

Manual de orientación para TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

Alicia B. López

**Grupo de Extensión
Apoyo a Emprendedores**

Proyecto de Extensión
Formación de formadores en emprendedorismo



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES



2010



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES



Decano

CP Daniel Hugo PEREZ

Vicedecano

Lic. Daniel Guzmán

Secretaría Académica

CP María Graciela Bordehore

Secretaría de Extensión

CP/Lic. María Eugenia Líbera

Secretaría de Posgrado

CP Juan Rodrigo Tellechea

Secretaría de Investigación

Dra. María Estela Lanari

Subsecretaría de Coordinación

CP Patricia Gambini

Grupo de Extensión “Apoyo a Emprendedores”

Director: Lic. Francisco Morea

Programa Formación de Formadores en Emprendedorismo

Directora: María Eugenia Líbera

Manual de orientación para TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

Alicia B. López

**Grupo de Extensión
Apoyo a Emprendedores**

Proyecto de Extensión
Formación de formadores en emprendedorismo



UNIVERSIDAD NACIONAL
DE MAR DEL PLATA
.....



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y SOCIALES
.....

2010

PREFACIO

En 2006 se crea el Grupo “Apoyo a emprendedores” bajo la dirección del Lic. Francisco Morea, en el ámbito de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Mar del Plata (OCA 1991/06).

Distintos proyectos nacieron de esta iniciativa. Entre ellos, el Proyecto de Extensión “*Formación de Formadores en Emprendedorismo*”, el Proyecto de Extensión “*Acompañando emprendedores*” y el Proyecto de Voluntariado Universitario “*Fortalecimiento de la actividad emprendedora*”.

Este Manual es una herramienta para orientar a quienes se inician como **Tutores en Emprendedorismo**, en los términos del Proyecto “Formación de Formadores en Emprendedorismo”. Está organizado en tres bloques: Introducción – Manual Operativo – Instrumentos.

Este Manual no hubiese sido posible sin la colaboración de M. Carolina Rojas, Ángel Saracho y Sergio Anchorena

COMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Este manual ha sido diseñado para ser utilizado como una guía conveniente y rápida de referencia en el trabajo de campo.

El mismo está organizado en base a símbolos fáciles de ver y de recordar.

Cada símbolo será utilizado de la siguiente manera:



LEER. El paso más importante para la tutoría es el conocer acerca de lo que va a hacerse y se espera que el tutor conozca. Se utiliza este símbolo para indicar la lectura imprescindible para seguir adelante.



ESCRIBIR. Para fijar ideas durante la lectura del manual, se proponen algunas actividades que se realizan en el mismo módulo.



TRABAJO PERSONAL. La preparación de las actividades, tareas y encuentros con el emprendedor, la organización y análisis de los datos, la preparación de informes forma parte del trabajo personal del tutor.



Encuentro. la reunión siempre supone la presencia del emprendedor, aunque no en forma excluyente.



FORMULARIO. En este manual se proponen distintos formularios para guiar el trabajo de tutoría.

En la Séptima Parte de este Manual están disponibles los distintos formularios propuestos.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

ÍNDICE

PREFACIO	6
COMO UTILIZAR ESTE MANUAL	7
PRIMERA PARTE	14
¿DE QUÉ SE TRATA?	16
HABILIDADES DEL TUTOR.....	18
SINERGIA ENTRE LAS HABILIDADES DEL TUTOR	20
LO QUE LOS TUTORES HACEN	22
RESISTENCIA AL CAMBIO	25
EL PROCESO DE TUTORÍA.....	27
LA CUESTIÓN ÉTICA EN LA TUTORÍA	31
SEGUNDA PARTE	35
INTRODUCCIÓN AL MANUAL OPERATIVO	37
TERCERA PARTE	42
MÓDULO 1: PLANIFICACIÓN	44
ANTES DEL ENCUENTRO 1	45
DURANTE EL ENCUENTRO 1.....	45
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1	46
ANTES DEL ENCUENTRO 2	47
DURANTE EL ENCUENTRO 2.....	48
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2.....	48



CUARTA PARTE	52
MÓDULO 2: COMERCIALIZACIÓN	54
ANTES DEL ENCUENTRO 1	55
DURANTE EL ENCUENTRO 1.....	55
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1	56
ANTES DEL ENCUENTRO 2	57
DURANTE EL ENCUENTRO 2.....	57
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2.....	58
QUINTA PARTE	61
MÓDULO 3: PRODUCCIÓN.....	63
ANTES DEL ENCUENTRO 1	64
DURANTE EL ENCUENTRO 1.....	64
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1	65
ANTES DEL ENCUENTRO 2	65
DURANTE EL ENCUENTRO 2.....	66
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2.....	68
SEXTA PARTE.....	71
MÓDULO 4: GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN.....	73
ANTES DEL ENCUENTRO 1	74
DURANTE EL ENCUENTRO 1.....	74
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1	75
ANTES DEL ENCUENTRO 2	76
DURANTE EL ENCUENTRO 2.....	76
DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2.....	77
SÉPTIMA PARTE	81
FORMULARIOS Y HERRAMIENTAS.....	81
BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA	109

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

PRIMERA PARTE

Introducción a la tutoría en emprendedorismo

OBJETIVOS

- Conocer los alcances de la función del tutor en emprendedorismo
- Identificar las habilidades del tutor en emprendedorismo
- Reconocer las normas éticas que guían la actividad del tutor en emprendedorismo



¿DE QUÉ SE TRATA?

Existen diferentes vínculos entre una organización y el profesional en Ciencias Económicas.



En este Manual, la relación por la cual una persona está en condiciones de ejercer cierta influencia sobre un individuo, un grupo o un emprendimiento, pero sin ejercer poder legal y directo para efectuar los cambios o llevar los programas a la práctica recibe el nombre de **Tutor en Emprendedorismo**, o más brevemente, **Tutor**.

Este Manual contribuye a la formación de tutores en emprendedorismo para que puedan aconsejar con solvencia en asuntos relativos a

- Personal.
- Comercialización.
- Diseño de producto.
- Análisis financiero.
- Estudio de mercado.
- Planeación estratégica.

La meta o **el producto final de la actividad de tutoría será la intervención**. En este Manual, se entiende por intervención:

- cualquier cambio de índole estructural, política o de procedimiento en la línea de organización
- un aprendizaje observable directa o indirectamente por parte de los miembros de la organización.

Esta intervención es cuidadosamente planeada, llevada a la práctica y evaluada.

Puede estructurarse el proceso de tutoría en las siguientes fases recursivas:

- **Identificación** de los síntomas
- **Definición** del problema
- **Elección de una estrategia** según distintas alternativas de respuesta – solución
- **Acción** de acuerdo con la estrategia elegida
- **Evaluación de los logros** y los desvíos respecto de lo planeado.

En la etapa de **identificación de los síntomas**, el tutor debe privilegiar una actitud de escucha atenta de las necesidades sentidas por el emprendedor.

