



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA
“ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS” (EURO EMPLEO)
EuropeAid/140144/DH/SER/HN

**Producto 4: Guías metodológicas elaboradas de
actividades específicas para la promoción de
emprendimientos y MIPYMES por parte de personas
con discapacidad y de los sectores vulnerables:**

Afinando el Rumbo para Escalar

Número de la Actividad de Asistencia Técnica: MCP13

Honduras, 30.11.2020

Edgar Mauricio Quintana Arriola

Asistencia Técnica implementada por:

IDOM inbas



Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



ACRÓNIMOS

APANJE	Asociación de Padres y Amigos de Niños (as) y Jóvenes Especiales
BANHPROVI	Banco Hondureño para la Producción y la Vivienda
BOOT CAMP	Programa de entrenamiento especializado y de ejecución intensiva
CAIPAC	Centro Artesanal Industrial Para Ciegos
CED MIPYME	Centro de Desarrollo Empresarial Para La Micro, Pequeña y Mediana Empresa
CONFIANZA	Sociedad Administradora de Fondos de Garantía Recíproca
LTGBI	Lesbianas, Transexuales, Gais, Bisexuales, Intersexuales
Red CADERH	Centros de Formación Técnica Profesional
SENPRENDE	Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios



Contenido

1. Introducción.....	5
2. Iconos de orientación	7
3. Afinando el rumbo para escalar	9
3.1 En qué consiste	9
3.2 Objetivos que persigue	10
4. El proceso de reflexión /acción conlleva los pasos siguientes:.....	10
5. Desarrollo del proceso (metodología de trabajo).....	12
a) Selección de participantes	12
b) Revisión o construcción de proyecto de vida.....	13
c) Visualización el negocio (resultados esperados).....	14
d) Establecer el proceso que se desea impulsar (Disposición de innovar).....	19
e) Visualizar posibles colaboradores (aliados estratégicos).....	24
f) La toma de decisión.....	24
g) Intercambio con empresarios	26
h) Acompañamiento en el desarrollo de las acciones.....	27
6. Consejos para su implementación.....	30
7. Evaluación de la actividad.....	32
9. Anexo: Herramienta proyecto de Vida.....	33



1. Introducción

En el marco de la consultoría “Apoyo al Servicio Nacional de Emprendimiento y Pequeños Negocios - SENPRENDE- para el trabajo con sectores vulnerables y personas con discapacidad, para desarrollar actividades generadoras de autoempleos y empleos de calidad en Honduras”, cuyo propósito es contribuir con la mejora de las condiciones para la generación de emprendimientos y MIPYME por parte de personas provenientes de sectores vulnerables, el presente documento, representa el cuarto producto de una serie que en conjunto, buscan establecer posibilidades para alcanzar dicho objetivo.

En este caso particular, se presenta una guía metodológica denominada ***Afinando el rumbo para escalar***, enfocada en una estrategia que puede contribuir con el cambio de estadio de un emprendimiento que ha surgido particularmente por necesidad (subsistencia) a uno tradicional y por qué no considerarlo también, quizás a un estadio de emprendimiento por oportunidad.

El espíritu de la iniciativa responde a la intención que desde el SENPRENDE se tiene, en dar cumplimiento a la generación de oportunidades de empleo digno a las personas en Honduras en general y en particular a la población vulnerable.

El proceso en conjunto contempla una serie de acciones que van desde la selección de participantes, revisar el proyecto de vida (acción determinante para establecer si el proceso “encaja” en lo pensado por quien participa), realizar tanto un autodiagnóstico de la situación actual del emprendimiento, como también de establecer una “imagen” general de cambios que se desean. Así mismo, se podrá apreciar una propuesta de acciones que debiesen ser realizadas para lograr los cambios esperados. También se contempla una serie de criterios importantes a tomar en cuenta por aquellas personas profesionales o entidades que deseen participar en el proceso de cambio propuesto.

Y por supuestos, desde las personas que impulsan el proceso debe darse un acompañamiento / monitoreo, en función de establecer los avances que se están logrando, como también establecer si



