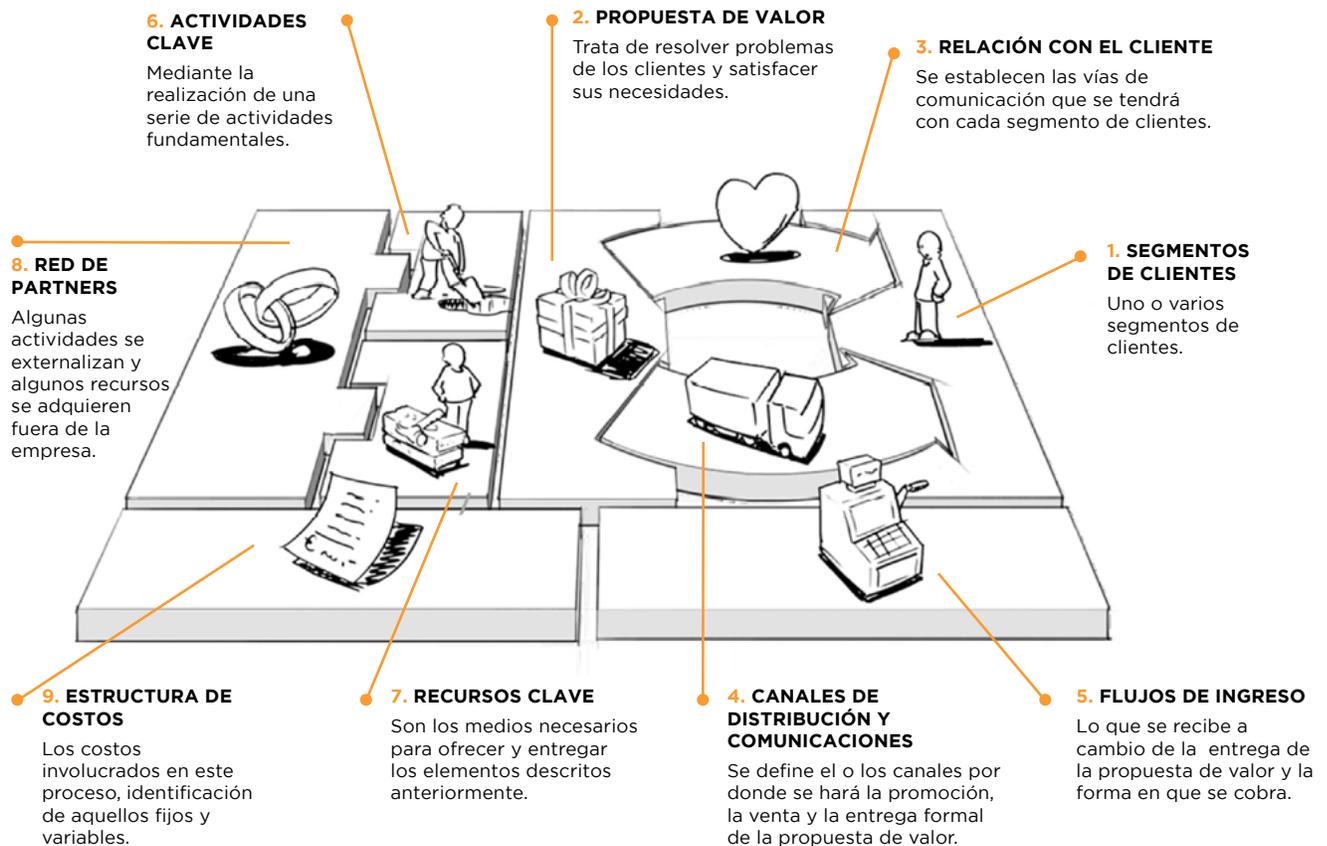
HERRAMIENTAS DE APOYO PARA LA EJECUCIÓN DE LAS MENTORÍAS

2.4.A. HERRAMIENTAS PARA LA ETAPA DE DIAGNÓSTICO.

I) MODELO DE NEGOCIOS CANVAS

Para el diagnóstico es importante que el mentor o mentora entienda a cabalidad tu negocio. Una herramienta que puede ser de utilidad para entender el modelo de negocios es el modelo CANVAS, el que analiza 9 bloques básicos de tu empresa, con el fin de entender cómo se estructuran e interrelacionan los diferentes elementos claves. El principal objetivo de este tema, es identificar si el negocio tiene coherencia, si lo que haces en el día a día va encaminado hacia el éxito.

A continuación, te presentamos los 9 bloques del Modelo Canvas:



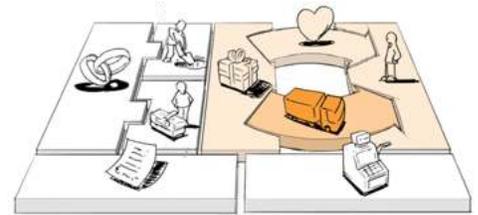
FUENTE: BUSINESS MODEL GENERATION BOOK

- **Servicios automáticos:** es un autoservicio con procesos automáticos. Los mejores servicios automáticos pueden simular una relación personal.
- **Comunidades:** las empresas crean comunidades en línea, privadas o públicas. Permiten intercambiar conocimientos, conocer mejor a los clientes.

En este bloque, debemos responder las preguntas *¿Cómo integrar al cliente en nuestro modelo de negocio? ¿Cómo hacemos para que nuestro cliente se mantenga ligado a nuestra propuesta?*

I.4. Bloque 4: Canales de distribución y comunicación

En este cuarto bloque, es importante responder estas dos preguntas: *¿Cómo se entera el cliente de nuestra existencia? ¿Cómo haremos para que el cliente reciba nuestra propuesta de valor?*

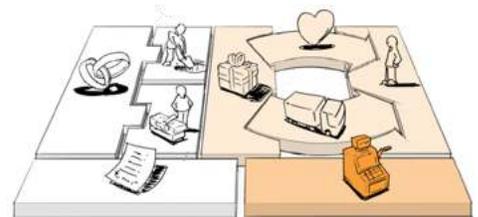


Los canales pueden ser propios o contratados a externos. Los propios a su vez pueden ser directos e indirectos, con las siguientes consideraciones:

	Canales Directos Con personal y/o recursos propios de la empresa	Canales Indirectos Alianzas o asociaciones con otras empresas
Ganancias	Mayor margen	Menor margen
Puesta en marcha	Costo elevado	Costo menor
Campo de acción	Puede ser limitado	Campo de acción es mayor
Ventajas	Puede controlar 100% sus canales	Aprovecha ventajas de otras empresas para beneficio propio
Ejemplos	Equipo comercial interno	Distribución al por mayor Venta al por menor Sitios Web socios

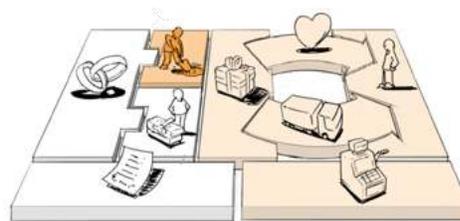
I.5. Bloque 5: Flujos de Ingresos

En esta sección identificarás lo que vas a cobrar y cómo lo vas a hacer. No olvidar que para establecer el precio debes considerar la disposición a pagar del cliente, costos y lo que cobra tu competencia. En este bloque podrías responder esta pregunta, *¿Qué ingresos, en qué concepto y quienes me pagan?* (por pagos puntuales de clientes, pagos periódicos por el suministro de una propuesta de valor, o un servicio postventa de atención al cliente).