En la etapa de **definición del problema**, el tutor tiene un doble rol:

- Guiar, orientar y acompañar en la búsqueda de posibles causas que originen los síntomas percibidos en la organización.
- Sistematizar las causas, ordenarlas en cadenas causa – efecto y, apoyado en su formación profesional, esbozar una posible clasificación
 - Problema de Estructura Organizacional
 - Problema de Comercialización
 - Problema de Liderazgo
 - Problema de Financiamiento
 - Problema de Abastecimiento
 - Problema de Almacenamiento
 - Problema de Calidad.

En la etapa de **elegir una estrategia** se espera que el tutor proponga distintas posibles alternativas de solución (nunca menos de dos) para

- Asegurarse que comprende el problema en términos del emprendedor.
- Lograr el compromiso del emprendedor con la solución propuesta.

Una vez que la organización **lleva a la práctica** la estrategia elegida, el tutor guía, acompaña y monitorea el proceso, sin intervenir directamente en la toma de decisiones. Asimismo, va documentando los resultados obtenidos.

Conjuntamente con el emprendedor, **evalúan los logros y los desvíos** respecto de lo planeado.

Este proceso, aquí expuesto linealmente, en la práctica es recursivo y dialéctico. El tutor debe tener especial cuidado en no dejar pasar oportunidad de **reflexionar sobre lo que efectivamente está ocurriendo**.

HABILIDADES DEL TUTOR

Al momento de tutelar a alguien es necesario contar con tres clases de habilidades para hacer un buen trabajo:

- Habilidades técnicas
- Habilidades interpersonales
- Habilidades específicas para la tutoría



Habilidades técnicas

Saber acerca de qué habla la persona, por ejemplo, saber sobre ventas, finanzas, producción, entre otras.

Este es el conocimiento que tradicionalmente se enseña en la carrera de grado y se refleja en las distintas asignaturas del plan de estudios.

Habilidades interpersonales

Capacidad para traducir ideas a palabras, de escuchar, brindar apoyo, motivar, o de disentir razonablemente con el objeto de mantener básicamente una relación.

Están muy vinculados con la matriz psicológica del tutor y en la formación académica es un asunto descuidado.

Habilidades específicas para la tutoría

Capacidad de orientar, comunicar y transmitir saberes para que el otro pueda decidir los pasos a seguir en un tiempo preacordado entre el tutor y la organización.

El tutor no enseña lo que aprendió en la carrera. Tampoco es terapeuta. Debe poder comunicar con alta efectividad lo que el otro necesita saber para que pueda aplicarlo por sí mismo eficazmente.

¿Cuáles son mis habilidades como tutor?



Habilidades técnicas	Habilidades interpersonales	Habilidades específicas

SINERGIA ENTRE LAS HABILIDADES DEL TUTOR

Al actuar como Tutor siempre se obra en dos niveles. En uno predominan los saberes y destrezas, mientras que en el otro, los afectos y las emociones.



Un nivel es la **dimensión técnica**, la parte cognitiva del trabajo conjunto entre la organización y el tutor. En este nivel está la solución técnica del problema, la parte racional o explícita del estudio, donde el tutor trabaja en lo que se denomina el problema técnico del negocio.

En otro nivel, tanto el tutor como los miembros de la organización generan y perciben dialécticamente distintos sentimientos, emociones y sensaciones. Es la **dimensión afectiva** de la solución del problema.

Las competencias interpersonales permiten recolectar valiosa información no verbal, clave para discernir entre el problema percibido y el problema real.

Esta relación afectiva está dada por cuatro elementos:

1. Responsabilidad
2. Sentimientos

3. Confianza
4. Necesidades personales del tutor

Responsabilidad

Requiere identificar de antemano a las personas responsables por cada parte interviniente, estableciendo niveles y límites de modo equilibrado entre ellas.

Sentimientos

El tutor necesita constantemente tener en cuenta cuáles sentimientos su interlocutor admite como propios y cuáles expresa como si fuera un observador externo

El tutor también debe recordar cuáles son sus propios sentimientos con respecto de la organización y de su interlocutor. Es importante prestar atención a estos sentimientos durante la consulta, en particular en las primeras etapas.

Sirven tanto para captar datos valiosos para el diagnóstico de cómo funciona la empresa y cómo la dirige esa persona, como para evitar caer en prejuicios.

Confianza

Es importante chequear cuánto confían los miembros de la organización en la confidencialidad de la información por parte del tutor.

Cuánto más se exprese en una dirección (confianza – desconfianza), más probable es que el tutor cree su contraparte en la otra dirección (desconfianza – confianza).

Necesidades personales del tutor

El tutor tiene derecho a tener sus propias necesidades en la relación. Es fácil creer que el tutor sea el encargado de resolver todos los problemas del emprendedor (y no sólo los delimitados en el Acuerdo de Tutoría).

Las necesidades personales del tutor deben estar en equilibrio respecto de los objetivos de la tutoría.

LO QUE LOS TUTORES HACEN



La principal responsabilidad del tutor es completar el Acuerdo de Tutoría a satisfacción de las partes. La única fuente de información significativa respecto de la organización se encuentra dentro y alrededor del emprendimiento.

La contribución del tutor es analizar la masa de información, aportar una perspectiva más amplia y menos casera. El emprendedor obtiene una gama más rica de posibilidades útiles de elección de las que previamente eran aparentes y un mayor poder para explotarlas.

Las acciones deseadas en una tutoría son

1. Crear afinidad con el emprendedor
2. Analizar la información obtenida

3. Desarrollar alternativas viables de solución
4. Recomendar opciones
5. Motivar la acción que asegure el crecimiento
6. Regirse por la Ética profesional y valores

Crear afinidad

El tutor y el emprendedor deben trabajar juntos de una forma creativa y productiva. Es necesario que el tutor comparta los sueños de su tutelado.

A medida que madura el encargo, puede que éstos cambien bajo su influencia, pero, en cualquier momento, su objetivo es hacer que los sueños actuales se conviertan en realidad.

Analizar la información

El tutor debe analizar profundamente la situación del negocio, sin tener en cuenta su especialidad o historial.

El análisis debe ser lo más desapasionado y objetivo posible, pero sostenido por un compromiso apasionado y obligatorio con el interés de la organización.

El tutor enriquece con la profundidad de sus conocimientos sobre la organización, con las prácticas más eficaces y actuales, basadas en la investigación más confiable y pertinente al problema a resolver.

Desarrollar alternativas

Las elecciones se presentarán sin prejuicios ni sesgos, con el peso de una evidencia que las apoye. Cada alternativa debe ser explicada claramente, conjuntamente con sus consecuencias.(resultados, impactos y externalidades)

La creación de las alternativas sobre las cuales la organización elegirá la solución al problema es a menudo la contribución más importante del tutor.

Recomendar opciones

El tutor eficaz presenta sus recomendaciones tan enérgicamente como exige la evidencia, y luego apoya al emprendedor en la alternativa que este decida elegir.