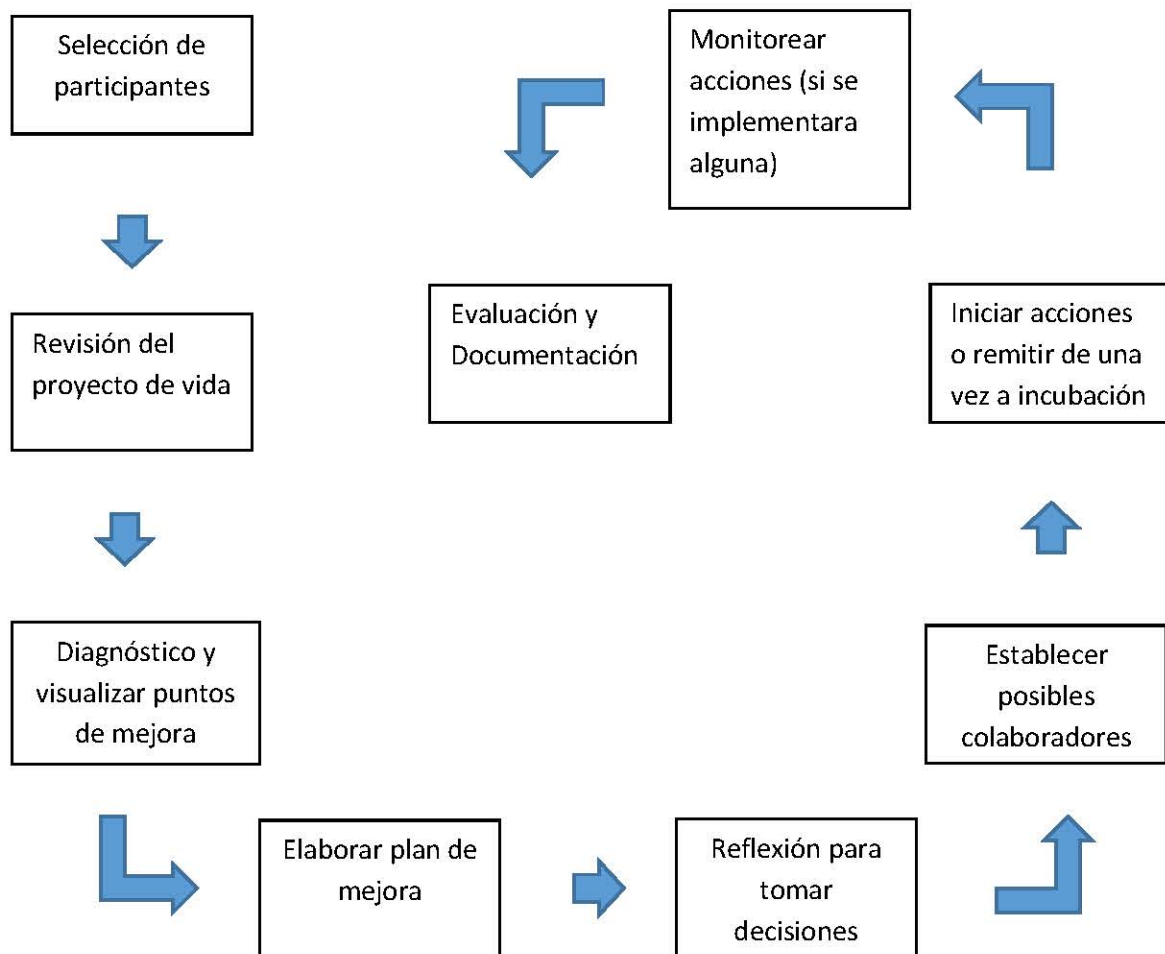
es necesario, una serie de posibles recomendaciones para continuar de la mejor manera posible el proceso establecido.

Se concluye con una serie de consejos que podrían ser tomados en cuenta para el desarrollo del proceso, por lo que es recomendable tomarlos en cuenta, como a la vez, a partir de las experiencias que se van dando con el tiempo, debiese enriquecerse dicha sección como consecuencia de las lecciones aprendidas al respecto.

Como nota final y con el afán de complementar una idea general del proceso que en esta oportunidad se presenta, vale la pena mencionar que el tiempo estimado para el desarrollo de esta experiencia de entre 3 y 6 semana aproximadamente. Todo va a depender de variables clave a tener presente en el momento de la implementación: el grupo, los objetivos que se persigan con el mismo, las persona profesionales o entidades que dispongan participar en el proceso, los recursos disponibles (incluido el tiempo) y por supuesto, la actitud de quien participa en el proceso.









El proceso, visión de conjunto:



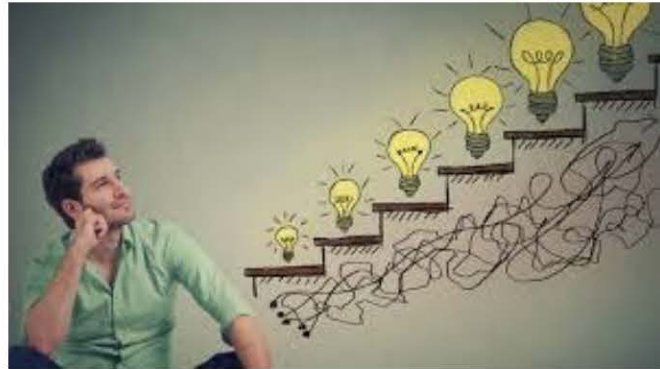
2. Iconos de orientación

A lo largo del manual encontrará una serie de íconos o figuras, las cuales pretenden contribuir con el uso del mismo. A continuación, se los presentamos, así como el significado que estos tienen:

	<p>OJO. Es un llamado para que preste particular atención a la información que se va a compartir.</p>
	<p>A PENSAR: A lo largo del manual, se encontrarán momentos en los que debiese detenerse a reflexionar.</p>
	<p>MANOS A LA OBRA: nos indica que hay un trabajo que desarrollar.</p>
	<p>OBJETIVO: lo que esperamos alcanzar de la actividad desarrollada.</p>
	<p>METODOLOGIA: orientaciones del qué y cómo hacer, para el desarrollo de las actividades.</p>
	<p>CONSEJOS PARA APLICACIÓN: algunas sugerencias que podrían ser útiles para la facilitación de los procesos.</p>

3. Afinando el rumbo para escalar

3.1 En qué consiste



Es un proceso que contribuye con personas que han emprendido ya una iniciativa empresarial y visualizan para su actividad económica un estadio diferente del cual se encuentran en ese momento; es posible que su iniciativa ha surgido producto de la necesidad, más que por una oportunidad real en el mercado. Sin embargo, están conscientes de la importancia que tiene el contar con un negocio que pueda consolidar una propuesta de valor más consistente, que permita un proyecto más estable en el tiempo y espacio y que, por tanto, deben realizarse más esfuerzos aún ya que lo avanzado si bien es cierto podría haber sido importante y asertivo, no resulta suficiente.