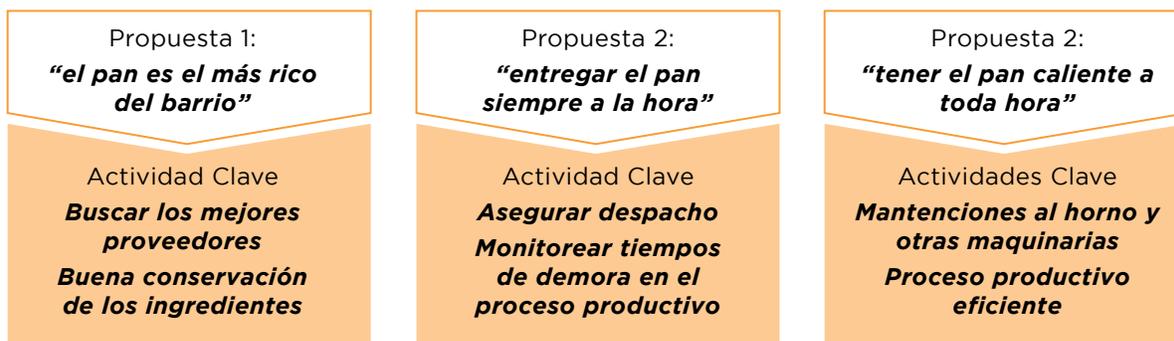


I.6. Bloque 6: Actividades claves

Es claro que para que un negocio funcione es muy importante ejecutar numerosas actividades, pero no todas son actividades claves. Se debe prestar especial atención a las actividades vitales para que el modelo de negocio funcione, vale decir, donde realmente no puedo fallar y debo poner especial atención para que la propuesta de valor llegue a los clientes. Es importante responder esta pregunta, *¿qué actividades y procesos no pueden dejar de llevarse a cabo para producir nuestra propuesta de valor?*

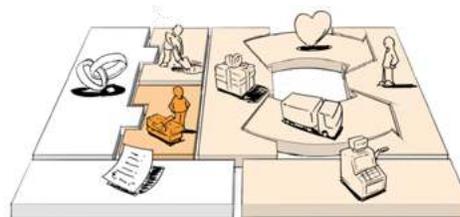


Por ejemplo, tenemos una panadería con tres posibles propuestas de valor y por cada propuesta, existen actividades claves distintas:



I.7. Bloque 7: Recursos Claves

Es necesario establecer cuáles son los activos necesarios para operar tu modelo de negocios. *De estos recursos, ¿con cuántos dispongo actualmente?* Además, se debe definir cuáles son propios, alquilados, o en sociedad para establecer cuál es la mejor vía y cuantificar su inversión.



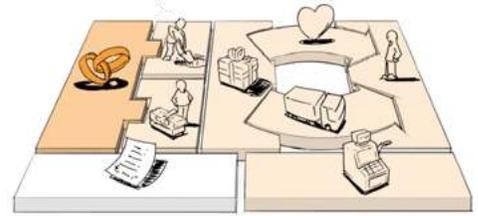
Los recursos se clasifican en:

- **Físicos:** activos físicos como instalaciones, plantas, vehículos, máquinas, sistemas, puntos de venta, redes de distribución.
- **Intelectuales:** recursos como marcas, información privada, patentes, derechos de autor, asociaciones de clientes, bases de datos clientes. Estos son difíciles de desarrollar.
- **Humanos:** en algunos modelos la parte humana tiene más importancia que en otros
- **Económicos:** se requiere recurso y garantía económica para realizar las operaciones de toda empresa, como dinero en efectivo, líneas de crédito, entre otros.

Ojo: Debes considerar que tu competencia también puede tener estos recursos, pero es responsabilidad tuya utilizarlos de tal manera de alcanzar tus objetivos.

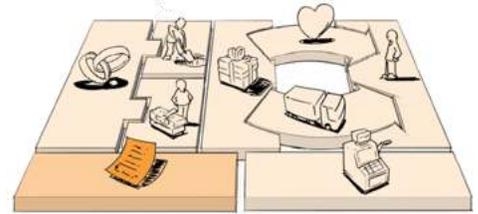
I.8. Bloque 8: Alianzas claves o Red de partners

Para lograr realizar las actividades y para conseguir los recursos, necesitas aliados o socios que te ayuden. Las asociaciones hoy en día toman un lugar importante en el éxito de cualquier modelo de negocio. Si inviertes tiempo en generar redes de negocio, esto potenciará tu propuesta y podrás llegar a muchas más personas. Deben establecerse, eso sí, las más estratégicas y las que generen más contribuciones de interés al negocio.



I.9. Bloque 9: Estructura de costos

Todo lo que significa producir la propuesta de valor; llevar a cabo las actividades claves y tener recursos, implica costes. Estos pueden ser económicos o de otra índole. Es fundamental descomponer en detalle los costos de la operación, pues sin importar el modelo, es siempre imprescindible tratar de minimizarlos. Algunos conceptos de costos que puedes identificar en tu negocio son:



- **Costos fijos:** no varían en función del volumen producido. Ej.: salarios, rentas, instalaciones.
- **Costos variables:** varían proporcionalmente al volumen de producción. Ej.: materia prima, combustibles, materiales de oficina.
- **Economías de escala:** reducción de costos por alto volumen de producción. El costo unitario disminuye a medida que el volumen de producción aumenta. Máximo aprovechamiento de los recursos (producción masiva, compra al por mayor de insumos).

Veamos, a modo de ejemplo, el modelo Canvas de Netflix:

Business Model Canvas <i>Modelo de negocio de Netflix</i>		NETFLIX		
Alianzas Clave	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relación con clientes	Segmentos
Estudios cinematográficos y de producción Servicio Postal Proveedores de servicio de internet Fabricantes de decodificadores	Software de reproducción vía streaming Operaciones de manejo de correos Licencia de contenidos	Permite el consumo en streaming de un gran catálogo de contenidos y de manera legal Servicios gratis durante el primer mes, concluido este período puede abonarse libremente sin compromiso de permanencia Amplia compatibilidad con todo tipo de dispositivos	Servicio propio Servicio automatizado	Mercado masivo Fanáticos de películas y series Personas que sustituyen cable por satélite Personas sin televisión
	Recursos Clave Contenido virtual Servidores		Canales Netflix.com Aplicación Decodificadores	
Estructura de costos		Fuentes de ingreso		
Costos variables (Licencia por usuario, capacidad de transmisión) Acuerdos de licencias de contenido		Ganancias por suscripción mensual		

¿TE ANIMAS A TRABAJAR EN TU MODELO CANVAS?

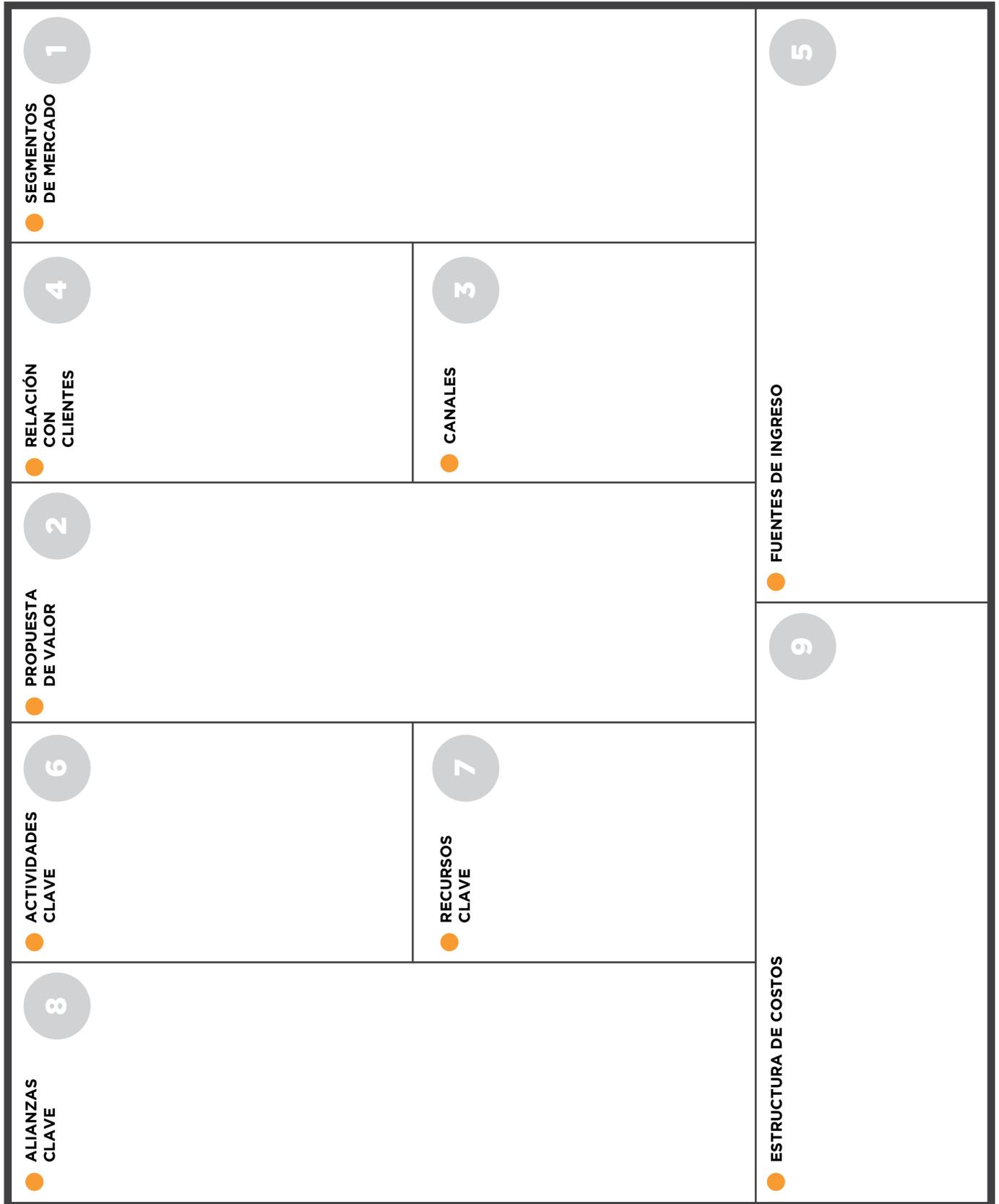
Algunas recomendaciones para que trabajes con tu mentor o mentora o con tus socios/socias este modelo:

- No rechazar, no juzgar, no criticar sin argumentos de peso.
- Aceptar ideas “rompedoras”, “extrañas”.
- Adoptar “roles” diferentes e intercambiarlos, por ejemplo, desde el punto de vista del cliente, proveedor, socio, etc..
- Combinar ideas para generar nuevas ideas
- Utilizar la comunicación visual, que el lienzo sea el lugar en donde quieres plasmar cuál es el modelo de negocio que quieres tener.



Te dejamos en la siguiente página una hoja en blanco por si deseas completarlo de esta manera. En el Anexo 1, encontrarás más Modelos Canvas en blanco. Por si prefieres más lo digital en este link que dejo a continuación, podrás hacerlo de manera online. Sólo te pide crear una copia del archivo para poder comenzar a utilizarlo. [Haz clic aquí para acceder a él.](#)

BUSINESS MODEL CANVAS



II) HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DEL NEGOCIO

Para diagnosticar adecuadamente tu negocio no basta con entender el modelo de negocios, sino que también debemos entender cómo está tu gestión interna. A continuación, se explican las principales herramientas que se recomiendan utilizar para la correcta gestión de un negocio:

II.1. Gestión Financiera:

- **Registros:** Para poder ordenar el dinero del negocio, es fundamental contar con registros de los ingresos y egresos. Cada emprendedor o emprendedora lo resuelve a su manera: algunos anotan en una agenda, otros llevan un archivo excel. Algunos tienen una máquina con código de barra que registra las ventas, etc. ¡Da lo mismo cuál método elijas! Lo importante es que te acomode, y te permita llevar el registro fácilmente de todas tus entradas y salidas de dinero.



¿Para qué registrar?

- Para saber cuánto vendo y qué vendo más/menos
- Para saber cuáles son mis gastos de producción y fijar precios
- Para conocer todos los gastos en que incurre el negocio y así poder controlarlos y ser más eficiente.
- Para saber cuánto tengo que vender para ganar plata
- Para saber cuánto dinero genera el negocio
- Evitar asumir compromisos que no pueda cubrir
- Invertir en aquello que necesito
- Controlar los dineros del negocio y evitar robos
- Llevar un control del inventario que permita una mejor planificación de las compras y del capital de trabajo



Si tienes interés en llevar una planilla de registros en Excel, [haciendo clic aquí](#), puedes acceder a una que puedes adaptar. Si quieres trabajar una completándola “a mano”, en el Anexo 2 podrás encontrar algunas hojas para completar.

- **Estado de Resultados:** El estado de resultados es una herramienta muy útil para evaluar la rentabilidad del negocio y ver su estructura de costos. Nos sirve para hacer un análisis sobre la salud financiera, identificar si el negocio tiene una estructura más bien “pesada” (altos costos fijos) o si está teniendo un margen coherente con la industria. También nos ayuda a ver la estacionalidad del negocio y a prepararnos para ésta, entre otras cosas. Te recomendamos realizar un EE.RR mensual, sugiriendo la siguiente estructura:

Ventas: Se suman todas las ventas que se efectúan en el período. No importa si la venta es a crédito y el pago se realiza después; si la venta está efectuada, se considera un resultado. El monto que se anota es en valores netos (sin IVA), porque se considera el IVA como dinero que no es de la empresa.

Costos de Ventas: Es el costo en el que incurre la empresa para producir los bienes o servicios. No importa que los insumos se hayan comprado en períodos anteriores, se considera un resultado cuando “salen” del negocio, y en ese momento se considera un “costo de venta”.

Margen Bruto (o de Contribución): Es la diferencia entre las ventas menos los costos de venta. Se interpreta como lo que queda en el negocio como resultado de las ventas.

Gastos operacionales: Son los gastos en que incurre la empresa en el desarrollo de la propia actividad del negocio. En general son gastos de arriendo, administrativos, personal fijo, entre otros.

Utilidad operacional (en inglés EBIT-DA): “Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization”, lo cual quiere decir utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización.

Ingresos por Venta	
(-) Costo de Ventas	
= Margen Bruto	
(-) Gastos Operacionales	
Gastos de Administración	
Gastos de Ventas	
= Utilidad operacional	
(-) Depreciación	
(-) Gasto por intereses	
= Utilidad antes de impuesto	
- Impuesto	
= UTILIDAD NETA	

Depreciación: Perdida de valor que sufre un determinado activo como consecuencia del paso del tiempo.

Gasto por intereses: El gasto en el que incurres por pedir dinero prestado.

Utilidad antes de impuesto: Utilidad de la empresa antes de pagar el impuesto anual correspondiente.

Impuesto: Impuesto anual que se debe pagar por las utilidades de la empresa.

Utilidad neta: Utilidad que le queda a la empresa, después de haber pagado todos sus costos, gastos e impuesto correspondiente.



Si deseas más información sobre el estado de resultados, puedes visitar el Anexo 3 al final de este manual.

- **Punto de equilibrio:** Nos dice cuánto se debe vender para cubrir todos los costos del negocio, de manera tal de no tener ganancia ni pérdida. Esto te permitirá:
 - Definir un mínimo de ventas para alcanzar un sueldo del emprendedor o emprendedora determinado (considerando tus costos fijos)
 - Conocer tu capacidad de asumir nuevos costos fijos, como por ejemplo un aumento del sueldo del emprendedor, cuotas de crédito para financiar inversiones, arriendos de locales, nuevos empleados, etc.

Puedes calcularlo a través de la siguiente fórmula:

$$\text{PUNTO DE EQUILIBRIO} = \frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES}}{\text{MARGEN EN \%}}$$



Si quieres más información sobre el punto de equilibrio, puedes visitar el Anexo 4.

- **Balance:** Es la foto de la empresa que nos muestra lo que tiene (activos), lo que debe (pasivos) y la deuda que la empresa tiene con sus dueños o dueñas (patrimonio). Si analizas tu balance puedes acceder a información muy importante, como, por ejemplo, ver el estado de tus deudas, monto en deuda por cobrar, inventario, etc. La estructura a grandes rangos de un balance, es la siguiente:

ACTIVOS	PASIVOS
Activo circulante: Caja Cuentas por cobrar Inventario	Pasivo circulante: Cuentas por pagar al corto plazo
Activo Fijo: Edificio Equipo de oficina	Pasivo Fijo: Cuentas por pagar al largo plazo Patrimonio

Los activos pueden ser de 2 tipos:

Activo circulante: Los que se convierten fácilmente en dinero en efectivo. Ejemplo: dinero en caja y en bancos, inventario (materia prima, productos terminados, etc.), deudas por cobrar al corto plazo, etc.

Activo fijo: Bienes inmuebles y bienes muebles que la empresa tiene y que son necesarios para su funcionamiento. Ejemplo: vehículos, terreno, mobiliario, terrenos, etc.

Los pasivos pueden ser de 2 tipos:

Pasivo circulante: Obligaciones que la empresa debe pagar en menor de un año.

Pasivo fijo: Obligaciones que la empresa debe pagar en un tiempo superior a un año.

II.2. Gestión Contable:

Una buena gestión contable implica, entre otras cosas: formalización del negocio según el giro correspondiente, pago oportuno de impuestos y declaraciones al día, libros contables actualizados y en poder del dueño de la empresa.