Motivar la acción

Una parte esencial del papel del tutor es asegurarse de que las recomendaciones pueden ponerse en práctica con los recursos disponibles y con el compromiso activo de todos los involucrados. Las recomendaciones que no se llevan a la práctica, no tienen valor para el emprendedor o para la reputación del tutor.

Asegurar el crecimiento

El tutor debería terminar cada tarea dejando al cliente con más habilidades y conocimientos, y más independiente y confiado en sí mismo que cuando empezó la tutoría.

Regirse por la Ética profesional y valores

El tutor debería recomendar únicamente aquello que tiene un sólido propósito afín a la organización que le ha contratado, en un lenguaje sencillo y asequible a aquellos que han de hacer que la solución propuesta funcione.

El tutor privilegiará las alternativas de solución más viables al contexto de la organización que orienta. Sus propuestas deberán realizarse en un lenguaje riguroso, claro, preciso y sencillo.

RESISTENCIA AL CAMBIO

La parte más difícil de la tutoría es salir adelante con éxito aún con la resistencia que oponen desde la organización.



Es natural experimentar que si se presentan las ideas de modo claro y lógico, y se tiene especial cuidado por los intereses del otro, éste aceptará la experiencia del tutor y seguirá sus sugerencias.

Sin embargo, muy pronto se descubre que no importan cuán razonables sean los datos y consejos, el otro siempre opone alguna resistencia.

Entonces, el tutor suele percibir que esa resistencia se debe a la obstinación e irracionalidad del otro. Y, en consecuencia, termina presentando los hechos y justificando los consejos del modo más ruidoso y violento imaginable.

La **resistencia al cambio** es una reacción al proceso emocional que se produce en el interior de las personas. Es una reacción previsible, natural y emocional en contra del proceso de ser ayudado y de tener que enfrentar difíciles problemas de naturaleza personal, social y organizacional.

Como es una parte previsible, natural y necesaria del proceso de aprendizaje, el tutor debe crear un espacio donde estos sentimientos puedan aflorar, expresarse y comprenderse sin resquemores.

El tutor debe esmerarse en escuchar mejor y sin interferencias las necesidades sentidas por las personas de la organización. Y recíprocamente, que ellas estén dispuestas a considerar las recomendaciones del tutor.

Para abordar la resistencia y canalizarla eficazmente es necesario que el tutor sea capaz de

- identificar la resistencia cuando ella aparece.
- considerar la resistencia como un proceso natural
- identificar el camino: aquello que más se resiste puede indicar el nudo del problema.
- apoyar al emprendedor para que exprese la resistencia de modo directo.
- caer en la cuenta que la manifestación de resistencia no es un ataque personal.
- discernir las manifestaciones de resistencia al cambio de las objeciones reales a una propuesta inviable para la organización.

¿Cómo aplico mis habilidades para superar la resistencia al cambio?



A partir de situaciones reales, identifique las resistencias al cambio percibidas y cuáles de sus habilidades pueden contribuir a vencerlas.

Situación real	Resistencias	Habilidades

EL PROCESO DE TUTORÍA

En el proceso de tutoría se reconocen las siguientes fases secuenciales:

1. Acceso y Acuerdo de tutoría.
2. Reunión de datos y evaluación.
3. Información y decisión de actuar.
4. Puesta en práctica.
5. Ampliación, redefinición o finalización.



Acceso y Acuerdo de Tutoría

Comprende el contacto inicial con el emprendimiento.

Abarca tanto la primera reunión como la exploración del problema, decidir si el tutor es la persona adecuada para trabajar en este asunto, conocer y explicitar las expectativas del emprendedor.

Finaliza con la delimitación de las funciones posibles del tutor y el cómo empezar el proceso.

Queda documentada en un Acuerdo de tutoría que

- Identifica a las personas responsables por cada una de las partes intervinientes.
- describe el problema percibido sobre el que se trabajará, definiendo alcance y delimitación
- identifica las necesidades de información para resolver el problema
- determina los enfoques teóricos en que se sustentarán las propuestas de solución
- establece las autorizaciones requeridas para acceder, compartir y difundir información de acuerdo con las normas éticas
- fija los plazos máximos para la presentación de los entregables del proyecto.

Reunión de datos y evaluación

En esta fase el tutor, junto con el emprendedor, buscan respuestas a preguntas tales como

- ¿Quiénes serán los comprometidos en la definición del problema?

- ¿Qué métodos serán usados para identificar y definir el problema?
- ¿Qué clase de datos debe reunirse?
- ¿Con qué instrumentos se recolectarán y procesará la información?
- ¿Quién es el responsable por la calidad de los datos aportados?
- ¿Dónde se recopilará la información?
- ¿Cuánto tiempo llevará hacerlo?

Información y decisión de actuar

La reunión de datos y el análisis de la fase anterior deben darse a conocer a la organización. En esta fase se planifica, es decir se establecen metas finales del proyecto y se seleccionan las mejores medidas de acción

Puesta en práctica

Es la ejecución de lo programado en la etapa previa. A mayor esfuerzo de cambio por parte de la organización, debería corresponderse un compromiso más fuerte para con el proyecto por parte del tutor.

Ampliación, redefinición o terminación del proyecto

Esta fase comienza con la evaluación del resultado principal de la tutoría. Es el hecho que causa el efecto suficiente como para llamar la atención de los miembros de la organización. A raíz de este resultado, ocurren cambios significativos en la organización.

El resultado principal se deriva de los acontecimientos preliminares, descritos en las fases anteriores. El resultado final no es accidental sino deliberadamente buscado y obtenido. A raíz de la evaluación, surgen decisiones acerca de

- **Extender el proceso** a un sector más amplio de la organización.
- **Redefinir el problema** que dio origen al proyecto de acompañamiento, debido a que la puesta en práctica del proyecto inicial permitió descubrir nuevas causas.
- **Terminar el proyecto** porque se ha logrado el cumplimiento de los objetivos.

LA CUESTIÓN ÉTICA EN LA TUTORÍA

Los valores no se predicán: se practican. La calidad y la mejora continua son valores cruciales en la tutoría.



Los consejos y sugerencias deben ser imparciales, objetivos e independientes.

En todas sus acciones y decisiones, el tutor debe

- Proteger la confidencialidad de la información a la que accede, conforme a derecho.
- Inhibirse de utilizar la información confidencial en provecho propio o de sus allegados.
- Privilegiar alternativas de solución viables para la organización.
- Ejercer una permanente vigilancia sobre la objetividad del propio tutor, para evitar sesgos. En este proceso, el tutor novel debe confiar en el director académico del proyecto.
- Respetar los derechos de propiedad intelectual de todos los involucrados en la tutoría.
- No se utilizará información o metodología de propiedad de otros sin autorización.
- No se hará publicidad del servicio prestado de una manera engañosa.
- No se hará quedar mal a los colegas que están llevando adelante la misma actividad.