Puede considerarse también como una estrategia, individual o colectiva (grupos de hasta 12 personas) para transitar de un emprendimiento inicialmente concebido por necesidad, operando como un negocio de subsistencia, a una microempresa de acumulación simple o bien de acumulación ampliada, y de esta a una pequeña empresa.

3.2 Objetivos que persigue



Contribuir con el equipo de facilitación para que tenga la posibilidad de:

- Facilitar la toma de decisión y acción, en relación con el crecimiento de un emprendimiento de un estadio de subsistencia o acumulación simple, a uno de acumulación ampliada, así como al establecimiento de una posible ruta para realizarlo.
- Facilitar la toma de decisión y acción, en relación con el crecimiento de un emprendimiento de un estadio de acumulación ampliada al de una pequeña empresa; o bien, desde una pequeña a una mediana empresa, así como al establecimiento de una posible ruta para realizarlo.

4. El proceso de reflexión /acción conlleva los pasos siguientes:

Paso	Proceso	Resultado esperado
1.	Selección de participantes	Grupo reducido, pero con plena disposición al proceso.
2.	Revisión del proyecto de vida , o construcción del mismo.	Contexto personal aclarado: ¿Qué deseo hacer en la vida?
3.	Realizar un diagnóstico y Visualizar el negocio con puntos de mejora en la operación y los resultados esperados. Tomando en cuenta en este punto, aquello con lo que ya se cuenta e identificando lo que hace falta.	Punto de llegada imaginado: escenario esperado establecido.



<p>4.</p>	<p>Establecer como proceso, las acciones que se deben impulsar (disposición a innovar), tomando en cuentas aliados estratégicos, recursos necesarios y temporalidad para su desarrollo.</p>	<p>Plan de mejora (proceso de transición)</p>
<p>5.</p>	<p>Ante lo visualizado y el proceso a seguir, tomar la decisión en relación a si se está dispuesto a “transitar” la ruta para crecer, como en qué momento se hará dicho recorrido.</p>	<p>Se ha tomado la decisión a favor o en contra, en relación al proceso que debe ser desarrollado.</p>
<p>6.</p>	<p>Visualizar posibles colaboradores estratégicos en el momento de decidir crecer.</p>	<p>Se cuenta con aliados clave para el desarrollo del proceso.</p>
<p>7.</p>	<p>Intercambio con empresarios que iniciaron bajo términos similares.</p>	<p>Conocimiento de experiencia de terceros aprovechada.</p>
<p>8.</p>	<p>Iniciar el desarrollo de acciones, preferentemente contando con el acompañamiento de una asistencia técnica, misma que podría ser prestada desde un CDE MIPYME y/o un proceso de incubación.</p>	<p>Acciones avanzan de acuerdo al cronograma de trabajo establecido, o bien se remite a emprendedor o</p>
<p>9.</p>	<p>Evaluación y Documentación de la experiencia desarrollada.</p>	<p>Se cuenta con la opinión de participantes en relación a calidad de proceso, como también con documentación de la experiencia desarrollada.</p>

5. Desarrollo del proceso (metodología de trabajo)



a) Selección de participantes

Algunos elementos orientadores que podrían ser tomados en cuenta en la selección de participantes para un proceso de esta naturaleza:

- Desarrollo de una entrevista a cargo de quienes coordinan el proceso, para identificar intereses que motivan, necesidades de apoyo, visión del negocio y disposición real al aprendizaje, como a la realización de actividades más allá de lo que se ha venido realizando.
- Así mismo una revisión conjunta del proyecto de vida que tiene la persona (si no lo tiene, entonces podría ser recomendable invitarlo /a para que desarrolle uno). La importancia de este paso es debido a que en dicho proyecto pueden visualizarse fortalezas, debilidades, metas pendientes de lograr y algunos aliados con los que ha contado o podría contar.
- Podría ser interesante también tener en cuenta la naturaleza del surgimiento del emprendimiento (por necesidad o por oportunidad), ya que es muy probable que precisamente en la génesis del negocio se encuentre una o varias motivaciones centrales que animan participar en el proceso. En tal sentido, es importante que parte de la conversación con posible participante, se conozca la historia del cómo ha surgido el emprendimiento, bajo qué condiciones y eventualmente el contexto (aliados, participación de la familia, en qué se ocupaba laboralmente, en dónde se desarrolla en el negocio, etc.).



Esto es fundamental debido a que el camino de quien emprende no es fácil. Se atraviesa por muchas experiencias y entre ellas algunas tan fuertes que hacen dudar la continuidad... y es precisamente en estos momentos que tener presente la imagen del negocio al cual se aspira, puede ser un buen estímulo al fortalecimiento de la capacidad de resiliencia.

b) Revisión o construcción de proyecto de vida

- Propiciar la revisión del proyecto de vida (si no se cuenta con uno, se invita a la construcción correspondiente) en relación con las metas que se tienen, en particular la referida al aspecto económico, mismo que tiene relación directa, sin duda, con otros campos personal (familia, estudios, salud, etc.). Este ejercicio permite alimentar de nuevo la motivación y la decisión por realizar un esfuerzo mayor.



