



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Proyecto Leer y Aprender

# PROTOCOLO DE ACOMPAÑAMIENTO PARA JÓVENES EMPRENDEDORES FUNDAP

**JULIO DE 2019**

Este material es posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos de América para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés). El contenido de este reporte es responsabilidad exclusiva de Juárez & Asociados, Inc. y el mismo no necesariamente refleja la perspectiva de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.



## **Proyecto Leer y Aprender de USAID**

# **Protocolo de acompañamiento para jóvenes emprendedores Fundap**

**Preparado para:**

United States Agency for International Development, Guatemala

**Contratista:**

Juárez y Asociados, Inc.

**Preparado por:**

Ana Cristina Domínguez

**Revisión técnica:**

Silvia Edith Rosal Lazo

Julio de 2019

Las opiniones expresadas por los autores no reflejan necesariamente los puntos de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.



# INDICE

I. INTRODUCCIÓN .....	5
II. LINEAMIENTOS GENERALES .....	7
A. Coaching y mentoring.....	7
B. Características emprendedoras personales.....	9
C. El modelo de sesión de coaching .....	10
D. Ciclo de acompañamiento del coach durante las sesiones .....	10
III. VISITAS DE ACOMPAÑAMIENTO.....	13
A. Primera visita .....	13
1. Propósito del acompañamiento.....	13
2. El Acuerdo de entendimiento de coaching .....	14
3. Bitácora .....	14
B. Temas para desarrollar en las visitas de acompañamiento.....	15
1. Primera sesión .....	16
Tema 1: Competencias para la vida .....	16
Tema 2: ABC Financiero.....	16
2. Segunda sesión .....	17
Tema 3: Buenas prácticas empresariales y competencias para la vida .....	17
Tema 4: Buenas prácticas empresariales.....	17
3. Tercera sesión .....	18
Tema 5: Buenas prácticas empresariales.....	18
Tema 6: ABC Financiero.....	18
4. Cuarta sesión .....	19
Tema 7: Buenas prácticas de manufactura.....	19
Tema 8: Buenas prácticas de manufactura (BPM) .....	19
5. Quinta sesión .....	19
Tema 9: Buenas prácticas de manufactura.....	19
Tema 10: Evaluación expositiva .....	20
C. Sesión de cierre.....	20
Anexo I Preguntas Guía para cada paso del ciclo de acompañamiento .....	22
Anexo II. Acuerdo de entendimiento de <i>Coaching</i> .....	23
Anexo III. Bitácora de sesiones de coaching .....	24
Anexo IV. Ciclo de acompañamiento .....	25
Anexo V Contenido del temario del Curso “IMPULSA tu sueño” .....	26
Anexo VII. Glosario .....	27
<b>Bibliografía.....</b>	<b>28</b>

<b>Cuadro 1 Diferencias entre coaching y mentoring .....</b>	<b>9</b>
<b>Cuadro 2 Pasos del ciclo de acompañamiento del coach.....</b>	<b>11</b>
<b>Cuadro 3 Contenido de la bitácora .....</b>	<b>14</b>

<b>Esquema 1 Características que debe poseer un mentor.....</b>	<b>8</b>
<b>Esquema 2 Ciclo de acompañamiento del coach durante las sesiones.....</b>	<b>12</b>

## I.INTRODUCCIÓN

El proyecto Leer y Aprender de USAID tiene como propósito la generación de oportunidades educativas y laborales para jóvenes que se encuentran fuera del sistema educativo, en áreas rurales seleccionadas, que favorezcan el mejoramiento de sus condiciones de vida actuales y futuras. El proyecto incluye la implementación de actividades innovadoras enfocada en las áreas de educación y empleo juvenil. La Fundación para el Desarrollo Integral de Programas Socioeconómicos (Fundap) tuvo una experiencia previa muy exitosa, la cual se centró en la formación técnica en diferentes ramas, como electricidad, belleza, corte y confección, cocina, entre otras. Los jóvenes egresados de estos programas de formación laboral cuentan con un oficio que les permite la generación de ingreso. Para fomentar el emprendimiento en los jóvenes del programa, Fundap desarrolló una experiencia piloto de un préstamo de equipo a los egresados que iniciaran su emprendimiento, por medio del cual les permitiera capitalizarse y luego comprar su propio equipo.

Con base en la experiencia piloto antes mencionada, el Proyecto Leer y Aprender de USAID consideró que este elemento de apoyo al emprendimiento debería implementarse como una innovación a la intervención inicial en favor de los jóvenes. Por tanto, dotó a los jóvenes de herramientas para el emprendimiento en las áreas de corte y confección y belleza, aunado al proceso de acompañamiento a los jóvenes, para garantizar la incorporación de elementos de ahorro, perfeccionamiento en el uso de los equipos y una adecuada implementación de su plan de negocios. Todo esto para contribuir a fortalecer su independencia financiera antes de devolver las herramientas de apoyo proporcionadas.

A partir de la experiencia piloto, se ha generado un programa acompañamiento a estos jóvenes emprendedores por un período de tres meses, con posibilidad de extensión de hasta un año. Para el cuál, Fundap ha desarrollado el curso “IMPULSA tu sueño”, que consta de diez temas que integran el desarrollo del emprendedor. Para apoyar el desempeño de los emprendedores Fundap ha considerado necesario desarrollar un modelo de acompañamiento.

Este documento presenta un modelo de protocolo<sup>1</sup> para el acompañamiento a estos jóvenes emprendedores<sup>2</sup>, hombres o mujeres. Está dirigido a los *coaches* que brindan acompañamiento a los jóvenes en Fundap y toma como base el manual de “IMPULSA tu sueño” para definir cada sesión que el *coach* debe realizar, el manual contiene diez temas, los que se pueden agrupar según los meses que se cuentan para abordarlos, cinco o diez sesiones.

---

<sup>1</sup> Protocolo: Procedimiento a seguir o guía que indica cómo actuar en determinado proceso. (RAE, s.f.)