- Se deberá informar sobre cualquier violación alguna de estas normas.

Es importante saber que respetándose a sí mismo, otros también lo respetarán.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

SEGUNDA PARTE

Manual operativo para tutores en emprendedorismo

OBJETIVOS

- Conocer la metodología a seguir por el tutor
- Presentar las herramientas de la tutoría.



INTRODUCCIÓN AL MANUAL OPERATIVO

En la primera parte se consideraron los aspectos más teóricos de la tutoría en emprendedorismo. Se enfatizaron aquellos aspectos vinculados con la intervención del tutor en el emprendimiento.

En esta segunda parte se presentan los cuatro Módulos de Intervención en un emprendimiento productivo.

1. Módulo de Planificación
2. Módulo de Comercialización
3. Módulo de Producción
4. Módulo de Gestión y organización

Cada módulo está estructurado de la siguiente manera:



Explicación breve del propósito del módulo o reflexiones para tener en cuenta durante la tutoría.



Tareas previas al encuentro con el emprendedor.



Actividades y pasos a seguir durante el encuentro



Tareas posteriores al encuentro



Formularios utilizados en el Módulo

Todas las tutorías comienzan con el Módulo de Planificación, ya que de allí saldrá el primer diagnóstico que recibirá el emprendedor.

El resultado del diagnóstico del tutor se manifiesta en un **Informe Diagnóstico** que se entregará al emprendedor.

Este será el documento base para avanzar en la tutoría, sobre los problemas urgentes percibidos y definidos por el emprendedor.

Realizado el diagnóstico, el tutor analizará la información resultante para detectar aquello que impida o perturbe el funcionamiento dinámico y articulado del emprendimiento.

De este análisis, surgirá la secuencia de tutorías en función de problemas detectados según tres áreas: Comercialización, Producción y Gestión y Organización.

Por ejemplo, del análisis minucioso del diagnóstico se detecta inconvenientes en el abastecimiento de insumos para elaborar el producto estrella del emprendimiento.

En ese caso, se recomienda seguir con la lectura del Módulo de Producción para profundizar en el área y resolver el problema desde una perspectiva estratégica.

La preparación de las tutorías específicas se realizará con el mismo celo y compromiso que para la primera.

Durante los encuentros el tutor deberá esforzarse por lograr consensos. Es necesario que el emprendedor pueda hacer suyas las propuestas e

incorporar (literalmente, “meter en el cuerpo”) procesos de mejora continua.

Este consenso sólo se puede lograr a partir de una actitud de escucha atenta, vigilancia epistemológica permanente y compromiso para con la tarea encomendada.

Cada tutoría específica culmina con una **Propuesta de Mejora** avalada por el emprendedor.

En resumen, este proceso se documenta mediante

1. **Informe Diagnóstico**, que para su preparación tuvo en cuenta los siguientes formularios
 - a. Descripción del emprendimiento
 - b. Sistematización de los encuentros
 - c. Análisis FODA
2. **Propuesta de Mejora** para resolver los problemas más urgentes de cada área
 - a. Comercialización
 - b. Producción
 - c. Gestión y Organización

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

TERCERA PARTE

Módulo de Planificación

OBJETIVOS

- Guiar al tutor en el análisis estratégico de un emprendimiento
- Ofrecer herramientas de recolección, sistematización y análisis de información.
- Guiar al tutor en la elaboración del Informe Diagnóstico



MÓDULO 1: PLANIFICACIÓN

Este módulo es de suma importancia. Es el primer encuentro entre el tutor y el emprendedor. No hay una segunda oportunidad para causar la primera impresión.

Antes de presentarse formalmente, deberá

- **recopilar toda la información general inherente al proyecto de tutoría:** objeto del pedido de acompañamiento, productos o servicios ofrecidos del emprendimiento, modelo organizacional adoptado por el emprendimiento, modelo de negocio, entre otros.
- **obtener los datos para contactar con la persona responsable** del emprendimiento ante el proyecto. Se recomienda prestar atención a los juegos de poder y liderazgo hacia el interior del emprendimiento. No siempre quien preside es quien, efectivamente, tiene el poder de la toma de decisiones.



Este primer módulo se refiere al diagnóstico de la situación actual y el potencial futuro del emprendimiento.

Por lo tanto, se deberá prestar especial cuidado en su preparación y posterior presentación ante el emprendedor: el diagnóstico inicial es el principal insumo para trabajar durante toda la tutoría.

ANTES DEL ENCUENTRO 1



Antes de realizar el Encuentro 1 el tutor debe

1. **Leer el Módulo de Planificación.**
2. **Profundizar en los temas** a tratar, buscando diligentemente en la bibliografía adecuada. Como punto de partida, el texto de Francisco Morea citado en la bibliografía
3. **Imprimir el material** para trabajar en el encuentro con el emprendedor.
4. **Indagar acerca de un problema** de rápida y sencilla solución y de alto impacto. Esto facilita la comunicación, favorece la construcción de confianza y posiciona al tutor en su efectividad.
5. **Acordar con el emprendedor lugar, día y hora del primer encuentro.** Es altamente recomendable que se realice en el lugar donde se desarrollará el Proyecto de Tutoría. De este modo, el tutor puede obtener información complementaria por observación directa.

DURANTE EL ENCUENTRO 1

Durante el Encuentro 1 el tutor se presentará y obtendrá información general del emprendimiento, mediante el formulario **F011 Descripción del emprendimiento**.



Se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. El tutor se presenta al emprendedor

2. El tutor explica brevemente sus funciones, competencias y aclara cuáles **NO** lo son.
3. El tutor explica cómo se espera trabajar en la tutoría.
4. El tutor entrevista al emprendedor para obtener la información personal, general y del emprendimiento necesaria para realizar la tutoría en relación a tres ejes: Contexto socio-cultural, Perfil del emprendedor y Estado del emprendimiento.
5. El tutor completa el formulario **F011 Descripción del emprendimiento**. Puede hacer notas aclaratorias
6. El tutor se despide del emprendedor, acordando lugar, fecha y hora del Encuentro 2.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1



Inmediatamente después del Encuentro 1, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**” y, después de revisar cuidadosamente sus notas, completa el formulario “**F010 Diagnóstico del Tutor**” hasta el punto “Detalle de problemas expuestos por el emprendedor”.



Una vez que recopilada la información general acerca del perfil del emprendedor y su contexto, se pasa a las cuestiones específicas acerca del Proyecto de Tutoría.

El Tutor debe ofrecer un **cierre de la visión general tanto del emprendimiento como del emprendedor mismo**. Por esta razón, durante el siguiente encuentro, se realizará

- un análisis estratégico interno para conocer fortalezas y debilidades del emprendimiento
- un análisis estratégico externo para conocer oportunidades y amenazas del contexto.