- Revisado o construido el mismo y conversado con el personal técnico que acompañará a los participantes en el proceso, es posible tomar una decisión sobre la participación e incorporación a un grupo, el cual constituirá “un grupo de acompañantes” que de manera conjunta podrán ir reflexionando sobre los pasos del proceso que debe recorrerse.

c) Visualización el negocio (resultados esperados)

- La reflexión en cuanto al crecimiento que se desea tener, puede realizarse con el auxilio de **un instrumento que permita un auto diagnóstico**, y por lo tanto la revisión de distintas facetas del negocio (producto, servicio, clientes actuales, conocimientos con los que se cuenta, colaboradores, proveedores, etc.) contribuyendo a la vez con el **establecimiento de las variables de cambio deseadas**, como también los resultados esperados. **Dicha situación debe ser propuesta, posteriormente a obtener y analizar los resultados del auto diagnóstico.**



En tal sentido se presenta a continuación un instrumento propuesto, el cual puede ser utilizado para revisar y reflexionar sobre el negocio emprendido, tomando en cuenta elementos de carácter empresarial como también de carácter personal. Sin duda, ambos aspectos son fundamentales para lograr el impulso y desarrollo de un emprendimiento. Se considera importante no descuidar esta dualidad, dado el éxito de un negocio no está dado tan solo por conocimientos de carácter empresarial o técnico, sino que también por la actitud de quien emprende y de relaciones estratégicas en el plano personal.



Herramienta: auto diagnóstico del emprendimiento o la MIPYME (1/4)

1. Aspecto personal: actitud emprendedora

No	Característica	Ponderación				
		Fortaleza		Acep- table	Punto de mejora	
		5	4	3	2	1
1.	Curiosidad permanente en la búsqueda de las oportunidades y nuevas ideas.					
2.	Atención sostenida. Ser capaz de mantener atención en oportunidades e iniciativa para aprovecharlas.					
3.	Imaginación creadora , ya que las nuevas ideas se suelen encontrar en rincones ocultos entre las ideas maduras. Si estuviesen muy a la vista, ya se habrían encontrado.					
4.	Observación del cambio social, tecnológico, digital, etc., que es el que abre nuevas perspectivas, exactamente igual que cuando se va girando en torno a un cuadro.					
5.	Tiempo disponible y capacidad de concentración. Hay que dar vuelta y ver posibles negocios.					
6.	Talentos (capacidades / habilidades) , ya que el emprendedor puede hacerse, pero sobre una base de cualidades de partida.					
7.	Entrega , porque cualquier idea tiene un 1% de inspiración y un 99% de esfuerzo sostenido.					
8.	Minuciosidad y capacidad de concretar , puesto que las buenas ideas pueden fracasar si no se tienen en cuenta las cadenas causales ni los detalles.					
9.	Exige eficiencia y calidad en sus producciones, por ello, busca la satisfacción del cliente en todo lo posible.					
10.	Fija meta y para lograrlo planifica sistemáticamente y monitorea el avance de lo planificado.					
11.	Cumple con los compromisos contraídos, en tiempo y forma.					
12.	Corre riesgos de manera calculada , es capaz de asumirlos a partir de visualizar las consecuencias posibles de su decisión.					



Herramienta: auto diagnóstico del emprendimiento o la MIPYME (2/4)

2. Aspecto empresarial

No	Aspecto	Ponderación				
		Fortaleza		Acep- table	Punto de mejora	
		5	4	3	2	1
Proceso de producción						
1.	Cantidad y calidad de proveedores.					
2.	Sistema de control de calidad de la producción (antes, durante y después) incluye materia prima.					
3.	Conocimientos técnicos en relación con el proceso de producción o la prestación de servicios.					
4.	Aplicación de medidas de seguridad laboral.					
5.	Maquinaria, equipo y herramienta de la que dispone.					
6.	Aplicación de procesos de producción en serie.					
7.	Desarrollo de procesos de producción en asocio con otras empresas (encadenamientos).					
Mercado						
8.	Clientela satisfecha con la cantidad y calidad de producto /servicio, como de canal de entrega.					
9.	Calidad de producto / servicio, en relación con la competencia.					
10.	Cantidad de clientes que atiende y visualización de posibles nuevos clientes.					
11.	Precio de productos/servicios competitivo (atractivo, genera utilidad, igual o diferente a competencia)					
12.	Desarrollo de una estrategia de mercadeo.					
13.	Utilización de redes sociales para la promoción y comercialización de sus productos / servicios.					
14.	Realiza negocios en línea (por medio de tarjetas de crédito o transferencias bancarias).					
Nota: dependiendo del desarrollo del negocio, los numerales, 6,7,12,13 y 14, serán elementos fuertes a considerar.						



Herramienta: auto diagnóstico del emprendimiento o la MIPYME (3/4)

2. Aspecto empresarial

No.	Aspecto	Ponderación				
		Fortaleza		Acep- table	Punto de mejora	
		5	4	3	2	1
Costos						
15.	Conocimiento de los costos de producción o prestación de su servicio.					
16.	Capacidad de encontrar el punto de equilibrio de cada uno de los productos /servicios de su negocio.					
17.	Conocimiento de la ganancia (o pérdida) que está generando su negocio.					
18.	Manejo adecuado del crédito que posee actualmente.					
19.	Cuenta con fuentes de financiamiento para apalancar sus operaciones.					
20.	Posee un presupuesto de operaciones.					
Administración del negocio						
21.	Habilidad para impulsar y cerrar ventas; empatía con equipo de colaboradores y con clientes.					
22.	Capacidad de dirigir y supervisar al equipo de colaboradores con los que cuenta (si los tiene...).					
23.	Capacidad de formar o permitir la formación de sus colaboradores, para optimizar su trabajo.					
24.	Administración financiera del negocio.					
25.	Organización de la empresa (por operaciones o bien departamentalización de la misma).					
26.	El negocio está legalizado.					
27.	El grupo de colaboradores /as recibe sus prestaciones de ley.					
28.	Se implementan medidas de seguridad laboral.					