<sup>2</sup> Jóvenes emprendedores: hombre o mujeres que pertenecen al curso de “IMPULSA tu sueño”

El desarrollo de las sesiones tiene como propósito el ayudar a mejorar las características emprendedoras personales de cada joven para alcanzar las metas que se establece en el emprendimiento.

A través de la guía de preguntas propuestas para cada reunión el *coach* podrá promover en el joven emprendedor los aprendizajes necesarios para fortalecer su independencia financiera y por lo menos haber ahorrado lo suficiente para la compra de su propio equipo al final del proceso del emprendimiento.

Como un apoyo al lector, al final de este protocolo se presenta un glosario que contiene el significado de términos que se consideran esenciales. Puede consultarse durante la lectura para mayor comprensión de este material.

## II. LINEAMIENTOS GENERALES

A continuación, se describen los lineamientos generales que constituyen la base filosófica de este protocolo de acompañamiento. El comprender estos lineamientos base ayudará a realizar un acompañamiento más efectivo.

### A. Coaching y mentoring

El término *coaching* deriva del deporte, que consiste en entrenar, guiar o llevar a alguien de un lugar a otro mejor. Se utiliza desde el siglo XX, y se ha ampliado su uso al ámbito empresarial y educativo, siendo el *coach* esa figura que ayuda a alcanzar resultados positivos en el emprendimiento. El propósito de *coaching* es acortar la brecha que tiene el *emprendedor* con respecto de sus propias metas y dar un acompañamiento para que el emprendedor se descubra a sí mismo, así como al entorno que lo rodea, para desarrollar el máximo de sus características emprendedoras personales (Ver Anexo VI).

En ocasiones la función del *coach* se transforma en mentor, ya que tendrá que apoyar la formación de sus *coachees* y compartir con ellos su experiencia, conocimiento y esfuerzo para potenciar el desarrollo del joven emprendedor. Esto con el objetivo de acelerar su proceso de desarrollo y que logre el cumplimiento de las metas propuestas, así como alcanzar el éxito en su emprendimiento. A la acción de ser mentor se le llama, *mentoring*.



### Esquema 1 Características que debe poseer un mentor

1. Incentivar: motivar durante el proceso del acompañamiento, con el propósito de potenciar al emprendedor.
2. Escuchar: realizar preguntas abiertas que permitan al emprendedor expresarse con el fin de conocer y entender los sentimientos y emociones, del emprendedor.
3. Nutrir la relación: dedicar tiempo y desarrollar la relación basada en compromiso, colaboración y confianza.
4. Transmitir: transferir la experiencia y conocimiento, compartir aprendizajes y lecciones compartidas.
5. Orientar: asesorar al emprendedor para encontrar la solución adecuada.
6. Retar: invitar a la reflexión con el afán de promover la acción que conduzca a la meta.

Fuente: <http://www.mentoring.es/>

El *coach* debe mantener equilibrio entre las funciones de *coaching* y *mentoring* al momento de dar el acompañamiento al emprendedor. Esto para brindar un adecuado acompañamiento a cada joven y brindarle la ayuda adecuada en el momento oportuno. De esta forma promueve que el emprendedor alcance las metas establecidas en cada reunión.

El *coach* debe mantener una posición objetiva en su interacción con el emprendedor y evitar emitir una opinión; al momento de la toma una decisión el *coach* debe promover la reflexión. El *coach* debe ser disciplinado y propiciar una buena gestión hacia sus emprendedores, para maximizar el impacto positivo de su intervención.

Considerando que, en FUNDAP, la función del *coach* y del mentor es ejercida por la misma persona, es importante resaltar las diferencias entre cada una de las acciones, *coaching* y *mentoring* al momento de la intervención en las sesiones con el emprendedor.

**Cuadro 1 Diferencias entre *coaching* y *mentoring***

<i>Coaching</i>	<i>Mentoring</i>
Trabaja un tema concreto y enfoca su esfuerzo para que el emprendedor alcance una meta que le <b>permita alcanzar</b> el objetivo propuesto.	Desarrolla el liderazgo personal y profesional de forma integral, no es solo para el momento, sino para una situación a futuro.
El coach utiliza preguntas para llevar a la reflexión al emprendedor en cuanto a los procedimientos que está aplicando.	El mentor comparte el punto de vista y comparte sus experiencias para que el emprendedor decida si las imita.
Aunque se genera una relación de confianza, se enfoca en una tarea.	Se enfoca en la relación.
Los lineamientos los brinda el coach con base a los objetivos.	Los lineamientos los brinda el mentor en consenso con el emprendedor.
Ejerce un rol táctico porque ayuda al emprendedor a verificar la ejecución del plan.	Ejerce un rol estratégico y profundiza en los temas.
No aconseja ni recomienda, ayuda al emprendedor a encontrar sus propias respuestas.	Aconseja y recomienda.
Relación objetiva.	Relación subjetiva.
El emprendedor responde a las preguntas del coach.	El mentor y el emprendedor transmiten conocimiento a través de preguntas entre ambos.
El emprendedor <b>aprende se la</b> experiencia del coach	El emprendedor basa su aprendizaje en la experiencia del mentor.

Fuente adaptado: [www.effective-management.com](http://www.effective-management.com)

El modelo de *coaching* que se propone tiene como propósito que el *coach* logre mejorar las características emprendedoras personales en las que el emprendedor (Ver Anexo VI) necesita refuerzo para desarrollar su emprendimiento y así lograr alcanzar las metas establecidas basado en una relación cordial, abierta y de confianza entre ambos.

### **B. Características emprendedoras personales**

El emprendedor es una persona que aprende de sus errores e intenta de nuevo hasta lograr alcanzar lo que se propone. A continuación, se presentan las diez características emprendedoras personales. El emprendedor puede tener una característica más pronunciada que otra, pero con apoyo del coaching puede mejorar.

1. *Buscar oportunidades*: identifica nuevas alternativas y tiene iniciativa.
2. *Ser perseverante*: no darse por vencido a la primera dificultad.
3. *Ser fiel y cumplir al trabajo*: cumple con sus compromisos.
4. *Exigir cumplimiento y calidad*: es eficiente, busca siempre sobrepasar los estándares de excelencia.
5. *Correr riesgos moderados*: evalúa las probabilidades antes de tomar un riesgo.
6. *Fijar metas*: establece objetivos realistas.