Es conveniente que en esta instancia del proceso de tutoría, el emprendedor

- **comprenda la importancia del análisis estratégico** y su finalidad
- **conozca los conceptos básicos de planificación**, como misión, visión, objetivos y estrategias

ANTES DEL ENCUENTRO 2

Antes del Encuentro 2, el tutor debe

1. **Releer el Módulo 1 y la documentación** disponible
2. **Imprimir el material** para trabajar en el encuentro con el emprendedor
3. **Preparar por lo menos dos alternativas de solución al problema percibido**, de alto impacto y bajo costo de implementación. .
4. **Acordar con el emprendedor lugar, día y hora** del segundo encuentro.



DURANTE EL ENCUENTRO 2



En el **Encuentro 2** el tutor indagará acerca del “**Emprendimiento Ideal**” que desea el emprendedor a futuro y del “**Emprendimiento Real**” en el aquí y ahora, siempre desde la perspectiva del emprendedor.

Utilizará como guía el formulario “**F013 Análisis Estratégico del Emprendimiento**”.

Se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. El tutor explica el objetivo y etapas de la reunión.
2. El tutor entrevista al emprendedor para obtener la información necesaria para completar el Análisis Estratégico del Emprendimiento
3. El tutor completa el formulario “**F013 Análisis Estratégico del Emprendimiento**”.
4. El tutor se despide del emprendedor, acordando lugar, fecha y hora del próximo encuentro, donde le será presentado el Diagnóstico.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2

Inmediatamente después del Encuentro 2, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**” y, después de revisar cuidadosamente sus notas y cotejar la consistencia interna de la información relevada, completa el formulario “**F010 Diagnóstico del Tutor**”.



Este formulario será la base del **Informe Diagnóstico del Emprendimiento**, que será aprobado por el emprendedor antes de avanzar con el proceso de tutoría.

Antes de preparar el Informe Diagnóstico, se realizará por lo menos una reunión previa con el emprendedor para consensuar lo trabajado hasta el momento.

En el Informe Diagnóstico debe constar

1. la información contenida en el formulario “**F010 Diagnóstico del tutor**”.
2. los objetivos prioritarios a trabajar en la tutoría.
3. el módulo con el que se empezará a trabajar.

El Informe Diagnóstico no es la mera transcripción de los distintos campos del formulario. **Es una narrativa cuidada tanto en el lenguaje como en las formas, de modo que todo lo que allí se lea sea fácilmente comprensible por el emprendedor.**

Debe privilegiarse un lenguaje riguroso, con términos claros y precisos. Debe evitarse el exceso de términos técnicos que oscurezcan la comprensión por parte de aquel que no tiene formación suficiente como para comprenderlo.

Pueden adjuntarse cuadros y gráficos sólo en la medida en que ayuden a la comprensión.

Para el **Informe Diagnóstico** se recomienda el siguiente formato:

- Tamaño de hoja: A4
- Tipo de fuente: Arial o Times New Roman,
- Tamaño de fuente: 12 puntos
- Márgenes: 3cm
- Interlineado 1,5

Los formularios necesarios para la tutoría correspondiente al Módulo de Planificación son



- F010 Diagnóstico del tutor
- F011 Descripción del emprendimiento
- F012 Sistematización del Encuentro
- F013 Análisis estratégico del emprendimiento

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

CUARTA PARTE

Módulo de Comercialización

OBJETIVOS

- Guiar al tutor para intervenir en el área de Comercialización de un emprendimiento.
- Ofrecer herramientas de recolección, sistematización y análisis de información.
- Guiar al tutor en la Propuesta de Mejora



MÓDULO 2: COMERCIALIZACIÓN

En este módulo se pretenderá mejorar aspectos relativos a la comercialización de los productos o servicios ofrecidos, por ejemplo,

- aumentar el volumen de ventas
- ampliar la oferta de productos
- mejorar su diseño
- ampliar los beneficios que el consumidor percibe
- crear y posicionar la imagen del emprendimiento.



Para alcanzar estos objetivos es necesario conocer a los clientes del emprendimiento, definir acciones y políticas de comercialización para satisfacer sus necesidades.

En esta instancia se espera que el tutor guíe al emprendedor en el análisis de todos los productos o servicios ofrecidos en el mercado tanto por el emprendedor como por los competidores.

En función de este análisis se podrá **determinar la mejor mezcla comercial** para captar los distintos segmentos existentes y **que el emprendedor pueda satisfacer**.

El tutor se asegurará de contar con información confiable acerca de los productos, las ventas y del seguimiento que hace el emprendedor de sus clientes.

ANTES DEL ENCUENTRO 1



Antes de realizar el Encuentro 1 el tutor debe

1. **Leer el Módulo de Comercialización.**
2. **Profundizar en los temas** a tratar, buscando diligentemente en la bibliografía adecuada. Como punto de partida, el texto de Francisco Morea citado en la bibliografía
3. **Imprimir el material** para trabajar en el encuentro con el emprendedor
4. **Chequear si hubo modificaciones importantes** entre la situación actual y la del Informe Diagnóstico.
5. **Acordar con el emprendedor lugar, día y hora del primer encuentro.**

DURANTE EL ENCUENTRO 1

Durante el Encuentro 1 el tutor presentará la modalidad de trabajo durante la tutoría, señalando la importancia de conocer en profundidad el producto o servicio ofrecido y el mercado donde se desempeña.



De este modo, el emprendedor podrá conocer mejor sus estrategias de comercialización. Se recomienda seguir los siguientes pasos

1. El tutor se presenta al emprendedor y explica cómo se espera trabajar durante la tutoría.
2. El tutor explica brevemente los objetivos de la función de comercialización.
3. El emprendedor brinda la información requerida completando los formularios “**F014 Análisis del producto**” (uno para cada

producto disponible para la venta) o “**F015 Análisis del servicio**” (uno para cada servicio ofrecido), según el caso que corresponda. Esta actividad puede realizarse por fuera del encuentro. En ese caso, se coordinará el modo de hacer llegar al tutor la documentación debidamente cumplimentada.

4. El tutor guía al emprendedor en la confección del formulario “**F016 Análisis de Ventas**”, a medida que lo necesite.
5. El tutor chequea con el emprendedor los formularios cumplimentados, mientras toma notas aclaratorias sobre los dichos del emprendedor.
6. El tutor se despide del emprendedor, acordando lugar, fecha y hora del Encuentro 2.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1



Inmediatamente después del Encuentro 1, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**”.

Revisa cuidadosamente los datos vertidos en los formularios “**F014 Análisis del producto**”, “**F015 Análisis del servicio**” y “**F016 Análisis de ventas**” y en sus notas.

Completa el formulario “**F017 Problemas en comercialización**” con la información obtenida hasta el momento.