Nota: dependiendo del desarrollo del negocio, los numerales, 18,19,20,24,25,26,27 y 28, serán elementos fuertes a considerar.



Herramienta: auto diagnóstico del emprendimiento (4/4)

2. Aspecto empresarial						
No	Aspecto	Ponderación				
		Fortaleza		Acep- table	Punto de mejora	
		5	4	3	2	1
Innovación						
29.	Disposición a realizar vigilancia tecnológica (captar información, de manera organizada y sistemática, tanto del propio negocio, como de la competencia y utilizarla en la toma de decisiones).					
30.	Disposición a recibir asistencia técnica o capacitación (tecnología o en administración empresarial).					
31.	Disposición a realizar cambios en proceso de producción o prestación de servicios.					
32.	Disposición a desarrollar nuevos productos o servicios.					
33.	Disposición a trabajar en socio con otros /as emprendedores /as.					
34.	Claridad sobre los recursos que necesita para crecer como lo visualiza.					
35.	Necesidad de adquirir un crédito para el desarrollo o fortalecimiento de procesos en el negocio.					
Otros aspectos aún no considerados y que puedan ser importantes para el (o la) emprendedor (a) o empresario (a)						
36.						
37.						
Nota: dependiendo del desarrollo del negocio, el numeral, 35, será un elemento fuerte a considerar.						
Comentarios libres, válidos para conocer el estado del emprendimiento						

d) Establecer el proceso que se desea impulsar (**Disposición de innovar**)

Concluido el autodiagnóstico, de manera conjunta con el participante se procede a comentar cómo se ha sentido al desarrollar un proceso de autoevaluación, en donde (si ha sido honesto consigo mismo) es probable que se fortalezca su capacidad de reflexión y toma de conciencia en relación a puntos de mejora a los que hay que poner atención.



Así mismo, también es posible que en este momento pueda plantearse la validez o no, de hacer un esfuerzo por cambiar el estatus del negocio, ya sea fortalecer lo que hasta ahora ha logrado o bien hacer un esfuerzo por lograr un desarrollo mayor (escalar de un emprendimiento de acumulación simple a uno de acumulación ampliada, por ejemplo).

Si a partir de la conversación sostenida con el participante se visualiza, porque lo comenta y se ve su disposición, realizar un esfuerzo reflejado en acciones que permitan la mejora del negocio, será importante reflexionar con él (o ella) de algunas implicaciones probables, entre ellas: **i.** Generación de productos adyacentes a lo actualmente en proceso de producción, como también a la presentación de servicios (innovación). **ii.** Fortalecer relación con clientes actuales y ampliar la cartera de clientes. **iii.** Inyectar más energía al negocio (tiempo, dedicación, control de calidad, espacio, recursos económicos, etc.). **iv.** Posible incorporación de colaboradores /as con habilidades complementarias a las propias. **v.** Ampliar conocimientos (de carácter técnico, o bien enfocados en gestión administrativa del negocio). Y quizás otras que se estimen relevantes.

Si la persona asesorada reitera su disposición de avanzar en su proceso de crecimiento empresarial, entonces puede invitarle a establecer “una imagen” de cómo ve el negocio que desea (siguiente nivel) así como a plantear un pequeño plan de mejora. Para ello puede utilizar los instrumentos que se comparte en las siguientes páginas.



Herramienta: imaginario de emprendimiento o MIPYME en un siguiente nivel, aportes desde el emprendedor o MIPYME:
 (el/la emprendedora o empresario/a de la MIPYME, coloca sus ideas, al margen de comentarios de quien le asiste, ver ejemplo)

Proceso de producción	Mercado	Costos	Administración del negocio
<i>Tenga presente los puntos de mejora identificados en el instrumento diagnóstico desarrollado con anterioridad e innove!</i>			
1. Control de calidad del proceso	1. Diversificación de cartera de clientes.	1.	1. Legalización del negocio
2. Manejo de producto terminado.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.

Fecha: _____ Empresario/a: _____



Fecha: ___/___/___ Empresario/a: _____ Duración de la asistencia: del ___ al ___

Herramienta plan de mejora: Emprendimiento ___ MIPYME ___ 1/3							
Proceso / acciones priorizadas conjuntamente con el/la emprendedor/a o empresario/a	Acción recomendada desde quien asesora			Temporalidad		Temática	
	Asistencia Técnica/empresarial	Capacitación Técnica/empresarial	Vinculación o intercambio de experiencias	Del	Al		
1. Proceso de producción							
2. Mercado							



Fecha: ___/___/___ Empresario/a: _____ Duración de la asistencia: del ___ al ___

Herramienta plan de mejora: Emprendimiento ___ MIPYME ___ 2/3							
Proceso / acciones priorizadas conjuntamente con el/la emprendedor/a o empresario/a	Acción recomendada desde quien asesora			Temporalidad		Temática	
	Asistencia Técnica/empresarial	Capacitación Técnica/empresarial	Vinculación o intercambio de experiencias	Del	Al		
3. Costos							
4. Administración del negocio							