Te invitamos a hacer un análisis sobre tu gestión contable para ver si existen riesgos de multas o si podrías llevar tu contabilidad de manera más eficiente.

II.3. Gestión Operativa y Comercial:

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

Algunas cosas que se pueden analizar:

- **Analiza la Productividad:** Aspectos como horas hombre destinadas por pedido, etapas de producción, puntualidad de empresas proveedoras, del emprendedor y emprendedora o incluso la distribución del espacio en el lugar de trabajo afectan directamente la productividad de la empresa.
- **Indicadores de desempeño:** ¿Cómo se mide que las metas se estén cumpliendo? ¿Existen o son necesario los indicadores de desempeño en la empresa o estándares de calidad? ¿Se levantan indicadores tanto de producción como financieros?
- **La capacidad productiva:** ¿tienes claro cuál es tu capacidad? ¿Eres capaz de identificar si puedes cumplir oportunamente con grandes pedidos que recibes?



En el Anexo 5, podrás encontrar más información respecto a este punto.

II.4. Gestión Comercial:

Para que una empresa tenga ventas es necesario que exista un plan determinado (y no simplemente dejarlo al azar).

- **Lista de prospectos de clientes:** identificar los clientes potenciales y armar una bb.dd.
- **Estrategia de ventas clara:** es importante que tengas definido un buen discurso de venta y que este tenga identificado los beneficios que tu producto entrega, según el segmento al que le estás hablando.
- **Acercamiento al cliente:** identificar la forma en que te acercarás a cada segmento de cliente, cómo harás cotizaciones, etc.
- **Seguimiento:** identificar la forma de cómo harás el seguimiento a cada propuesta o cotización que enviaste.

II.5: Gestión de tu Equipo de trabajo:

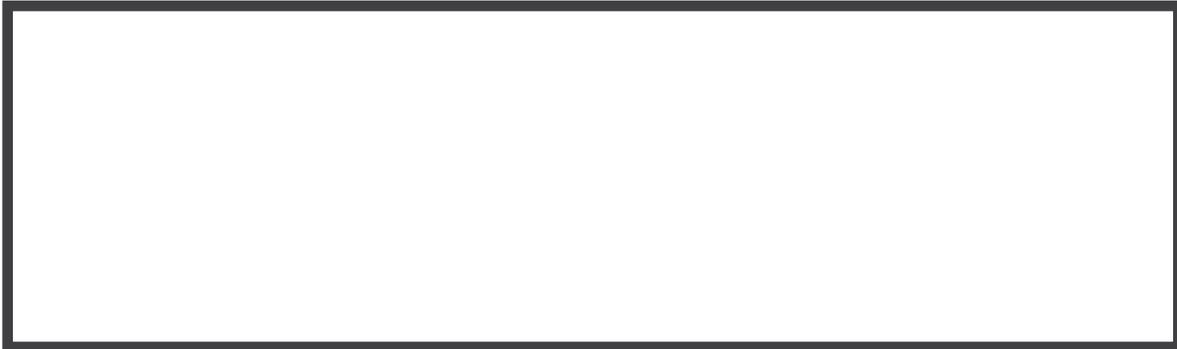
- **Responsabilidades claras:** es importante que las personas que trabajan contigo tengan claro cuáles son sus responsabilidades y cómo estas se alinean con los objetivos generales de tu empresa.
- **Evaluación y feedback:** date el tiempo de evaluar la gestión de cada persona y entrega a tiempo el feedback correspondiente. Ojalá que mes a mes podamos ir destacando algo de cada uno de ellos.
- **Reuniones de equipo y comunicación:** date espacios donde todos se enteren de cómo le ha ido a la empresa, las metas que han ido alcanzando (o las dificultades que tienen) y escúchalos a ellos para saber cuál es su opinión al respecto y qué nueva idea tienen para aportar.
- **Gestión por aprendizaje:** intenta ir sacando “lecciones” después de cada proyecto terminado o situación vivida, anótalo e incorpóralo en el próximo proyecto.

III) PROYECCIÓN DEL NEGOCIO:

Una vez que realices el Modelo Canvas y hagas un análisis con tu mentor o mentora de la gestión de tu negocio, podrás preguntarte ¿Cómo te visualizas de acá a un futuro con la empresa? (podríamos considerar 1 año). Sabemos que el contexto económico, social y político de Chile y del mundo ha cambiado notoriamente durante el último tiempo. Seguramente, las metas y objetivos que tenías hace un tiempo se verán obligados a cambiar por el contexto que nos rodea. Es por eso que te invitamos, según tus motivaciones y experiencias, a plantearte escenarios futuros. Fijate metas a alcanzar tomando en cuenta tus debilidades y fortalezas, y como ellas podrán enfrentar las oportunidades y amenazas del entorno. Puedes integrar a tu equipo de trabajo en esta visualización, si no cuentas con uno, convérsalo con tu mentor o mentora, puedes sacar ideas que a veces se pasan por alto o no se consideran. Responde, *¿qué tuvo que pasar para que llegaras allí?*

Te invitamos a expresar a dónde quieres llegar a través de palabras o dibujos.





IV) ¿QUÉ PROBLEMA(S) QUEREMOS TRABAJAR?

Una vez analizado el **Modelo Canvas, su gestión y la proyección que visualizas en un futuro**, estamos en condiciones de definir cuáles son los problemas que queremos atacar y resolver para encaminarnos y cumplir los objetivos.

Te invitamos a finalizar esta etapa de diagnóstico, **definiendo el problema principal** que se abordará en la presente mentoría.

Probablemente encontrarás muchos desafíos por mejorar, pero recomendamos enfocarte en el más importante. Al momento de definir el problema, analízalo con tu mentor o mentora, para que de esta manera quede correctamente definido y se trabaje de mejor manera en las posibles soluciones.

Puedes escribirlo en las siguientes líneas:

Problema 1 a trabajar con la mentoría:

Problema 2 a trabajar con la mentoría:

2.4.B. HERRAMIENTAS PARA LA ETAPA DEL PLAN DE ACCIÓN.

I) OBJETIVOS MARTE

En este segundo módulo te invitamos a trabajar ya en tu Plan de Acción a partir del problema definido, de esta manera, se dejará establecido cuáles son los temas y objetivos que se abordarán en la mentoría.

Para poder avanzar, es necesario en primer lugar definir objetivos. Estos objetivos deben ser MARTE:

- Medible** ▶ Permite que se pueda comprobar si el objetivo se cumplió o no.
- Ambicioso** ▶ Debe ser algo significativo para el emprendedor o emprendedora. Si los objetivos no son ambiciosos, entonces no vale la pena ponerse metas.
- Realista** ▶ Por muy realistas que sean, eso sí, deben ser alcanzables.
- Tiempo** ▶ Se debe fijar una fecha específica para alcanzar los objetivos.
- Específico** ▶ Se debe explicar el objetivo claramente, sin ambigüedades.

II) MATRIZ 3M

Objetivo	Medida (indicador)	Meta	Medio (proyecto)
Disfrutar las vacaciones en familia	Llegada a tiempo Kms. recorridos por hora	Llegar antes de las 16:00 Recorrer 130 Kms. en 3 horas Plena satisfacción de la familia	Mapa de la ruta Mapa del parque Mantenimiento al vehículo Compra de comida y bebidas
Aumentar las ventas por servicio	% de aumento de ventas por servicio	25% en un año.	Iniciativa de medios de comunicación
Asegurar la satisfacción del cliente con nuestro servicio	Tasa de reclamos	% de ventas con reclamos	Programa de capacitación en atención al cliente



Puedes encontrar una plantilla de la Matriz 3M [haciendo clic aquí](#), o en el Anexo 6.

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.

III) CARTA GANTT

Te servirá para ordenar las actividades (o medios/proyectos, según la Matriz 3M). Consiste en un gráfico, en donde, en el lado horizontal va el tiempo y en el lado vertical las actividades, quedando un gráfico de barras horizontales que sirve para saber el tiempo que va a durar cada actividad que en la empresa se realizarán.

A continuación, podemos ver un ejemplo:

OBJETIVO:			MES 1			MES 2			MES 3		
PROYECTO	ACCIÓN	ENCARGADO									
Iniciativa de medios de comunicación	Entrevista con el programa de negocios más importante de la región	Emprendedor	x	x							
Programa de capacitación en atención al cliente	cotizar empresas que puedan capacitar al personal	Apoyo administrativo			x						
	Evaluar opciones y tomar la decisión de la empresa que capacitará	Emprendedor			x						
	capacitar al equipo					x	x				



Si quieres ver plantillas de cartas Gantt, puedes [hacer clic aquí](#) o ver una en el Anexo 7.