ANTES DEL ENCUENTRO 2

Antes del Encuentro 2, el tutor debe

1. **Releer el Módulo 2 y la documentación disponible**
2. Adecua el formulario “**F018 Planilla de seguimiento de ventas**” a la realidad del emprendedor. Puede ser en formato papel o en formato electrónico. Tener presente que esta planilla **DEBE SER UNA AYUDA** y jamás un estorbo para el emprendedor.
3. Imprimir el material para trabajar en el encuentro con el emprendedor
4. Si fuere conveniente, pone a disposición del emprendedor la información de los formularios base del siguiente encuentro, para hacer ajustes necesarios.
5. Acordar con el emprendedor lugar, día y hora del segundo encuentro.



DURANTE EL ENCUENTRO 2

En el Encuentro 2 el tutor revisará junto con el emprendedor el formulario “**F017 Problemas en comercialización**” y hará los ajustes necesarios para asegurar el éxito de la tutoría. Esta revisión puede extenderse por varios días.



Además, consensuará las acciones concretas que se pueden desarrollar dentro de los límites preestablecidos en el Acuerdo de Tutoría firmado en la etapa anterior.

El tutor entregará al emprendedor el formulario “**F018 Planilla de seguimiento de ventas**” y lo instruirá acerca de su uso. Si fuere necesario, **tomará nota de las modificaciones que proponga el emprendedor en aras de su real y efectivo aprovechamiento.**

El tutor se compromete a **entregar el documento definitivo dentro de los siete días** de transcurrido el Encuentro 2.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2



Inmediatamente después del Encuentro 2, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**” y, después de revisar cuidadosamente toda la documentación disponible preparará **Propuesta de Mejora en Comercialización.**

En la **Propuesta de Mejora en Comercialización** constará:

- la información contenida en el formulario “F017 Problemas en comercialización”.
- los objetivos prioritarios a trabajar en la tutoría.
- el compromiso formal del emprendedor en realizar las acciones concretas consensuadas con el tutor.

La Propuesta de Mejora no es la mera transcripción de los distintos campos del formulario. **Es una narrativa cuidada tanto en el lenguaje como en las formas, de modo que todo lo que allí se lea sea fácilmente comprensible por el emprendedor.**

Debe privilegiarse un lenguaje riguroso, con términos claros y precisos. Debe evitarse el exceso de términos técnicos que oscurezcan la

comprensión por parte de aquel que no tiene formación suficiente como para comprenderlo.

Pueden adjuntarse cuadros y gráficos sólo en la medida en que ayuden a la comprensión.

Para la Propuesta de Mejora se recomienda el siguiente formato:

- Tamaño de hoja: A4
- Tipo de fuente: Arial o Times New Roman,
- Tamaño de fuente: 12 puntos
- Márgenes: 3cm
- Interlineado 1,5



Los formularios necesarios para la tutoría correspondiente al Módulo de Comercialización son

- Informe Diagnóstico del emprendimiento
- F014 Análisis del producto
- F015 Análisis del servicio
- F016 Análisis de las ventas
- F017 Problemas en comercialización
- F018 Planilla de seguimiento de ventas

El entregable del proyecto de tutoría es la Propuesta de Mejora en Comercialización

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

QUINTA PARTE

Módulo de Producción

OBJETIVOS

- Guiar al tutor para intervenir en el área de Producción de un emprendimiento.
- Ofrecer herramientas de recolección, sistematización y análisis de información.
- Guiar al tutor en la Propuesta de Mejora



MÓDULO 3: PRODUCCIÓN

En este Módulo el tutor encontrará herramientas para ayudar al emprendedor en la optimización del flujo del producto o servicio, mediante

- la disminución de tiempos
- la disminución de costos
- la optimización del almacenamiento de los insumos
- la revisión de sus políticas de adquisición de insumos
- el diseño de la disposición de los sectores o los equipos de producción
- el mejoramiento de la eficiencia de las personas
- el conocimiento de la capacidad operativa

De este análisis surgirán los puntos críticos y concretos sobre los que actuará la tutoría. Es responsabilidad del tutor que el emprendedor tome conciencia sobre la importancia de los siguientes puntos:

- **la capacidad operativa máxima del emprendimiento:** cuánto es lo máximo que puede fabricar de sus productos o de ofrecer sus servicios con las maquinarias y herramientas y otros recursos disponibles al momento de realizar la tutoría.
- **La capacidad ociosa del emprendimiento:** de existir, una estrategia puede ser tratar de aumentar las ventas para intentar un mayor nivel de eficiencia de los factores utilizados. O bien, reducir los costos operativos para obtener una mejora en el sistema si el emprendedor estuviere conforme con su actual nivel de

ventas. Es crucial que el tutor pueda discernir sobre la situación en que se encuentra realmente el emprendedor (y tener en cuenta sus deseos, por separado)

ANTES DEL ENCUENTRO 1



Antes de realizar el Encuentro 1 el tutor debe

1. **Leer el Módulo de Producción.**
2. **Profundizar en los temas** a tratar, buscando diligentemente en la bibliografía adecuada. Como punto de partida, el texto de Francisco Morea citado en la bibliografía
3. **Imprimir el material** para trabajar en el encuentro con el emprendedor
4. **Chequear modificaciones importantes** entre la situación presente y la del Informe Diagnóstico
5. **Acordar con el emprendedor lugar, día y hora del primer encuentro.**

DURANTE EL ENCUENTRO 1

Durante el Encuentro 1 el tutor presentará la modalidad de trabajo durante la tutoría, señalando la importancia de conocer en profundidad



1. la capacidad operativa máxima del emprendimiento
2. la capacidad ociosa del emprendimiento
3. la relación entre nivel de ventas, capacidad productiva y utilidades.

Se recomienda seguir los siguientes pasos

1. El tutor se presenta al emprendedor y explica cómo se espera trabajar durante la tutoría.
2. El tutor explica brevemente los objetivos de la función de producción.
3. El emprendedor brinda la información requerida completando el formulario “**F019 Sistema de producción**”. Esta actividad puede realizarse por fuera del encuentro. En ese caso, se coordinará el modo de hacerle llegar al tutor la documentación debidamente cumplimentada.
4. El tutor se despide del emprendedor, acordando lugar, fecha y hora del Encuentro 2.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1



Inmediatamente después del Encuentro 1, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**”.

Revisa cuidadosamente los datos vertidos en el formulario “**F019 Sistema de producción**”. Con la información disponible, completa el formulario “**F020 Problemas de producción**”

ANTES DEL ENCUENTRO 2

Antes del Encuentro 2, el tutor debe

1. **Releer el Módulo 3 y la documentación** disponible
2. Adecua el formulario “**F021 Planilla de seguimiento de compras**” a la realidad del emprendedor. Puede ser en formato pa-



pel o en formato electrónico. Tener presente que esta planilla DEBE SER UNA AYUDA y jamás un estorbo para el emprendedor.

3. Imprimir el material para trabajar en el encuentro con el emprendedor
4. Si fuere conveniente, pone a disposición del emprendedor la información de los formularios base del siguiente encuentro, para hacer ajustes necesarios.
5. Acordar con el emprendedor lugar, día y hora del segundo encuentro.