Fecha: ___/___/___ Empresario/a: _____ Duración de la asistencia: del ___ al ___

Herramienta plan de mejora: Emprendimiento ___ MIPYME ___ 3/3						
Proceso / acciones priorizadas conjuntamente con el/la emprendedor/a o empresario/a	Acción recomendada desde quien asesora			Temporalidad		Temática
	Asistencia Técnica/empresarial	Capacitación Técnica/empresarial	Vinculación o intercambio de experiencias	Del	Al	
5. Otros procesos considerados importantes para el /la emprendedor/a o el /la empresario/a de MIPYME						
6. Comentarios / recomendaciones para el proceso de incubación						

e) Visualizar posibles colaboradores (aliados estratégicos)

Estos serán las personas individuales (amigos y/o familiares) como también profesionales de SENPRENDE, de algún CD MIPYME, empresarios o miembros de alguna organización que en algún momento participarán en el proceso de crecimiento del emprendimiento.

Algunos puntos importantes tener presente, en el momento de invitarles a participar:



- Alta disposición de escucha del empresario a ser acompañado.
- Conocimiento (estudio) del emprendimiento, antes de comenzar el proceso de acompañamiento.
- Disposición de llegar a un acuerdo en cuanto a fechas y tiempos a dedicar al proceso, como también cumplimiento de los compromisos de acompañamiento asumidos.
- Preferiblemente que se trate de una persona con experiencia empresarial.
- Debe por principio: preguntar y preguntar... más que aleccionar o aconsejar desde un inicio a la persona que acompaña. El reto que se traza un acompañamiento de esta naturaleza, debiese ser contribuir con el desarrollo de capacidades de reflexión y aprendizaje. Por su puesto los aportes técnicos son valiosos y debiesen proporcionarse, pero en el orden indicado anteriormente.

f) La toma de decisión

Realizados los análisis y prospección anteriores, será necesario dar un paso más en el proceso de acompañamiento de quien participa en esta serie de actividades: tomar la decisión de si proceso o

no continuar el camino y animarse al trabajo que implicará cambiar de estatus el emprendimiento con el cual se cuenta hasta este momento.



Podrá apreciarse en la herramienta de se comparte en la página siguiente, siete (7) puntos de reflexión considerados válidos para asegurar en lo posible una mejor toma de decisión. Idealmente todas las respuestas debiesen apuntar al “Sí”, pero, también es comprensible que alguna de las reflexiones o cuestiones presentadas genere un “No”. Ante ello, se debe conversar con la persona que se acompaña, de manera que se comprenda la razón por la cual indica el “No” y animarle a proponer alternativas que permitan llegar al “Sí” a la brevedad posible.

Importante al final de cuenta será, respetar la decisión que la persona tome ante el proceso.



No.	Punto de reflexión. En general, luego de haber reflexionado sobre mi proyecto de vida, realizado el autodiagnóstico y la prospección en donde veo a mi empresa a futuro:	Si	No
1.	¿Estoy dispuesto/a realizar el esfuerzo que se requiere para cambiar de estatus mi emprendimiento?		
2.	¿Estoy convencido que contaré con el apoyo de amigos y/o familia para impulsar esta nueva etapa de mi emprendimiento?		
3.	¿Estoy seguro que me voy a sentir bien con este trabajo a realizar, sobre todo porque estoy claro del cambio a realizar y los beneficios a recibir?		
4.	¿Tengo la suficiente energía física, motivación, tiempo y disposición para realizar los cambios visualizados y algunos más que posiblemente sea necesario realizar?		
5.	¿El tiempo y esfuerzo que debo realizar no interfieren en exceso en mis relaciones de familia, continuidad de estudios o bien alguna otra actividad que considero en este momento sumamente importante en mi vida?		
6.	¿Estoy dispuesto/a al aprendizaje necesario de adquirir para lograr comprender y aplicar los cambios importantes en mi emprendimiento?		
7.	¿Considero que este es el momento oportuno para generar los cambios en mi emprendimiento y por lo tanto, lograr la mejora esperada?		

g) Intercambio con empresarios

Puede resultar conveniente realizar un encuentro (diálogo entre pares) con empresarios/as que han tenido un inicio en condiciones adversas o limitadas, al margen si han surgido por necesidad – preferentemente – o por oportunidad.



La temática fundamentalmente debiese concentrarse en la experiencia recorrida a partir del momento en que decidieron crecer, no quedarse como una empresa de subsistencia o acumulación simple. Será valioso compartir los motivos que les animaron a seguir adelante, resaltar algunos momentos críticos y como los enfrentaron y superaron, así como las estrategias que siguieron y decisiones importantes que tuvieron que tomar.

Por su puesto, será muy valioso que participantes en dicho evento puedan compartir el estado de sus emprendimientos actualmente, la visión que tienen de cambios a realizar y a partir de ello, que puedan recibir algunos consejos, ante preguntas que planteen a los invitados al evento.

h) Acompañamiento en el desarrollo de las acciones

Con las variables identificadas como “nuevas acciones” a realizar (las cuales se visualizan en la herramienta: plan de mejora) el personal técnico que acompaña el proceso debiese también contar



con un instrumento que le permita registrar el monitoreo /acompañamiento que va realizando de cada caso en particular, **toda vez la decisión tomada en cuanto al caso (lo cual debe considerarse**



de manera particular) fuera iniciar la ejecución de alguna o algunas de las acciones establecidas en el plan de mejora, previo proceso de incubación.