2.4.C. HERRAMIENTAS PARA LA ETAPA DE SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN.

I) PLATAFORMA MEETWORK

En esta etapa, buscamos **implementar el Plan de Acción que resultó del diagnóstico**. Este paso es un gran desafío, pues muchas veces nos vemos enfrentados a obstáculos, como lo son la falta de tiempo o elementos inesperados, no contemplados en tu plan previo.

Se desprenderán muchas tareas que tendrás que ejecutar, porque si, la parte con más demanda de trabajo se la lleva el emprendedor o emprendedora. Por lo mismo y para ayudar a que todo lo de la mentoría esté en un sólo lugar, y para que no olviden los compromisos pendientes que salen después de cada reunión, es que te creamos a ti y a tu mentor o mentora, un perfil en nuestra plataforma de seguimiento **Meetwork**, en la que podrás:

- Agendar reuniones con tu dupla.
- Completar la minuta en línea, las que después podrás ver en el mismo lugar.
- Hacer comunidad con los otros emprendedores y emprendedoras de la red.

Será necesario que ingresen después de cada reunión para completar la minuta correspondiente. A continuación, te explicamos el paso a paso para su funcionamiento:

PASO 1

Ingresa a https://meetwork.cl/simon_de_cirene con el usuario y contraseña que previamente te habrá llegado al correo que nos diste en el formulario de inscripción.

PASO 2

Una vez que ingreses, te pedirá hacer cambio de contraseña, por una que sólo tú conozcas.

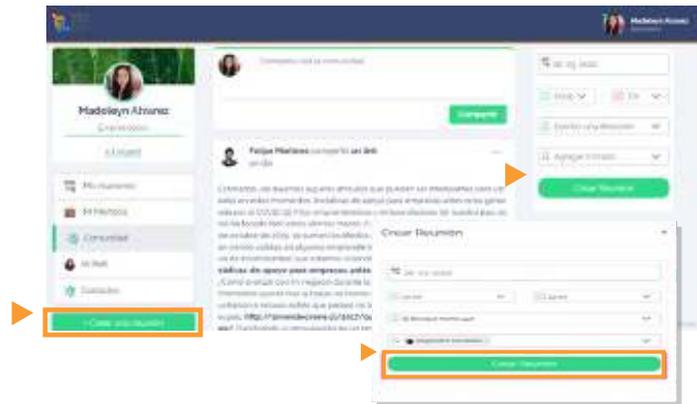
PASO 3

Una vez que cambies la contraseña, ingresarás a tu perfil, tal como se muestra en la siguiente imagen.

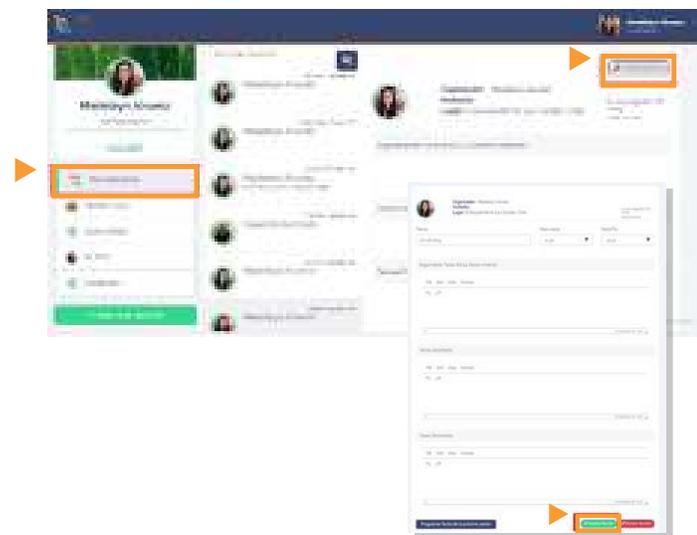


PASO 4

Para crear una reunión, puede hacer clic en la opción **“Crear Reunión”**, disponible a tu lado izquierdo y derecho en un recuadro verde. Una vez que haces clic ahí, podrás agendar una reunión en donde invites a tu dupla.

**PASO 5**

Cuando la reunión esté creada, podrás ir completando las minutas. En la opción **“Mis reuniones”** que se muestra al lado izquierdo de tu pantalla, tendrás acceso a todas las reuniones creadas y a sus correspondientes minutas. En la opción **“Editar reunión”**, podrás editar la minuta y después guardarla. Es importante saber que la reunión que tú creas y en donde tu dupla está invitada, podrá editar esa minuta él/ella también y viceversa.

**PASO 6**

Si quieres hacer comunidad, puedes irte a la opción **“Contactos”** a tu lado izquierdo. Verás el listado de todos los emprendedores y emprendedoras de la red usando la plataforma y podrás acceder a su perfil.



En el camino, seguramente te encontrarás con muchas cosas que no están escritas en este material de apoyo. Esperamos que estos pasos a seguir te guíen y faciliten el proceso, siendo la base para todos los desafíos con los que te encontrarás una vez que trabajes en tu mentoría. Estamos seguros que con tus capacidades y las de tu mentor o mentora podrán mejorar los aspectos que juntos crean necesarios para impulsar tu negocio.

3. TIPS PARA SACAR EL MAYOR PROVECHO A TU MENTORÍA



¡Créete el cuento!

Cada uno sabe lo que puede entregar y el potencial que tiene. Has llegado lejos con tu negocio, así que es momento de creerse el cuento y creer que pueden alcanzar los objetivos propuestos junto a tu mentor o mentora.

Organízate.

Lo más probable bajo este nuevo contexto, es que estés con miles de cosas en tu cabeza; futuro de la empresa, cuidado de tus hijos/hijas, no poder salir de casa, ver nuevas formas de ventas, etc. Toma tu tiempo y organiza tu día, ve los días disponibles que tendrás para mentorías y propónselos a tu dupla. Cuando decidan uno, agéndenlo a través de la plataforma Mee-network para que les quede calendarizado.



Existen rutas alternativas.

Lo más probable es que tu mentor o mentora tenga mucha experiencia, que tenga ya un recorrido hecho o que simplemente tenga más claridad de cuál es el mejor camino para llegar hacia tus objetivos o hacia donde te visualizas. Pero ojo, ambos tienen diferentes talentos, preferencias y capacidades, pueden existir diferentes medios para un mismo fin. Sólo conversa de cuál es el mejor para ti y cuál te hace más sentido.



Está dispuesto a escuchar.

Surgirán conversaciones con muchas ideas, quizás algunas de ellas no van contigo, pero escucha a tu mentor o mentora. Tiene bastante experiencia, te aconsejará y guiará, pero no tomará las decisiones por ti. Usa su trabajo para inspirarte y crear sinergia, sin duda crecerán en este proceso.

¡Toma acción!

La mejor retribución que le puedes dar a tu mentor o mentora es tomar acción ante las tareas o pendientes que van quedando. Evita reunirte sólo para decirle que no pudiste hacer la tarea o lo que acordaron, esto retrasaría el cumplimiento de tus objetivos. Como sugerencia, al momento de fijar una tarea con cierto plazo, analiza bien si es que podrás responder, si sabes que no podrás, sincérate y propone una nueva fecha de entrega.



Establece una línea base.

Conversa con tu mentor o mentora sobre tu experiencia como emprendedor o emprendedora, cuáles crees que son tus fortalezas y debilidades, y hacia dónde deseas ir. Eso le ayudará a darte mejores consejos sobre el camino que deseas seguir.

ANEXOS:

HERRAMIENTAS PARA TU MENTORÍA

ANEXO 1. MODELO CANVAS EN BLANCO

<p>● 1</p> <p>● SEGMENTOS DE MERCADO</p>			<p>● 5</p> <p>● FUENTES DE INGRESO</p>
<p>● 4</p> <p>● RELACIÓN CON CLIENTES</p>	<p>● 3</p> <p>● CANALES</p>		
<p>● 2</p> <p>● PROPUESTA DE VALOR</p>			<p>● 9</p> <p>● ESTRUCTURA DE COSTOS</p>
<p>● 6</p> <p>● ACTIVIDADES CLAVE</p>	<p>● 7</p> <p>● RECURSOS CLAVE</p>		
<p>● 8</p> <p>● ALIANZAS CLAVE</p>			

ANEXO 1.1. ANÁLISIS DE LOS CLIENTES

Luego del borrador de tu Modelo Canvas, se deben ver qué aspectos están débiles y cuáles fuertes y en dónde haya “duda” comenzar a testear cuáles podrían ser posibles soluciones.