DURANTE EL ENCUENTRO 2



En el Encuentro 2 el tutor revisará junto con el emprendedor el formulario “**F020 Problemas en producción**” y hará los ajustes necesarios para asegurar el éxito de la tutoría.

Además, consensuará las acciones concretas que se pueden desarrollar dentro de los límites preestablecidos en el Acuerdo de Tutoría firmado en la etapa anterior.

El tutor entregará al emprendedor el formulario “**F021 Planilla de seguimiento de compras**” y lo instruirá acerca de su uso. Si fuere necesario, **tomará nota de las modificaciones que proponga el emprendedor en aras de su real y efectivo aprovechamiento.**

El tutor se compromete a **entregar el documento definitivo dentro de los siete días** de transcurrido el Encuentro 2.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2

Inmediatamente después del Encuentro 2, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**” y, después de revisar cuidadosamente toda la documentación disponible preparará **Propuesta de Mejora en Producción**.



Es importante que, en todo momento, el tutor recuerde que aconseja cursos de acción, pero **siempre la decisión está en cabeza y manos del emprendedor**.

La periodicidad en las planillas de seguimiento dependerá tanto de la naturaleza del emprendimiento como de la personalidad del emprendedor. En todos los casos, debe ser una ayuda para tomar decisiones.

En la **Propuesta de Mejora en Producción** debe constar

1. la información contenida en el formulario “**F020 Problemas en producción**”.
2. un informe técnico sobre la capacidad de producción del emprendimiento, en términos comprensibles para el emprendedor.
3. los objetivos prioritarios a trabajar en la tutoría.
4. el compromiso formal del emprendedor en realizar las acciones concretas consensuadas con el tutor.

La Propuesta de Mejora no es la mera transcripción de los distintos campos del formulario. **Es una narrativa cuidada tanto en el lenguaje como en las formas: todo lo que allí se lea sea fácilmente comprensible por el emprendedor.**

Debe privilegiarse un lenguaje riguroso, con términos claros y precisos. Debe evitarse el exceso de términos técnicos que oscurezcan la comprensión por parte de aquel que no tiene formación suficiente como para comprenderlo.

Pueden adjuntarse cuadros y gráficos sólo en la medida en que ayuden a la comprensión.

Para la Propuesta de Mejora se recomienda el siguiente formato:

- Tamaño de hoja: A4
- Tipo de fuente: Arial o Times New Roman,
- Tamaño de fuente: 12 puntos
- Márgenes: 3cm
- Interlineado 1,5

Los formularios necesarios para la tutoría correspondiente al Módulo de Producción son

- Informe de Diagnóstico
- F012 Sistematización del encuentro
- F019 Sistema de producción
- F020 Problemas en producción
- F021 Planilla de seguimiento de compras



El entregable del Proyecto de Tutoría es la Propuesta de Mejora en Producción.

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

SEXTA PARTE

Módulo de Gestión y Organización

OBJETIVOS

- Guiar al tutor para intervenir en el área de Gestión y Organización de un emprendimiento.
- Ofrecer herramientas de recolección, sistematización y análisis de información.
- Guiar al tutor en la Propuesta de Mejora



MÓDULO 4: GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

En este módulo se pretenderá mejorar aspectos relativos a la gestión y organización del emprendimiento, por ejemplo, de modo tal que se puedan tomar mejores decisiones, vigilar los recursos y las obligaciones contraídas y atenuar ciertas contingencias.



El tutor construirá junto con el emprendedor un sencillo sistema de monitoreo, basado en índices simples y de fácil manejo e interpretación.

En este módulo la atención se enfoca en los costos del emprendimiento. La experiencia muestra que es uno de los puntos clave donde los emprendedores tienen más urgencia en ser socorridos.

De aquí, la necesidad imperiosa que tiene la toma de conciencia para **diseñar y adoptar un sistema de información útil para la toma de decisiones.**

Esta utilidad está dada por

- **la simplicidad de diseño:** el sistema pide lo necesario para que la información sea pertinente.
- **el equilibrio en la relación costo – beneficio,** para que la información sea oportuna.
- **la adaptabilidad** a distintos momentos del emprendimiento: el sistema puede adecuarse a cambios en el contexto.

- **la confianza de la veracidad y objetividad** de la información ofrecida

Conocer la estructura de costos del emprendimiento le permite al emprendedor comprender aspectos relacionados con los márgenes de utilidad y beneficios. En muchos casos, la única variable controlable por el emprendedor para aumentar su rentabilidad dependerá de los costos.

Los indicadores propuestos permiten monitorear la evolución del emprendimiento en función de las ventas, las compras, los proveedores y los clientes.

ANTES DEL ENCUENTRO 1

Antes de realizar el Encuentro 1 el tutor debe

1. **Leer el Módulo de Gestión y Organización.**
2. **Profundizar en los temas** a tratar, buscando diligentemente en la bibliografía adecuada. Como punto de partida, el texto de Francisco Morea citado en la bibliografía.
3. **Imprimir el material** para trabajar en el encuentro con el emprendedor.
4. **Acordar con el emprendedor lugar, día y hora** del primer encuentro.



DURANTE EL ENCUENTRO 1

Durante el Encuentro 1 el tutor presentará la modalidad de trabajo durante la tutoría, señalando la importancia de conocer en profundidad



los distintos flujos de bienes, dinero e información en el emprendimiento.

En particular, se detendrá en explicar la relevancia de la estructura de costos y el valor de un sistema de información necesario para tomar decisiones.

Se recomienda seguir los siguientes pasos

1. El tutor se presenta al emprendedor y explica cómo se espera trabajar durante la tutoría.
2. El tutor explica brevemente los objetivos de la función de gestión y organización.
3. El emprendedor brinda la información requerida completando el formulario “**F022 Sistema de Gestión**”, en la medida en que este lo necesite. Esta actividad puede realizarse por fuera del encuentro. En ese caso, se coordinará el modo de hacerle llegar al tutor la documentación debidamente cumplimentada.
4. El tutor chequea con el emprendedor el formulario cumplimentado, mientras toma notas aclaratorias sobre los dichos del emprendedor.
5. El tutor se despide del emprendedor, acordando lugar, fecha y hora del Encuentro 2.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 1

Inmediatamente después del Encuentro 1, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**”.



Revisa cuidadosamente los datos vertidos en el formulario “**F022 Sistema de gestión**”.

Completa el formulario “**F026 Problemas en gestión y organización**” con los datos disponibles.

ANTES DEL ENCUENTRO 2

Antes del Encuentro 2, el tutor debe

1. **Releer el Módulo 2 y la documentación** disponible.
2. Adecua los formularios “**F023 Gestión de ventas**”, “**F024 Gestión de compras**” y “**F025 Gestión de costos**” a la realidad del emprendedor. Puede ser en formato papel o en formato electrónico. Tener presente que esta planilla **DEBE SER UNA AYUDA** y jamás un estorbo para el emprendedor.
6. Imprimir el material para trabajar en el encuentro con el emprendedor
7. Si fuere conveniente, pone a disposición del emprendedor la información de los formularios base del siguiente encuentro, para hacer ajustes necesarios.
1. Acordar con el emprendedor lugar, día y hora del segundo encuentro.