Es importante anotar que este acompañamiento también será determinante no solo para animar a quien participa en el proceso, sino que también tendrá como finalidad garantizar en la medida de lo posible la realización de “cada una de las tareas” y verificar también la calidad en el desarrollo de las mismas. Debiese considerarse que la opinión de la persona que acompaña al participante también podría ser determinante en el momento que la organización que ha propiciado el proceso de transición o escalonamiento a un nuevo estadio del emprendimiento deba tomar una decisión en relación a los siguientes pasos que podrían para continuar apoyándolo.

En la siguiente página se propone el instrumento que podría ser utilizado para dar cumplimiento a la propuesta de acompañamiento / monitoreo propuesto. Podrá apreciarse en dicho instrumento una parte que corresponde al detalle del proceso observado y en el otro extremo, los comentarios realizados precisamente sobre dicho proceso.



Fecha: _____ Empresario/a: _____ Reporte No. _____

Herramienta: Monitoreo de proceso	
Proceso / acciones priorizadas observadas(avances)	Puntos clave de seguimiento
1. Proceso de producción	
2. Mercado	
3. Costos	
4. Administración del negocio	



6. Recomendaciones o consejos para su implementación



Es recomendable para la implementación de este proceso, tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Participantes en el proceso, deben reflejar una disposición al aprendizaje y a la realización de un trabajo más intenso al desempeñado hasta la fecha, como también a la realización de cambios importantes en las actividades que han venido desarrollando en el marco del negocio.
- El proceso puede ser implementado de manera individual, pero realizado en grupo, las posibilidades pueden aumentar, al provocar intercambio de experiencias como de asistencia técnica.
- Participantes deben conocer desde el principio el tiempo estimado que deben invertir en el proceso, mismo que deben recordar, busca contribuir con la decisión y toma de acciones al proceso de cambio de estadio del emprendimiento bajo su responsabilidad.
- Desarrollado el proceso sugerido (revisión de proyecto de vida, diagnóstico, visualización de cambios en el negocio, establecimiento de plan de mejora y reflexión para la toma de decisión de los pasos a dar) quedará en principio en manos de la persona que asesora el emprendimiento o MIPYME, desarrollar algunas acciones de las planificadas, previo traslado del proyecto a una incubadora. Esto es debido a que quien asesora, en coordinación con el equipo a cargo de la incubadora, deben llegar a un acuerdo en relación al perfil inicial que necesita un emprendimiento o negocio ya establecido (MIPYME) para ser recibido en la incubadora y, por tanto, contar con una mayor garantía del aprovechamiento de este proceso.

7. Documentación de la actividad



A pensar



Manos a la obra

Con la intención de mejorar este tipo de procesos, se recomienda ir realizando acciones de sistematización de las experiencias desarrolladas. Esto significa, lograr contar con un compendio de lecciones aprendidas que permitan la implementación de futuras acciones con más asertividad, tomando en cuenta todo aquello que ha funcionado bien, como también en todo lo posible, no cometer los mismos errores y por supuesto, tomando en cuenta las recomendaciones que se han planteado dada la experiencia vivida.

Así mismo, el proceso de sistematización se puede comprender como el generar un resumen con los elementos conceptuales más relevantes cada uno de los pasos que se han desarrollado, el mismo puede contener notas, así como fotografías, de manera que quienes participan puedan recibir luego la información y utilizar la misma como un elemento para recordar y afianzar los conocimientos adquiridos.

Se sugiere la siguiente estructura de documentación:

- Información general
 - Antecedentes
 - Contexto de la experiencia (el caso o grupo atendidos)
 - Objetivos que se han perseguido
- Proceso: descripción de las distintas actividades desarrolladas (pasos...)
- Análisis del proceso desarrollado:
 - ¿Qué ha facilitado las acciones?
 - ¿Qué ha dificultado el desarrollo de las acciones?
 - ¿Qué resultados se han visualizado?
- Lecciones aprendidas:
 - Para futuras experiencias, desde el SENPRENDE
 - Para réplica de experiencias desde otras organizaciones



8. Evaluación de la actividad



Manos a la obra

Es recomendable tomar el parecer de la actividad al participante o grupo de participantes, para establecer la calidad del proceso desarrollado, identificar puntos de mejora, como también recoger una posible serie de comentarios que podrían permitir la implementación de futuras actividades, en mejores términos. Para ello se propone el siguiente instrumento de evaluación:

Estimado/a: Empezar/a, o empresario/a de una MIPYME: agradeceremos nos comparta su punto de vista en relación con el proceso en el que ha participado, teniendo presente que sus respuestas contribuirán a mejorar el servicio que prestamos.

No	Aspecto	Ponderación			
		Muy satisfactorio	Satisfactorio	Regular	Poco
1.	Fase de reflexión en relación con su proyecto de vida.				
2.	Fase elaboración de diagnóstico.				
3.	Fase visualización de cambios en el negocio.				
4.	Fase elaboración de plan de mejora.				
5.	Fase de reflexión para la toma de decisión.				
6.	Fase de realización de algunas de las acciones a implementar (si se realizaran)				
7.	Calidad del acompañamiento de la persona (asesor /a) que le orientara durante todo el proceso.				
Comentarios libres:					



9. Anexo: Herramienta proyecto de Vida

Un proyecto de vida es como un plan que se pretende ir desarrollando progresivamente a lo largo de un tiempo y del cual se espera obtener ciertos resultados en el mediano o largo plazo, en varios campos o aspectos de la vida de una persona. Para ello es importante que el proyecto se base en lo que cada persona desea hacer realmente con su vida, por lo que resulta comprensible que no todas las personas persigan las mismas metas o pretendan lograr los mismos resultados.