7. *Tener un plan*: planifica las actividades a realizar que le ayude a alcanzar el objetivo establecido.
8. *Crear red de apoyo*: se apoya de contactos para lograr los objetivos.
9. *Tener confianza en uno mismo*: confía en su capacidad para enfrentar desafíos.
10. *Buscar información*: en constante búsqueda de clientes, proveedores, competencia y escucha consejos.

### C. El modelo de sesión de coaching

El *coaching* es un aprendizaje transformador que sirve para acelerar el proceso de mejora, facilitar la toma de decisiones difíciles y obtener resultados de forma eficiente. El *coach* no tiene que ser un experto en el emprendimiento, pero sí en el modelo de acompañamiento que propicia que el emprendedor logre alcanzar sus metas. El coach se convierte en un guía que reta al emprendedor para encontrar las soluciones en el desarrollo de su emprendimiento.

La sesión de *coaching* entre el emprendedor y el *coach* debe tener una estructura para lograr el cambio necesario, la cual se presenta a continuación:

1.Pregunta	2.Analiza	3.Apoya
<input type="checkbox"/> El <i>coach</i> propicia un ambiente para que el emprendedor se abra al cambio y se cuestione internamente.  <input type="checkbox"/> El <i>coach</i> debe hacer las preguntas adecuadas en congruencia al tema de cada sesión presencial.	<input type="checkbox"/> El <i>coach</i> debe analizar el emprendimiento a través de los aportes del emprendedor para identificar el problema (1) y trabajar con base en este.  <input type="checkbox"/> El <i>coach</i> facilita la motivación para que el emprendedor logre alcanzar la meta semanal.	<input type="checkbox"/> El <i>coach</i> ayuda a establecer objetivos alcanzables para lograr los acuerdos con el emprendedor.  <input type="checkbox"/> El <i>coach</i> es empático y no juzga, intenta comprender la problemática o situación.

<sup>1</sup> Se define problema como la situación que es necesario resolver o determinación de pasos a seguir para obtener un resultado esperado. <sup>3</sup>

### D. Ciclo de acompañamiento del coach durante las sesiones

El ciclo de acompañamiento del *coach* está diseñado para estimular al emprendedor a alcanzar la meta establecida en las sesiones de trabajo. Se debe considerar que las necesidades del emprendedor pueden variar de acuerdo con la sesión que se esté realizando. Cuando el emprendedor necesita de los conocimientos del *coach*, este se

convierte en mentor para potenciar el desarrollo del conocimiento del emprendedor. El *mentoring* puede suceder entre el paso de fijar metas, analizar la situación actual y examinar las alternativas, pero no excluye al paso anterior y posterior a los mencionados ya que depende de la evolución de la sesión, tal como se explica en el siguiente cuadro.

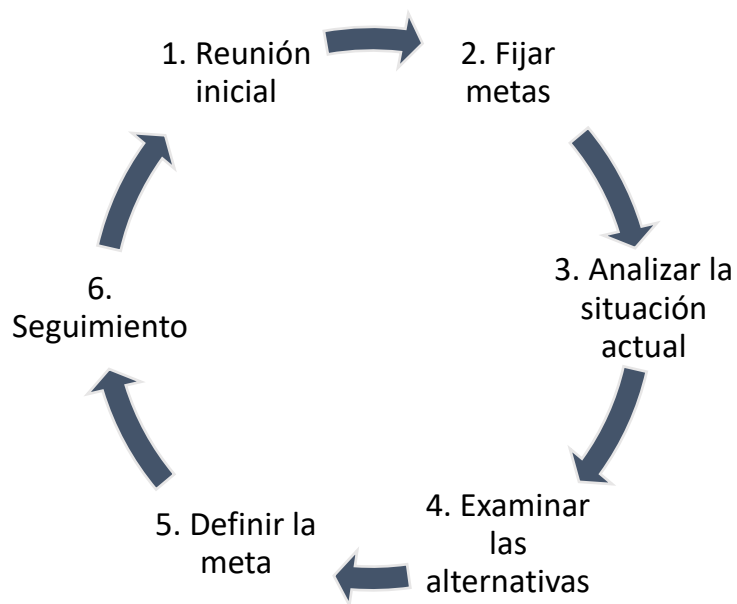
**Cuadro 2 Pasos del ciclo de acompañamiento del coach**

Pasos del ciclo	Descripción
Reunión inicial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la primera reunión, el <i>coach</i> y el emprendedor se presentan. Cada uno menciona sus expectativas. El <i>coach</i> propicia el ambiente de confianza para que el emprendedor comparta la situación ideal de su emprendimiento.</li> <li>• El <i>coach</i> facilita, a través de preguntas, que el emprendedor fije la meta a alcanzar para la siguiente sesión.</li> <li>• Se culmina con la firma del “Acuerdo de entendimiento” para garantizar al emprendedor que nada de lo que trabaje con el <i>coach</i> será utilizado para otros propósitos. El modelo de este acuerdo se encuentra en el Anexo II.</li> </ul>
Revisar las metas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al inicio de cada nueva sesión el <i>coach</i> y el emprendedor deben evaluar el avance de la meta establecida en la reunión anterior.</li> <li>• Juntos valoran los resultados al inicio de cada nueva sesión.</li> </ul>
Analizar la situación actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>coach</i> cuestiona al emprendedor para que tome conciencia de su realidad y lo que necesita para alcanzar la meta establecida en cada sesión.</li> <li>• El <i>coach</i> apoya al emprendedor para identificar las circunstancias que le impiden alcanzar la meta.</li> <li>• El <i>coach</i> realiza las preguntas al emprendedor que le permitan identificar si la metas son realistas según los recursos con los que dispone.</li> </ul>
Examinar las alternativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El <i>coach</i> orienta al emprendedor para que considere las opciones y posibilidades que tiene para que seleccione las que le apoyen a superar los obstáculos que surgen en el proceso y así cumplir su meta.</li> <li>• El <i>coach</i> debe formular preguntas detonantes que hacen al emprendedor considerar nuevas perspectivas, según Anexo I.</li> <li>• El <i>coach</i> guía al emprendedor para tomar conciencia de los beneficios de considerar otras opciones utilizando los recursos con los que cuenta.</li> </ul>
Definir la meta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Al final de cada sesión el emprendedor, con apoyo del <i>coach</i>, establece una meta realista que cumplirá para la siguiente sesión. Para ello debe considerar el tiempo y recursos necesarios.</li> </ul>