Para tener más información para el análisis te sugerimos que hagas un pequeño estudio de clientes, competencia, proveedores y que para la siguiente sesión traigas claros tus números. Las siguientes planillas pueden servir de apoyo para esto:

Haz un listado de sus diferentes segmentos de clientes (tipos de clientes: niños, tercera edad, empresas, hospitales, etc.) e identifica cuáles son sus necesidades. Anota cuáles son los productos o servicios que entregas en la actualidad para satisfacer esas necesidades y qué productos nuevos podrías entregarles.

Tipos de clientes	Sus necesidades	¿Qué productos/ servicios les entrego hoy?	¿Qué productos/ servicios nuevos podría entregarles?

ANEXO 1.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Competidores	¿Qué vende?	¿A qué precio vende?	Aspectos destacables	¿Qué puedo hacer diferente a ellos?

PLANTILLAS DE RETIROS PERSONALES

Fecha	Item	Cantidad	Valor		Quién retira	Uso
			Unitario	Total		
TOTAL						

FLUJO DE CAJA	Monto
Ingresos	
(-) Gastos del negocio	
(-) Retiros Personales	
Flujo de caja del período	

Saldo Inicial	
(+) Flujo de caja	
Saldo final	

ANEXO 3. ESTADO DE RESULTADOS

Acá encontrarás material útil para entender los diferentes conceptos respecto a la construcción de un Estado de Resultados.

Ventas: Se suman todas las ventas que se efectúan en el período. No importa si la venta es a crédito y el pago se realiza después; si la venta está efectuada, se considera un resultado. El monto que se anota es en valores netos (sin IVA), porque se considera el IVA como dinero que no es de la empresa.

Costos de Ventas: Es el costo en el que incurre la empresa para producir los bienes o servicios. No importa que los insumos se hayan comprado en períodos anteriores, se considera un resultado cuando “salen” del negocio, y en ese momento se considera un “costo de venta”.

Margen Bruto (o de Contribución): Es la diferencia entre las ventas menos los costos de venta. Se interpreta como lo que queda en el negocio como resultado de las ventas.

Gastos operacionales: Son los gastos en que incurre la empresa en el desarrollo de la propia actividad del negocio. En general son gastos de arriendo, administrativos, personal fijo, entre otros.

Utilidad operacional (en inglés EBITDA): Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization, lo cual quiere decir “utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización”.

Depreciación: Pérdida de valor que sufre un determinado activo como consecuencia del paso del tiempo.

Gasto por intereses: El gasto en el que incurres por pedir dinero prestado.

Utilidad antes de impuesto: Utilidad de la empresa antes de pagar el impuesto anual correspondiente.

Impuesto: Impuesto anual que se debe pagar por las utilidades de la empresa.

Utilidad neta: Utilidad que le queda a la empresa, después de haber pagado todos sus costos, gastos e impuesto correspondiente.

A modo de simplificación para el siguiente ejercicio vamos a suponer que :

- El costo de venta es igual a los costos variables
- Los costos operacionales son iguales a los costos fijos.

Ingresos por Venta	
(-) Costo de Ventas	
= Margen Bruto	
(-) Gastos Operacionales	
Gastos de Administración	
Gastos de Ventas	
= Utilidad operacional	
(-) Depreciación	
(-) Gasto por intereses	
= Utilidad antes de impuesto	
- Impuesto	
= UTILIDAD NETA	

CÓMO CALCULAR COSTO DE VENTAS

Hay que considerar: insumos y mano de obra (MO).

Ejemplo: ¿cuánto cuesta producir un chaleco?

Para producir 1 chaleco se necesitan:

- 4 ovillos de lana
- 1/8 de rollo de hilo
- 6 botones
- 1 bolsa de empaque
- 1 etiqueta
- En 5 horas la artesana hace 1 chaleco

Se recomienda ir paso a paso ocupando la regla de 3.

Para el caso de la MO (en el caso de que lo hagan ellos mismos y no le paguen a un tercero) se sugiere:

1. Poner un valor a la MO diaria
2. Calcular cuánto cuesta la hora de trabajo.
3. Asignar como costo variable lo que corresponda según lo que se demoró. Ej: 5 horas

Así, si decimos que el día de trabajo cuesta \$10.000, entonces la hora cuesta \$1.250 (\$10.000/8 horas). Luego el costo de la mano de obra será: \$1.250 x 5 horas = \$6.250.

Para ponerle valor a la MO se puede hacer en base al sueldo mínimo (u otro sueldo en el caso de ser un trabajo que exija una mayor calificación), o cuánto les pagarían a ellos por hacer esto mismo en otra parte o cuánto estarían dispuestos a pagar para que otro lo hiciera.

	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6
Costo Materia Prima						
Mano de Obra						
TOTAL COSTO DE VENTAS						

CÓMO CALCULAR EL MARGEN

Margen en pesos:

Cuanto dinero me queda al vender un producto, después de los costos variables.

Ejemplo: Si vendo el producto a \$10.000 y los costos de venta totales son de \$7.000
 $\$10.000 - \$7.000 = \$3.000$

Margen porcentual:

Es el % del precio de venta que queda después de pagar el costo variable del producto. Ej.: $\$3.000 / \$10.000 = 0,3 = 30\%$

Calcule el margen en \$ y % de algunos productos o servicios:

	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Producto 5	Producto 6
Margen \$ Precio unitario - costo variable						
Margen % $\frac{\text{Margen \$}}{\text{Precio}}$						

ANEXO 4. PUNTO DE EQUILIBRIO

El Punto de Equilibrio me dice cuánto tengo que vender para cubrir mis Costos Totales, y que, por lo tanto, mi utilidad sea cero. Hay 2 maneras de calcularlo:

EN UNIDADES:

En caso de vender sólo 1 producto siempre con el mismo margen.

“Punto de equilibrio =” “Costos Fijos Totales” /”Margen en \$”

Ej.: Una empresa tiene costos fijos totales por \$450.000. El precio de venta del producto es \$10, y el costo variable unitario es de \$7. ¿Cuál es su punto de equilibrio?

Margen en \$: \$10-\$7 = \$3

Punto de Equilibrio: \$450.000/\$3 = 150.000

Es decir, debo vender 150.000 unidades para estar en equilibrio. Si vendo más comienzo a generar utilidades.

EN PESOS:

En caso de vender muchos productos con márgenes distintos.

“Punto de equilibrio =” “Costos Fijos Totales” /”Margen en %”

Ej.: Una empresa tiene costos fijos totales por \$1.000.000 y el margen en % de sus productos es 32% (0,32). ¿Cuál es su punto de equilibrio?

Punto de Equilibrio: \$1.000.000/0,32=\$3.125.000.

Es decir, debo vender \$3.125.000 para estar en equilibrio. Si vendo más comienzo a generar utilidades.

¿CUÁNTO TENGO QUE VENDER PARA ESTAR EN EQUILIBRIO?

$$\frac{\text{Costos Fijos Totales}}{\text{Margen \% promedio del negocio}} = \$ \quad = \text{Punto de equilibrio}$$

ANEXO 5. OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS

Las actividades clave por lo general se pueden graficar en un flujo de procesos. Y estos procesos se pueden optimizar, para que sean más eficientes. En esta sección aprenderemos cómo hacerlo.

DISTINCIONES

Para aprender a optimizar procesos, es útil comenzar con las siguientes distinciones:

- **Capacidad:** Es el volumen de producción recibido, almacenado o producido, sobre una unidad de tiempo. Es importante distinguir dos tipos de capacidades:
 - **Capacidad de diseño:** La máxima capacidad teórica, bajo estándares ideales. Por ejemplo, cuántos kilos de ropa se puede lavar en una lavandería si opera 24x7 sin parar.
 - **Capacidad efectiva:** La máxima capacidad bajo estándares “reales”. Por ejemplo, cuántos kilos de ropa se puede lavar en una lavandería si opera durante 45 horas a la semana, y considerando que hay pausas por almuerzos, entre carga y descarga, y pequeñas demoras “naturales” entre que la lavadora termina de lavar y se descarga y vuelve a cargar la lavadora.
- **Capacidad efectiva de corto plazo:** Viene determinada por el cuello de botella actual con los recursos actuales
- **Capacidad efectiva de mediano plazo:** Considera la posibilidad de contratar más personal, si es que eso permite eliminar el cuello de botella actual.
- **Producción real:** Lo que efectivamente se encuentra produciendo. Por ejemplo, en un día promedio se lavan X kilos al día.
- **Utilización:** $(\text{prod real} / \text{capacidad de diseño})$. Cuánto se aprovecha la capacidad de diseño de la empresa.
- **Eficiencia:** $(\text{prod real} / \text{capacidad efectiva})$. Cuánto se aprovechan los recursos disponibles de la empresa.