Así es como vemos, por ejemplo, que algunas personas se concentran en lograr metas a nivel universitario, otras en el campo laboral, unas más realizándose al tener una familia y quizás algunas desean destacar en los deportes. Importante es comprender que al final se va a tratar de un proceso que parte del autoconocimiento, de un esfuerzo constante y se debe tener claridad que posiblemente no siempre se cuente con los recursos económicos o ciertos apoyos con los que uno desearía contar. Y que, a pesar de ello, se debe hacer un esfuerzo sistemático por seguir adelante.

El proyecto de vida y el logro que se va teniendo del mismo, puede considerarse también una consecuencia de la madurez de la persona, de sus valores y puede decirse que también del nivel de compromiso y responsabilidad que asume consigo misma para alcanzar lo que se ha propuesto.

En cuanto a la utilidad del proyecto de vida, podría destacarse que puede ser una importante contribución para establecer en donde se pondrá energía, es decir: la motivación a logro, la inspiración, el tiempo la dedicación, la prioridad en el uso de nuestros recursos... y puede también decirse que ayuda a ordenar un poco la agenda de cada día.

*Es importante hacer que nuestra **población meta reflexione sobre** lo que desea hacer con su vida, a partir de lo que ha venido viviendo y lo que desea vivir. Debemos invitarles a verse en otras condiciones (mejores) a considerar que tienen nuevas oportunidades, **que no deben darse por vencidos...** este es un espacio importante para “sacudirlos” y animarles a **seguir adelante**, con otra visión, renovadas energías y una **actitud diferente!!***



En cuanto a su estructura, algo simple que puede ser útil, podrían ser los siguientes aspectos:

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién soy yo? 	<p>Este espacio está referido a la toma de conciencia de la persona, enfocado en gustos, intereses, fortalezas, debilidades, en resumen, a establecer un perfil de sí mismo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué metas o logros aún están pendientes en este momento en mi vida? 	<p>Acá debe reflexionarse sobre aquello que se ha visto frustrado al no lograrlo, o bien una situación que está en proceso y no logra avanzar, e inclusive una que aún no ha desarrollado ninguna actividad para lograrlo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿En este momento, cuáles son la metas u objetivos que me trazo para lograr cambios importantes en mi vida? 	<p>Este campo permite visualizar del presente en adelante, nuevas metas por lograr, incluidas si así se desea, algunas que no han sido alcanzadas y que ahora tendrán una nueva oportunidad para ser impulsadas y por tanto logradas.</p> <p>Las metas deben ser medibles, alcanzables, realistas, específicas (cualquiera las comprende), acotadas (saber cuándo será alcanzada) y a la vez ser un reto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estoy dispuesto a hacer para lograr mis metas? 	<p>En este espacio, luego de reflexionar un poco, se deben reflejar acciones que se está dispuesto a impulsar. En el caso de metas que se retoman</p>

El interés fundamental que persigue el abordaje de este tema, en el marco de un proceso de generación de emprendimientos, es establecer “cuánto conecta” el participante con el tema de empleo desde la perspectiva de un autoempleo o un emprendimiento a partir de una microempresa.

Establecer esta variable desde un inicio puede contribuir con quienes impulsan el proceso, para determinar cuánto o qué podría esperarse de la persona durante el proceso de formación, pero también observar si su participación en dicho proceso le hace cambiar de opinión; mantener un



interés por continuar avanzando en el proceso de emprender o un cambio de opinión hacia querer hacerlo, puede contribuir a la decisión de incluirlo en una siguiente fase de formación.

En las siguientes páginas puede apreciarse la herramienta que puede ser utilizada por las personas que participan en este proceso.



Proyecto de vida	
Nombre:	Fecha: 1. / / 2020 2. / / 2021
Fortalezas	Debilidades
¿En qué destaco? ¿Para qué soy bueno?	¿En dónde debo mejorar? ¿Habilidades que no he desarrollado del todo?
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
¿En qué me agrada ocuparme?	¿Qué me desagrada?
Sobre las metas:	
CAMPOS... (Ejemplos) a) Familia: tengo pareja, tengo hijos/as b) Trabajo: he logrado conseguirlo y mantenerlo o generarlo (emprendimiento) c) Estudio: he avanzado como deseado y esperado.	e) Proyección social: me he realizado colaborando con mi comunidad. f) Deporte: he logrado practicarlo y/o sobresalir como lo he deseado. g) Amistades: he tenido la oportunidad de mantener mis amistades y generar nuevas. h) Pasatiempos: he podido realizarme con el arte, teatro, canto, escultura, etc. i) Otra de mi interés particular...



d) Salud: ha sido buena, logré recuperarme de las dolencias sin dificultad.				
¿Algunas metas importantes que he logrado alcanzar?		¿Algunas metas importantes que NO he logrado alcanzar?		
Metas más importantes que me dispongo a alcanzar (escoge los campos de tu interés, debes incluir el referido a trabajo)		Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
		1 año	2 -3 años	4 -5 años
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Acciones que me dispongo a realizar para alcanzar dichas metas.				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
¿En dónde o cuándo creo que necesitaría recibir algún tipo de apoyo?		¿Qué personas podrían apoyarme? (socios, amigos, colegas, otros/as emprendedores/as)		