Pasos del ciclo	Descripción
	<ul style="list-style-type: none"> <li>El <i>coach</i> y emprendedor la anotan en la bitácora de las sesiones, de acuerdo con el número de sesión que se está trabajando (Anexo III).</li> </ul>
Seguimiento	El emprendedor debe tomar conciencia de los recursos y cualidades que ha expresado en el alcance de sus resultados y que permiten alcanzar nuevos o afianzar los que ya ha logrado. Esto debe impulsarlo a continuar trabajando con esfuerzo en su emprendimiento de manera independiente hasta la siguiente sesión.

Fuente: Elaboración propia.

### Esquema 2 Ciclo de acompañamiento del coach durante las sesiones



Fuente: [www.ricardoroman.cl](http://www.ricardoroman.cl)

### III. VISITAS DE ACOMPAÑAMIENTO

#### A. Primera visita

De acuerdo con el programa de *coaching* diseñado por Fundap, el *coach* realizará cinco visitas a cada emprendedor durante el período de cinco meses, a razón de una mensual. Se contempla que cada visita debe tener una duración de tres horas, según acuerdo al que lleguen y/o adaptado a la disponibilidad del emprendedor.

Previo a la primera visita, el *coach* debe familiarizarse con el protocolo, el acuerdo de entendimiento entre el emprendedor y el *coach*, así como la bitácora para registrar las visitas y resultados obtenidos por sesión (Ver Anexo II y III). El propósito del acuerdo es lograr una relación armoniosa entre el *coach* y el emprendedor, que aclare las expectativas de ambas partes, para lograr alcanzar el objetivo que en este se acuerde.

El *coach* realiza la visita de acompañamiento a cada emprendedor en sus instalaciones, es decir, en donde realiza el emprendimiento, con el propósito de conocerlo de primera mano, establecer lo antes posible un acuerdo mutuo para alcanzar las metas deseadas y el horario de reunión durante las visitas.

Durante la primera visita, el *coach* debe propiciar un ambiente de confianza que permita romper el hielo que existe entre dos desconocidos. En esta visita es cuando se llega a un acuerdo de entendimiento entre el emprendedor y el *coach*, que contiene los siguientes datos:

- a. Nombre del emprendedor y del *coach*, así como la fecha de la sesión 1
- b. Bases para una relación armoniosa entre ambas partes
- c. Compromiso entre emprendedor y *coach*
- d. La firma y el compromiso del acuerdo de entendimiento de Coaching

Con el propósito de construir una relación entre el *coach* y el emprendedor a partir de la primera reunión, a continuación, se presentan unas orientaciones generales y guía de preguntas que ayuden al *coach* a familiarizarse con el emprendimiento y empatizar con el joven emprendedor.

#### 1. Propósito del acompañamiento

Presente al emprendedor el propósito del *coaching* para el desarrollo del emprendimiento. Indique el alcance de su participación y apoyo en la etapa en la que se encuentra el proyecto del emprendedor. Mencione al emprendedor que el marco de trabajo se realiza con base en preguntas que le hace el *coach* para ayudarlo a analizar su situación y que él mismo logre establecer objetivos alcanzables. (Ver Anexo I)

El emprendedor debe reconocer el valor de su aporte para sentir confianza y reconocer que en ningún momento se le juzga por las acciones que realiza o deja de hacer, pero sí redireccionar sus esfuerzos nuevamente para lograr el objetivo.

## 2. El Acuerdo de entendimiento de coaching

En este instrumento se establecen los compromisos que deben cumplir el emprendedor y el coach (Anexo II). Pídale que lo lea detenidamente antes de que ambos respondan, y de estar de acuerdo, completen las preguntas y lo firman ambas partes. Si el joven tiene reparo en alguno de los compromisos propuestos, el *coach* debe explicarlo con más detalle y a lo mejor llegar a un punto intermedio que deberán escribir en el Acuerdo.

## 3. Bitácora

La bitácora es una herramienta que permite al *coach* tener un registro de visitas por emprendedor, el cual se presenta en la siguiente tabla. Al finalizar cada sesión, el *coach* debe escribir en la bitácora:

- el tema de la sesión,
- la meta para cumplir en la siguiente sesión,
- las acciones realizadas para cumplir la meta,
- las conclusiones de la sesión,
- los resultados u observaciones.

Para lograr el compromiso del emprendedor, el *coach* le pide que lo lea y que aclare dudas para poder llenar las acciones que se llevan a cabo en la sesión y las metas a establecer para la siguiente sesión.

**Cuadro 3 Contenido de la bitácora**

Datos requeridos	Descripción
<b>Nombre</b>	El nombre del emprendedor.
<b>Horario establecido para cada sesión</b>	El día y la hora de la siguiente sesión.
<b>Objetivo que desea alcanzar</b>	Debe ser alcanzable durante el período de 5 meses.
<b>Tema de la sesión (Ver Anexo V)</b>	Durante cada sesión se abarcan 2 temas.
<b>Meta para cumplir en la siguiente sesión</b>	Según el tema de la sesión, el emprendedor identifica con apoyo del <i>coach</i> la meta para la siguiente sesión, la cual debe ser realista.
<b>Acciones para cumplir la meta</b>	Escribir las acciones clave que realiza el emprendedor para alcanzar la meta por sesión.
<b>Conclusiones</b>	Escribir los puntos que se concluye en cada sesión producto de su reflexión durante la sesión.

Datos requeridos	Descripción
<b>Resultados/Observaciones</b>	El resultado u observación sirve para llevar un control del estatus de la meta y tomar acción, los 4 estados pueden ser: no avanza, alerta, ejecutando o concluido.
<b>Firma</b>	Ambos deben firmar.