LEY DE LITTLE

Para lograr estimar la capacidad efectiva, es útil tener en mente la “Ley de Little”, que nos indica que:

$\text{Flujo (unidades/tiempo)} = \text{Inventario (unidades, kilos)} / \text{ciclo (tiempo)}$.

Ejemplo 1: Si en una lavandería una lavadora tiene capacidad para 16 kg, y demora 15 minutos en lavar, se puede decir que:

$\text{Flujo (kg/min)} = 16 \text{ kg} / 15 \text{ min} = 1,066 \text{ kg/min} = 64 \text{ kg/hora}$

Ejemplo 2: Si un horno permite hornear 15 empanadas en 40 minutos.

Flujo (empanadas/hora) = (15 empanadas / 40 mins) x 60 mins = 22,5 empanadas/hora

PASOS PARA DETERMINAR LA CAPACIDAD

Se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificar cuáles son los procesos productivos del negocio.
2. Calcular el flujo de cada uno de esos procesos. Para esto podrás hacer preguntas que permitan estimar el inventario y el ciclo de cada uno de esos procesos.
3. Identificar el proceso que es cuello de botella.
4. Multiplicar el flujo por hora del cuello de botella, por el número de horas que opera el negocio.

Ejemplo de Cálculo de Capacidad de una lavandería:

1. Se identifican los procesos.



2. Se calcula el flujo para cada proceso.

Esto se hizo considerando los datos proporcionados en años anteriores por la emprendedora:



3. Se identifica el cuello de botella.

En este caso es el planchado, ya que tiene el menor flujo.

4. Se multiplica el flujo por las horas.

En este caso la emprendedora operaba 45 horas a la semana.

Plancha a 0,28 kilos por minuto. 0,28 kilos por minuto x 60 minutos x 45 horas x 4 semanas = 3024 kilos por mes.

La buena noticia para esta emprendedora es que este cuello de botella es fácil de arreglar poniendo a más personas planchando. Al contratar más personal, el cuello de botella pasaría a ser el centrifugado, y su nueva capacidad podría ser 9936 kilos por mes. Por lo tanto, su **capacidad efectiva de corto plazo es 3024 kilos por mes; mientras que su capacidad efectiva de mediano plazo es de 9936 kilos por mes.**

ANEXO 6. MATRIZ 3M

Objetivo	Medida (indicador)	Meta	Medio (proyecto)	Responsable

ANEXO 8. EL PROCESO DE VENTA

Para mejorar tu proceso de ventas, primero debemos identificar en qué parte de éste estás teniendo problemas: ¿Estás identificando bien las necesidades de tus potenciales clientes? ¿Logras transmitir bien los atributos diferenciadores? Con el siguiente proceso podrás saber cuál(es) es el punto que necesita más atención para lograr aumentar las probabilidades de un cierre de ventas exitoso.

CONOCER TU PRODUCTO/SERVICIO

¿Cuál es la necesidad o problema que tu producto/servicio soluciona? ¿Cuáles son los atributos que tu cliente valora? ¿Por qué eres mejor que la competencia?

Si no tienes claro esto, no podrás enfrentarte a una venta de una forma convincente. Te sugerimos revisar junto al mentor o mentora el CANVAS de tu negocio y definir bien tu propuesta de valor. Una vez definida, es importante que se vea reflejada en tu discurso, promoción, packing y todo lo involucrado al producto.

CONOCER TUS CLIENTES

¿Conoces a tu cliente objetivo? ¿Dónde está? ¿Cómo compra? ¿Qué características demográficas, psicológicas y/o comportamientos tiene? ¿Existen segmentos potenciales por conocer?

Si no lo tienes claro te recomendamos apoyarte en la sección de segmento del CANVAS para definir bien quiénes son tus clientes objetivo y poder alcanzarlos de una forma eficaz.

ACERCAMIENTO

¿Qué medio utilizas para llegar a tus clientes? ¿Cómo te promocionas? ¿Qué otros medios además del utilizado podrían aumentar tus ventas?

A veces conocemos muy bien el producto y el cliente, pero lo intentamos alcanzar en el lugar equivocado. Un ejemplo sería vender chicle por Facebook: es improbable que una persona haga una compra impulsiva como esta por internet. En cambio, tiene mucho sentido vender productos especializados por internet (Ej.: cámaras fotográficas), ya que las personas suelen hacer una investigación previa a las compras de mayor importancia.

PRESENTACIÓN Y MATERIAL PUBLICITARIO

¿El contenido de tu material publicitario, catálogo, presentaciones o cotizaciones es el adecuado? ¿Contiene en el mensaje los atributos del producto y apela a la necesidad del cliente? ¿Qué método/formato utilizas? ¿Es el más adecuado considerando el público objetivo? ¿Contiene toda la información relevante para que el cliente tome una decisión?

Por ejemplo: Si vendemos un producto para un segmento adulto mayor, quizás no es tan buena idea utilizar redes sociales como Instagram o Twitter, sino acercarnos a los focos de encuentro de estos segmentos y dejar folletos, carteles o buscar hacer presentaciones directas.

En esta etapa es importante construir confianza, demostrar credibilidad y profesionalismo, así como conocimientos técnicos sobre el producto/servicio, que hagan más fácil la decisión del cliente.

CIERRE

¿Tienes claro el timing de tu ciclo de venta? ¿Haces seguimiento después de enviar tu propuesta o cotización? ¿Estás disponible para dudas del cliente? ¿Estás preparado para enfrentar una negociación?

Es común llegar a este punto y no ser capaz de hacer el cierre de venta. Tener claro hasta qué punto poder negociar un precio y según qué volúmenes y plazos, es tan importante como estar disponible para resolver todas las dudas que el cliente pueda tener que lo pudieran hacer desistir de la compra.

SEGUIMIENTO

¿Tu negocio necesita post venta? Si es así, ¿Cómo lo haces? ¿Qué información recoges? ¿Cómo reaccionas ante un cliente descontento?

Si tienes dificultades en este aspecto, es importante trabajar las competencias necesarias para enfrentar una post venta difícil. A veces es complicado ver las equivocaciones cuando se es el dueño y/o creador de un producto/servicio, por lo que es recomendable buscar retroalimentación y estar dispuesto a enfrentar comentarios negativos de tus clientes para poder mejorar. Asimismo, si te enfrentas a un cliente descontento, siempre es mejor ayudarlo y solucionar su problema que dejar que haga un boca a boca negativo sobre el negocio. Un cliente contento comenta a 5 personas su buena experiencia, uno descontento lo comenta a 10.

ANEXO 9. RELACIÓN CON EL CLIENTE

Lo que muchas veces se pasa por alto en las micro y pequeñas empresas es la importancia que tiene el servicio al cliente. Muchas veces es ESTE el elemento diferenciador respecto a empresas mayores o más consolidadas, ya que el servicio personalizado y cercano es algo que entrega un valor adicional al cliente.

El servicio al cliente son todas aquellas acciones que apelan a que el cliente tenga una buena experiencia de compra, vuelva y recomiende el negocio a otros.

Algunos puntos que debes considerar:

POSITIVO: NUNCA DIGAS “NO” A TUS CLIENTES

Trata siempre por todos los medios de satisfacer las necesidades de tus clientes. Elimina las palabras oscuras o negativas de tu vocabulario y de tu personal, ya que éstas generan rechazo a nivel subconsciente en la mente de sus clientes:

- No lo creo
- No se preocupe
 - No le importa, ¿verdad?
 - Eso no es posible
 - No, de ningún modo

Es más barato retener un cliente, que perderlo y tener que gastar tiempo y dinero para atraer a uno nuevo. Trata de buscar la forma de satisfacer las solicitudes de tus clientes siempre de manera proactiva. Una opción es tener a mano personal calificado y con buenas habilidades comunicativas que le ayuden a salir con audacia de peticiones imposibles sin darles un no rotundo, simplemente enfocándolo en la dirección que le ofrezca la solución que más beneficie a tu cliente. Con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, tu cliente se sentirá satisfecho y que ha conseguido lo que él desea.