Fuente: Elaboración propia

## B. Temas para desarrollar en las visitas de acompañamiento

Fundap cuenta con un manual de acompañamiento al emprendedor titulado “IMPULSA tu sueño”. Este contiene diez temas que espera que el emprendedor desarrolle en cinco sesiones. Es una guía que permitirá al emprendedor acelerar su curva de aprendizaje. Los temas permiten desarrollar al emprendedor desde las características emprendedoras personales que necesitan para la vida y lograr transformar su emprendimiento.

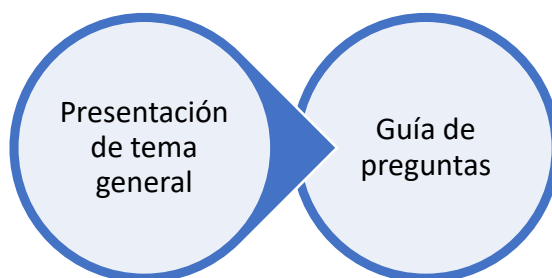
Para efectos de cada visita, el *coach* debe abarcar dos temas en cada una de ellas. A continuación, se detalla la estructura general de las visitas de acompañamiento:

- Presentar el tema general por sesión.
- Se brinda una pequeña explicación del tema.
- Formular las preguntas guía al emprendedor para fomentar su reflexión respecto al tema y cómo este conocimiento le pueda ayudar a mejorar su emprendimiento.
- Repetir el proceso con el segundo tema.

Como su nombre lo indica, solo son una guía o sugerencia. El *coach* puede realizar todas las preguntas, algunas o modificarlas de acuerdo con la situación de cada joven. Al finalizar la sesión, el *coach* debe orientar al emprendedor para identificar las acciones que debe realizar para alcanzar para la meta de la siguiente sesión.

Nota: Encontrará palabras subrayadas que se definen en el glosario (Anexo VII).

### Esquema 3 Estructura general de las visitas de acompañamiento



Fuente: Elaboración propia



## 1. Primera sesión

### Tema 1: Competencias para la vida

El *coach* busca conocer la motivación del emprendedor, sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para identificar los elementos clave a reforzar en las sesiones. El emprendedor podrá reforzar su autoconocimiento y soñar el ideal de emprendimiento que desea llegar a tener.

- ¿A cuál emprendedor admira usted? ¿Por qué?
- ¿Existe una empresa que admire? ¿Por qué? ¿Qué puede aprender de ella para aplicar en su emprendimiento?
- ¿Puede comentarme cuál fue la razón para iniciar su emprendimiento?
- ¿Cuáles son los objetivos que desea alcanzar en su emprendimiento?
- ¿Cuáles son las cualidades positivas de su emprendimiento?
- ¿Cuáles son sus principales retos como emprendedor?
- ¿Cuáles son sus oportunidades?
- ¿Cuáles son las cualidades positivas que posee como persona y que lo refleja su emprendimiento?
- ¿Qué espera del coach?

### Tema 2: ABC Financiero

El coach podrá conocer el estado en que se encuentran las finanzas básicas del negocio. El emprendedor crea conciencia de la importancia de tener un presupuesto separado del negocio y la familia. Esto le permite tener finanzas sanas porque tendrá un control de sus ingresos y gastos en el emprendimiento separado de los gastos personales. Esto permite programar un ahorro para poder invertir en su emprendimiento en caso de ser necesario.

- ¿Podríamos ver el presupuesto del negocio?
- ¿Cuál es la importancia de tener un presupuesto?
- ¿Logra aplicarlo en su negocio?
- ¿Cómo realiza el seguimiento?
- ¿Actualmente logra un ahorro?
- ¿Si tuviera ahorro, lo invertiría? ¿Cómo lo piensa invertir?
- ¿Logra tener un presupuesto familiar y otro diferente para su emprendimiento?
- ¿Qué razón le impide no hacer un presupuesto familiar separado del de su emprendimiento? / ¿Depende de otras personas de su familia para aplicarlo?
- ¿Cómo realiza el seguimiento de ambos presupuestos?
- ¿Logra obtener un ahorro a fin de mes en su familia y/o en su emprendimiento?
- ¿Cuál es su meta de ahorro para que al finalizar el proceso usted pueda adquirir el material y equipo necesario para continuar con su emprendimiento?

## 2. Segunda sesión

### Tema 3: Buenas prácticas empresariales y competencias para la vida

El coach podrá conocer sobre las buenas prácticas que quiere implementar el emprendedor en su negocio. También podrá identificar cómo el entorno familiar le afecta o apoya para llevarlo a cabo. El emprendedor planteará las acciones que debe tomar en su negocio y en su vida. Las competencias para la vida nos permiten contar con herramientas que ayudan a tener mejores relaciones con los demás y a afrontar de forma positiva las distintas situaciones que se nos presentan en la vida cotidiana.

- ¿Cómo puede aprovechar su aprendizaje para aplicarlo en su negocio y en su vida familiar?
- ¿Cómo puede establecer una relación armoniosa con mis clientes?
- ¿Por qué es importante practicar el diálogo y escucha activa en mi emprendimiento?
- ¿Cuenta con reglas de reclamo en caso un cliente no está satisfecho con el producto o servicio que le ofrece?
- ¿Cómo trata los problemas internos en su emprendimiento?
- ¿Qué limitaciones encuentra?
- ¿Qué pequeños pasos serían importantes para sobrepasar las limitaciones?

### Tema 4: Buenas prácticas empresariales

El coach apoya al emprendedor para tener claridad en la generación de ingresos e identificación del producto/ servicio rentable. Por su parte, el emprendedor toma conciencia del producto/servicio más rentable, la importancia de tener un control del ingreso.

- ¿Cómo genera ingresos en su emprendimiento?
- En caso que genere varios productos o servicios: ¿Puede identificar el producto/ servicio que más ingresos le genera? ¿Y el que menos le genera?
- ¿Cómo lleva el control de los ingresos al negocio?
- ¿Qué considera que puede mejorar?
- ¿Cómo se sentiría al no tener un control de los ingresos de su emprendimiento?
- ¿En qué le afecta a su negocio y a su vida?
- ¿Cómo puede incrementar sus ingresos para su negocio?
- ¿Qué pasos puede empezar a realizar para tener un mejor control?
- ¿Cómo va el proceso de ahorro para la compra de su material y equipo propio?

### 3. Tercera sesión

#### Tema 5: Buenas prácticas empresariales

El coach facilita al emprendedor el proceso para identificar la diferenciación entre su emprendimiento y la competencia. También propone la búsqueda de nuevos proveedores en caso sea necesario. El emprendedor logra descubrir a través de la validación de acciones, la ventaja competitiva ante su competencia para revisar su plan de negocio y generar innovación en él.

- ¿Identifica a su competencia?
- ¿Cómo compite con su competencia? (precio o valor)
- ¿Considera que ya exploró todas las oportunidades que se encuentran en el mercado?
- ¿Qué otra necesidad puede cubrir con su producto/servicio actual?
- ¿Cómo es la relación con sus proveedores? ¿Qué sucede si no le pueden entregar los materiales para trabajo?
- ¿Tiene claro los procesos que debe realizar para poder desarrollar el producto o servicio de forma eficiente?
- ¿Ha pensado en lo que le cuesta repetir un proceso o retrasar una entrega por falta de materiales que no calculó?
- ¿Conoce cómo lo hace la competencia?
- ¿Qué oportunidades para diferenciarse de la competencia puede tener su negocio?
- ¿Qué le impide ser mejor que la competencia?
- ¿Qué acciones debe realizar?

#### Tema 6: ABC Financiero

El coach permite al emprendedor reconocer la importancia del punto de equilibrio para tener un negocio que no genere pérdidas. Por su parte, el emprendedor logra generar control de su inventario para no incurrir en costos extras que le impidan generar utilidades.

- ¿Cómo están sus finanzas?
- ¿Logra cubrir sus gastos fin de mes?
- ¿Cómo se siente al respecto?
- ¿Identifica en qué gasta el dinero que tiene?
- ¿Apunta los gastos que hace en una libreta?
- ¿Incluye un sueldo en sus gastos?
- ¿Con qué frecuencia compra su material de trabajo?
- ¿Ha pensado en llevar un control para acumular su pedido y hacer compras por volumen de acuerdo con su capacidad personal de espacio, dinero para invertir, etc.?
- ¿Cómo podría mejorar? ¿Qué acciones debe realizar para lograrlo?
- ¿Cómo va el proceso de ahorro para la compra de su material y equipo propio?

#### 4. Cuarta sesión

##### Tema 7: Buenas prácticas de manufactura

El coach apoya en el proceso de tener un control de calidad e higiene con base a los criterios y estándares establecidos para el tipo de emprendimiento que está desarrollando. El *coach* también conduce a la reflexión de los beneficios de tener un negocio formal con patente de comercio. El emprendedor reconoce la importancia de tener un proceso adecuado para lograr vender un producto/servicio y el valor que el mercado da a un emprendimiento que cuente con los registros que validen su formalidad.

- ¿Se pueden producir todo el año?
- ¿Se puede brindar el servicio todo el año?
- ¿Cómo se puede hacer?
- ¿Qué recursos necesita?
- ¿Cuáles son las normas técnicas que afectan su producción, almacenaje, distribución y ventas para el tipo de producto o servicio que ofrece en su emprendimiento?
- ¿Cumple con ellas?
- ¿Cómo se imagina si logra formalizar su negocio?
- ¿Qué necesita hacer para lograrlo?

##### Tema 8: Buenas prácticas de manufactura (BPM)

El coach facilita el proceso para que el emprendedor logre cumplir con los requisitos básicos que le permitan estandarizar procesos con calidad. Para el emprendedor, la estructuración de procesos y controles, así como su implementación en la producción, se verá reflejado en un eficiente uso de recursos que le pueden disminuir sus costos.

- ¿Qué actividades clave necesita dominar para cumplir la BPM?
- ¿Cómo puede mejorar los procesos?
- ¿Qué pasos puede realizar por fase para lograr cumplir con las BPM?
- ¿Cómo puede ayudar en su emprendimiento?
- ¿Cómo llevará a cabo el monitoreo y cumplimiento de los procesos?
- ¿Qué acciones realizará para llevar a cabo la implementación de las BPM?
- ¿Cómo va el proceso de ahorro para la compra de su material y equipo propio?

#### 5. Quinta sesión

##### Tema 9: Buenas prácticas de manufactura

El coach apoya al emprendedor a comprender su mercado, así como la comprensión de la diferencia entre él y la competencia, para aprovechar y lograr

tener ventaja ante la competencia. El emprendedor identifica al mercado, ubicación, hábitos de compra, las necesidades que debe satisfacer, la ventaja competitiva. Determina acciones que le permitan ser más eficiente.

- ¿Conoce las características del segmento de mercado al que se dirige?
- ¿Qué necesidades está resolviendo?
- ¿Cómo lo puede aprovechar para su emprendimiento?
- ¿Conoce quién más vende producto similar al suyo?
- ¿Qué lo hace diferente?
- ¿Cómo lo aprovecha?
- ¿Cómo puede maximizar su eficiencia en su negocio?
- ¿Qué acciones debe seguir para lograr ser más eficiente?

#### Tema 10: Evaluación expositiva

El coach genera un ambiente de reflexión que le permite al emprendedor reconocer sus avances a través de los logros alcanzados durante el período de coaching. El emprendedor logra generar acciones que le permitan crecer.

- ¿Cómo se siente al haber concluido el proceso de seguimiento al emprendedor?
- ¿Qué cambios logró en su negocio y en su vida?
- ¿Cómo se sintió con el cumplimiento de sus metas?
- ¿Cómo va a dar seguimiento al aprendizaje?
- ¿Qué factores tiene que tomar en cuenta para el futuro de su emprendimiento?
- ¿Cómo puede superar los obstáculos a partir de lo aprendido?
- ¿Qué acciones debe realizar para el crecimiento de su emprendimiento luego de que período de acompañamiento por el *coach* termine?
- ¿Cómo va el proceso de ahorro para la compra de su material y equipo propio?