ENCUESTAS: SOLICITA AYUDA A SUS CLIENTES

Pide la opinión de tus clientes sobre el producto o servicio que te ha comprado. De ser posible, haz que contesten un cuestionario corto (que les resulte rápido de responder). Hazles saber que el objetivo del cuestionario es mejorar tu producto o servicio a fin de atenderlos mejor. La encuesta es además un referente positivo como recordatorio del buen servicio de atención al cliente que ofrece tu negocio.

RAPIDEZ:

Responde rápidamente las solicitudes de información

Trata de responder las preguntas de tus clientes, de ser posible, en menos de 24 horas de haberlas recibido. La rapidez de tu respuesta no solo es muy bien valorada, sino que además con ello les demuestras que eres un auténtico profesional de tu sector.

Responde rápidamente las quejas de sus clientes

Si tu cliente presenta una queja o tiene un problema con el producto o servicio que le vendieron, trata de responderle con la mayor rapidez que sea posible a fin de solucionar su solicitud. Ésta es tu mejor oportunidad de transformar un problema en una oportunidad para conseguir un cliente fiel.

Pídele disculpas y de ser necesario devuelve el dinero, cambia el producto o servicio, pero haz todo lo necesario para corregir el error en caso de haberlo. Tu cliente o prospecto debe sentirse bien atendido. El tiempo que tardes en responder las quejas juegan en tu contra y generan mala voluntad de parte de tus clientes o prospectos

ENTREGA RÁPIDA

No prometas entregas demasiado rápidas si realmente no puedes cumplir, sólo porque tu cliente quiere escuchar decir que sí. Incluye siempre un pequeño margen de tiempo adicional al servicio de entrega, de esta manera tu servicio será percibido como una entrega anticipada, como un esfuerzo adicional y positivo de tu parte.

VERDAD

No intentes vender tu producto o servicio dándole características o atributos que no tiene. Si el cliente compra un producto y éste no cumple con lo prometido, conseguirás una compra, pero luego un cliente desilusionado.

INFORMACIÓN: RESPONDE LAS PREGUNTAS CORRECTAMENTE

Los clientes antes de comprar en ocasiones necesitan información técnica del producto o presupuestos en el caso de trabajos o servicios por realizar. Para esto es necesario que estes cualificado para atender y responder todas las preguntas sobre tu producto o servicio.

Cualifica y entrena a tus empleados para que manejen los distintos presupuestos, valores, especificaciones técnicas y cualidades del producto.

CUMPLIR: CUMPLE LO QUE PROMETES

Si no quieres hundir tu reputación y la de tu negocio, entonces no trates a tus clientes como si se les olvidara algo que se les prometió. No generes ventas a través de engaños, cumple siempre lo que prometes. Tu producto o servicio no solo debe resolver o satisfacer al completo el deseo que tenga tu cliente, sino que además debe entregarle más valor del que espera recibir, por lo cual nuestro consejo es que sobrepase siempre las expectativas de lo que esperan de su compra.

AMISTOSO

Siempre debes ser amable y respetuoso con tu cliente. Tiene muchas opciones para gastar su dinero y está eligiéndote a ti. La amabilidad puede ser el factor clave para que se quede contigo.

POST VENTA

Es muy importante preguntarle al cliente qué le pareció el servicio o producto, buscar retroalimentación y mostrarle que es importante. Recuerda que tu objetivo es generar relaciones de largo plazo con tus clientes (cuesta mucho menos atender a los clientes actuales que invertir en buscar nuevos). Ojo que no todos los negocios pueden tener un servicio de post venta definido, pero es importante siempre buscar la retroalimentación

Por último, es muy importante que TODO el negocio debe ser ejemplo de buen servicio al cliente:

- Un buen producto
- Un buen producto ampliado
- Una buena atención personal
- Ofertas y promociones
- Un local atractivo
- Un buen servicio post venta

ANEXO 10. HERRAMIENTAS DIGITALES COMO OPCIÓN PARA EL TELETRABAJO

COMUNICACIÓN INTERNA:

- **Slack:** Es una plataforma para gestionar trabajos y proyectos de forma colaborativa donde se pueden crear diferentes canales para tratar diferentes temas o canalizar las diferentes vías de comunicación de una organización. <https://slack.com/intl/es-cl/>
- **Zoom:** Es una herramienta que une las videoconferencias en la nube, las reuniones en línea sencillas, la mensajería de grupo y una solución de sala de conferencias, donde incluso puedes grabar la reunión y dejarla en línea. <https://zoom.us/>
- **Google Meet:** Integrada con Google, perfecta para reuniones profesionales y viene a reemplazar Hangouts en los negocios. <https://meet.google.com/>

TRABAJO COLABORATIVO:

- **Miro:** Trabajo en gran un lienzo digital que permite mover información a tiempo real con diferentes usuarios conectados compatible con diferentes dispositivos. <https://miro.com/>
- **Aww:** Pizarra digital con opción de compartir y descargar el resultado final donde no es necesario registrarse para comenzar a usarla. <https://awwapp.com/>
- **Mural:** Es una herramienta online que te permite elaborar y compartir murales digitales capaces de integrar todo tipo de contenidos multimedia. <https://mural.co/>
- **Stormboard:** Plataforma que te ayuda a organizar las brainstorming de una manera ordenada y muy creativa; cuenta con plantillas y posibilidad de compartir videos, excel, etc. <https://stormboard.com/>
- **Microsoft Whiteboard:** Pizarra digital que permite colaboración entre equipos y muy fácil de usar, ideal para la creación de nuevas ideas. <https://products.office.com/es-cl/microsoft-whiteboard/digital-whiteboard-app>

ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:

- **Asana:** Integra comunicación, calendario, tableros, repositorios, entre otros con tu equipo facilitando el trabajo coordinado a distancia. <https://asana.com/es>
- **Microsoft Teams:** Versión corporativa de Microsoft que integra gran parte de sus herramientas en una sola, permitiendo la colaboración. <https://products.office.com/en-us/microsoft-teams/group-chat-software>
- **Trello:** Software de administración de proyectos, donde diferentes grupos y tableros virtuales se encuentran administrados colaborativamente. <https://trello.com/es>
- **Evernote:** Organización de información mediante notas, existen versiones instalables para diversos sistemas operativos y una versión web. <https://evernote.com/intl/es>
- **Kanbanize:** Plataforma que permite gran cantidad de automatizaciones para gestionar flujos de forma intuitiva en tu empresa. <https://kanbanize.com/es/>

REPOSITORIO DE DOCUMENTOS:

- **Google Drive:** Herramienta de Google que permite almacenar gran cantidad de documentos y organizar el trabajo colaborativo con el equipo. https://www.google.com/intl/es_ALL/drive/
- **OneDrive:** Herramienta de Microsoft para centralizar documentos y con integración de Teams. <https://onedrive.live.com/about/es-ES/download/>
- **Dropbox:** Útil para centralizar y compartir contenido abierto sin tener cuenta de Google o Microsoft. <https://www.dropbox.com/>

OTRAS HERRAMIENTAS:

- **Doodle:** Muy útil para organizar reuniones con clientes, compañeros de trabajo o amigos. <https://doodle.com/es/>
- **Loomio:** Software libre de toma de decisiones de forma colectiva sin estar reunidos presencialmente. <https://www.loomio.org/>
- **Mentimeter:** Aplicación web para hacer interacciones en vivo en las presentaciones y eventos. <https://www.mentimeter.com/>
- **Kahoot:** Funcionalidades para formación gamificación de presentaciones y eventos. <https://kahoot.com>

HERRAMIENTAS ADICIONALES QUE ENTREGA SIMÓN DE CIRENE:

- **webinars.simondcirene.cl:** Encontrarás grabaciones de webinars pasados, e invitación a webinars futuros, para que puedas seguir profundizando en temas que sean de tu interés. [Ir al link.](#)
- **online.simondcirene.cl:** Encontrarás una lista de cursos online gratuitos en diversos temas de emprendimiento. [Ir al link.](#)



**MATERIAL DE APOYO
PARA EMPRENDEDORES**
RED DE MENTORES SIMÓN DE CIRENE