#### C. Sesión de cierre

Durante la última sesión de acompañamiento el *coach* apoyará al joven emprendedor a reflexionar sobre su desempeño durante la duración del programa, los logros alcanzados, así como las oportunidades de mejora que tiene. Se le debe animar a seguir con su emprendimiento. En esta reunión, se sugiere que realice las siguientes actividades:

1. Revisen la bitácora de las reuniones anteriores para reconocer el crecimiento del joven emprendedor, las dificultades encontradas en el proceso, así como las medidas de mitigación que ha implementado.
2. Solicite al joven que tomando en cuenta lo analizado, determine las acciones a realizar para mantener su emprendimiento y mejorarlo. Ayúdelo a

determinar pasos concretos. Llévelo a que él o ella misma los descubra y determine sus áreas de mejora. Luego, puede competirle su punto de vista.

3. Oriéntele a realizar el proceso de cierre que Fundap establezca para el programa, específicamente en cuanto a papelería, equipo y los procesos necesarios en el tiempo establecido por Fundap.
4. Termine las sesiones siempre motivando al joven emprendedor a seguir adelante, con entusiasmo y perseverancia.

## Anexo I Preguntas guía para cada paso del ciclo de acompañamiento <sup>4</sup>

Son una orientación para que el *coach* cuente con una guía de preguntas en cada paso del ciclo de acompañamiento con el emprendedor y así llevar una secuencia en cada uno.

Pasos	Preguntas
<b>Reunión inicial (únicamente en la primera sesión)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo surgió la idea de emprendimiento?</li> <li>• ¿Cuál será su compromiso durante el proceso de acompañamiento por parte de su <i>coach</i>?</li> <li>• ¿Cómo se imagina que debe ser la relación profesional entre ambos?</li> <li>• ¿Qué espera del acompañamiento?</li> </ul>
<b>Fijar meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo se ve si ya estuviera ahí?</li> <li>• ¿Cómo será cuando haya alcanzado su objetivo?</li> <li>• ¿Qué hará?</li> <li>• ¿Qué verá?</li> <li>• ¿Qué habrá alrededor suyo?</li> <li>• ¿Cómo se sentirás?</li> </ul>
<b>Analizar la situación actual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué logros ha tenido al momento?</li> <li>• ¿Qué ha hecho hasta ahora para solucionar las dificultades?</li> <li>• ¿Cuáles han sido los resultados de dicha acción?</li> <li>• ¿Qué dificultad tiene para alcanzar el reto?</li> <li>• ¿De qué recursos dispone?</li> <li>• ¿Qué está dispuesto a hacer?</li> </ul>
<b>Examinar las alternativas de su emprendimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué opciones tiene?</li> <li>• ¿Cuáles son los pros y los contras de cada opción?</li> <li>• ¿Qué factores tiene para tomar en cuenta?</li> <li>• ¿Existen otras alternativas que podría considerar?</li> </ul>
<b>Definir un plan de acción claro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son los siguientes pasos?</li> <li>• ¿Cuándo empezará?</li> <li>• ¿Cómo medirá los avances?</li> <li>• ¿Cómo superará los obstáculos?</li> </ul>
<b>Seguimiento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo le fue aplicando el conocimiento?</li> <li>• ¿Qué fue lo más difícil?</li> <li>• ¿Qué acciones fueron más fáciles de desarrollar?</li> </ul>

<sup>4</sup> Revisar Cuadro ¡Error! solo el documento principal. Pasos del ciclo de acompañamiento del coach

--	--

## Anexo II. Acuerdo de entendimiento de *Coaching*

### Sesión No. 1

Fecha: \_\_\_\_\_

#### I. Datos generales

Nombre del emprendedor: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_ Correo electrónico: \_\_\_\_\_

Nombre del *coach*: \_\_\_\_\_

A continuación, se presentan una serie de preguntas que deberán responder en común acuerdo el *coach* y el emprendedor.

#### II. Bases para una relación armoniosa entre ambas partes

Para poder entablar una relación armoniosa entre ambos se pide que respondan a las siguientes preguntas:

1. Establecer tres objetivos que desea de la relación entre usted y el *coach* (ejemplo: buena comunicación, respeto, compartir técnicas de aprendizaje, entre otras)
2. ¿Cuáles son los resultados que espera del acompañamiento? (ejemplo: tener un presupuesto, tener un empaque para mi producto, el logo del emprendimiento etc.)

#### III. Compromiso entre el emprendedor y el *coach*

Las siguientes preguntas sirven para aclarar las expectativas y compromisos que cada uno pueda tener.

3. Establecer tres compromisos que el emprendedor está dispuesto a adquirir (ejemplo; llevar un control de ingresos y gastos, crear una base de datos de clientes, tener una lista de proveedores, etc.)
4. Establecer tres compromisos que el *coach* está dispuesto a adquirir con el emprendedor (ejemplo: seguimiento según contenido de sesión presencial, tener la bitácora en cada reunión, respeto a las ideas del emprendedor, etc.)
5. Horario de reuniones durante los siguientes meses, según disposición. (Ej. El primer sábado del mes de 8 a 11 a.m.)
6. Para asegurar el cumplimiento de metas, escribir tres acciones a realizar para prevenir un inconveniente (ejemplo: enviar un WhatsApp de recordatorio de reunión, repasar las metas establecidas al finalizar cada sesión, etc.)

#### IV. Firma y compromiso de confidencialidad

La firma de ambas partes garantiza el compromiso al emprendedor que los datos que proporcione al *coach* son confidenciales y no se utilizarán para su conveniencia.

**Nota: El contenido de las reuniones es confidencial entre el *coach* y el emprendedor.**

F.  
Nombre del *coach*

F.  
Nombre del emprendedor





### Anexo III. Bitácora de sesiones de coaching

El emprendedor con el apoyo del coach establece el objetivo principal que quiere alcanzar al finalizar las cinco sesiones de acompañamiento. Para lograrlo, en cada sesión se establece la meta a cumplir para la siguiente sesión, la que ayuda a lograr el objetivo (Ver **Cuadro 4 Contenido de la bitácora**)

#### Bitácora de sesiones de coaching

Nombre del emprendedor

Horario establecido

Día:

Hora:

**Objetivo:**

Semana	Tema de la sesión	Meta para cumplir (algo más concreto)	Acciones para cumplir la meta	Conclusiones	Resultados / Observaciones Estatus de la meta	Firma
1						
2						
3						
4.						
5.						

	No avanza		Alerta		Ejecutando		Concluido
---	-----------	---	--------	---	------------	---	-----------

# Ciclo de Acompañamiento



“ Para contribuir al crecimiento de los emprendedores es importante brindar un buen seguimiento. ”



Fuente: [www.ricardoroman.cl](http://www.ricardoroman.cl)

Adaptado por: Cristina Domínguez

## Anexo V Contenido del temario del Curso “IMPULSA tu sueño”

<b>Sesión</b>	<b>Nombre</b>
<b>1.</b>	Competencias para la vida Tema 1. Autoconocimiento Tema 2. Capacidad de soñar
	ABC Financiero Tema 3. Economía Tema 4. Presupuesto del negocio Tema 5. Presupuesto familiar, ahorro/inversión
<b>2.</b>	Buenas prácticas empresariales y competencias para la vida Tema 6. Mi negocio Tema 7. Súper poderes del emprendimiento
	Buenas prácticas empresariales Tema 8. Diversificación de fuentes de ingresos
<b>3.</b>	Buenas prácticas empresariales Tema 9. Innovación y cadena de valor
	ABC Financiero Tema 10. Costos y gastos Tema 11. Análisis de rentabilidad
<b>4.</b>	Buenas prácticas de manufactura Tema 12. Control de calidad e higiene personal Tema 13. Formalización de mi negocio
	Buenas prácticas de manufactura Tema 14. Buenas prácticas de manufactura
<b>5</b>	Buenas prácticas de manufactura Tema 15. Principios de mercadeo
	Evaluación expositiva-participativa

## Anexo VII. Glosario

**Ahorro:** es una parte de dinero que se aparta de los ingresos o ventas para guardarlo y usarlo en un futuro en algún sueño o inversión.

**Buenas prácticas de manufactura:** son pasos que cuidan la calidad del producto y seguridad de los trabajadores en la fabricación de este.

**Buenas prácticas empresariales:** son los pasos y herramientas que las empresas tienen y ponen en práctica para tener un ambiente de trabajo agradable, alcanzar las metas y que los trabajadores crezcan como personas.

**Coach:** esa figura que ayuda a alcanzar resultados positivos en el emprendimiento.

**Coaching:** es la acción que realiza el *coach* para acortar la brecha que tiene el emprendedor con respecto de sus propias metas y dar un acompañamiento para que el emprendedor se descubra a sí mismo y al entorno que lo rodea para obtener el máximo de sus competencias.

**Costo:** es la salida de dinero que se hace para producir un producto, como la compra de materiales, pero que se recupera al momento de realizar una venta.

**Diversificación de ingresos:** es una entrada de dinero que permite crecer como emprendimiento. Para diversificar los ingresos se debe conocer qué oportunidades existen como: ganar intereses por ahorro a plazo fijo en banco, ofrecer servicios adicionales en negocio como empaque de regalo.

**Formalizar un negocio:** para formalizar un negocio es importante considerar la legislación guatemalteca y esto se realiza para tener mejores oportunidades de negocio en el mercado y crecer.

Pasos para formalizar un negocio:

- Identificar cuáles son los objetivos o visión de la empresa.
- Registro de la institución en registro mercantil para extensión de patente de comercio.
- Inscripción de la empresa en un régimen específico de tributación ante SAT
  - Pequeño contribuyente
  - Opcional simplificado sobre ingresos de actividades lucrativas
  - Sobre utilidades de actividades lucrativas

**Gasto:** es la salida de dinero a diferencia de los costos, es solamente para las actividades del emprendimiento, como la compra de lapiceros para apuntar los pedidos.

**Ingresos:** son todas las entradas de dinero que se dan en el negocio por una venta de producto o servicio a un cliente.

**Inversión:** es una oportunidad y sacrificio económico, debido a que se renuncia a algo en el presente por colocar dinero en un negocio que pueda generar más beneficios.

**Manufactura:** es la fabricación de productos a mano con menor ayuda de maquinaria.

**Mentor:** es un experto que transmite su experiencia y conocimiento al emprendedor.

**Mentoring:** es la acción que realiza el mentor con el emprendedor al momento de compartir su experiencia y conocimiento.

**Mercado:** es el lugar donde se realizan diferentes intercambios de bienes o servicios y existen muchos compradores y vendedores.

**Negocio:** es toda actividad que se desarrolla a través del intercambio de bienes o servicios con la meta de tener ganancias.

**Presupuesto:** es un plan donde se suman los ingresos y restan los gastos para tener como resultado un ahorro o ganancia.

**Punto de equilibrio:** es el nivel al que deben llegar las ventas en unidades o dinero para cubrir los costos y no perder dinero, pero tampoco ganar. El punto de equilibrio cubre las necesidades de fabricación.

**Sueldo:** es el pago económico que se le da al emprendedor por los servicios que prestó a su emprendimiento durante un tiempo determinado.

## Bibliografía

Beatriz, V. (2009). *www.effective-management.com*. Obtenido de Effective Management, S.L. C/ Osi, 18-20 · 08034 Barcelona (España).

GIZ. (2015). Manual de Facilitación. *Taller Características emprendedoras personales*.

Guerrero, B. (s.f.). Obtenido de [https://www.academia.edu/14804701/Glosario\\_de\\_T%C3%A9rminos\\_en\\_la\\_Contabilidad\\_de\\_Costos](https://www.academia.edu/14804701/Glosario_de_T%C3%A9rminos_en_la_Contabilidad_de_Costos)

Ministerio de Economía . (2015). *Política Nacional de Emprendimiento de Guatemala*. Obtenido de Viceministerio del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa: [www.mineco.gob.gt/XXX](http://www.mineco.gob.gt/XXX)