DURANTE EL ENCUENTRO 2

En el Encuentro 2 el tutor revisará junto con el emprendedor los formularios “**F023 Gestión de ventas**”, “**F024 Gestión de compras**” y



“**F025 Gestión de costos**” “y hará los ajustes necesarios para asegurar el éxito de la tutoría.

Además, consensuará las acciones concretas que se pueden desarrollar dentro de los límites preestablecidos en el Acuerdo de Tutoría firmado en la etapa anterior.

Si fuere necesario, **tomará nota de las modificaciones que proponga el emprendedor en aras de su real y efectivo aprovechamiento.**

El tutor se compromete a **entregar el documento definitivo dentro de los siete días** de transcurrido el Encuentro 2.

DESPUÉS DEL ENCUENTRO 2

Inmediatamente después del Encuentro 2, el tutor completa el formulario “**F012 Sistematización del encuentro**” y, después de revisar cuidadosamente toda la documentación disponible preparará la **Propuesta de Mejora en Gestión y Organización.**



En la Propuesta de Mejora en Gestión y Organización debe constar

- la información contenida en el formulario “**F026 Problemas en Gestión y Organización**”.
- La información recopilada en notas y formularios utilizados en los encuentros
- los objetivos prioritarios a trabajar en la tutoría.

- el compromiso formal del emprendedor en realizar las acciones concretas consensuadas con el tutor.

La Propuesta de Mejora no es la mera transcripción de los distintos campos del formulario. **Es una narrativa cuidada tanto en el lenguaje como en las formas, de modo que todo lo que allí se lea sea fácilmente comprensible por el emprendedor.**

Debe privilegiarse un lenguaje riguroso, con términos claros y precisos. Debe evitarse el exceso de términos técnicos que oscurezcan la comprensión por parte de aquel que no tiene formación suficiente como para comprenderlo.

Pueden adjuntarse cuadros y gráficos sólo en la medida en que ayuden a la comprensión.

Para la Propuesta de Mejora se recomienda el siguiente formato:

- Tamaño de hoja: A4
- Tipo de fuente: Arial o Times New Roman,
- Tamaño de fuente: 12 puntos
- Márgenes: 3cm
- Interlineado 1,5

Los formularios necesarios para la tutoría correspondiente al Módulo de Gestión y Organización son

- Informe Diagnóstico del emprendimiento
- F012 Sistematización de la reunión



- F022 Sistema de gestión
- F023 Gestión de ventas
- F024 Gestión de compras
- F025 Gestión de costos
- F026 Problemas en gestión y organización

El entregable del Proyecto de Tutoría es la Propuesta de Mejora en Gestión y Organización

MANUAL DE ORIENTACIÓN PARA TUTORES EN EMPRENDEDORISMO

SÉPTIMA PARTE

FORMULARIOS Y HERRAMIENTAS

➤ F010 Diagnóstico del tutor	99
➤ F011 Descripción del emprendimiento	103
➤ F012 Sistematización del encuentro	106
➤ F013 Análisis estratégico del emprendimiento	107
➤ F014 Análisis del producto	110
➤ F015 Análisis del servicio	112
➤ F016 Análisis de ventas	113
➤ F017 Problemas en comercialización	114
➤ F018 Planilla de seguimiento de ventas	115
➤ F019 Sistema de producción	116
➤ F020 Problemas en producción	118
➤ F021 Seguimiento de compras	119
➤ F022 Sistema de gestión	120
➤ F023 Gestión de ventas	121
➤ F024 Gestión de compras	122
➤ F025 Gestión de costos	124
➤ F026 Problemas de gestión	125



F 010 - DIAGNÓSTICO DEL TUTOR

01 IDENTIFICACIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Nombre de fantasía

Inicio actividad

Domicilio

Localidad

Teléfono

E-Mail

Producto o servicio que ofrece

Mercado objetivo

02 EL PROBLEMA

Detallar los síntomas expuestos por el emprendedor como sus problemas percibidos en los primeros encuentros, que serán tenidos en cuenta con inmediata atención.

Desde que el emprendedor expuso sus principales problemas percibidos, ¿en que estado se encuentra?

- ¿Fue solucionado?
- ¿Sigue vigente?
- ¿Hay en curso alguna acción correctiva?

Indicar cual

03 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL EMPRENDIMIENTO

MISIÓN



	Obejetivos especificos
Muy urgente	
Muy importante	
Urgente	
Importante	
Necesario	

04 SITUACIÓN ACTUAL

Dimensiones de análisis

	Situación actual
Predisposición para la actividad	
Compromiso con el cliente Almacenamiento	
Flujo de producto	
Canales de distribución	
Velocidad de entrega	
Control	
Programas de actividades	
Publicidad	
Volumen de ventas	
Post venta	
Garantías	
Tamaño	
Condiciones	
Cantidad	
Capacitación	

05 ANÁLISIS FODA

Área COMERCIALIZACIÓN

	Área	Grado de importancia
Fortaleza 1		
Fortaleza 2		
Oportunidades 1		
Oportunidades 2		
Debilidad 1		
Debilidad 2		
Amenaza 1		
Amenaza 2		

Área PRODUCCIÓN

	Área	Grado de importancia
Fortaleza 1		
Fortaleza 2		
Oportunidad 1		
Oportunidad 2		
Debilidad 1		
Debilidad 2		
Amenaza 1		
Amenaza 2		

Área GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

	Área	Grado de importancia
Fortaleza 1		
Fortaleza 2		
Oportunidad 1		
Oportunidad 2		
Debilidad 1		
Debilidad 2		
Amenaza 1		
Amenaza 2		

06 PLANTEO DE ESTRATEGIAS

Para las fuerzas más relevantes en contra, plantear estrategias para contrarrestarlas. Para las fuerzas más relevantes a favor, plantear estrategias para potenciarlas.

Área COMERCIALIZACIÓN

	Estrategia	Objetivo
Fortaleza 1		
Fortaleza 2		
Oportunidad 1		
Oportunidad 2		
Debilidad 1		
Debilidad 2		
Amenaza 1		
Amenaza 2		

Área PRODUCCION

	Estrategia	Objetivo
Fortaleza 1		
Fortaleza 2		
Oportunidad 1		
Oportunidad 2		
Debilidad 1		
Debilidad 2		
Amenaza 1		
Amenaza 2		

Área GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

	Estrategia	Objetivo
Fortaleza 1		
Fortaleza 2		
Oportunidad 1		
Oportunidad 2		
Debilidad 1		
Debilidad 2		
Amenaza 1		
Amenaza 2		

Ponderación de fuerzas y estrategias

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Orden de prioridad
Comercialización	<input type="checkbox"/>				
Producción	<input type="checkbox"/>				
Gestión y organización	<input type="checkbox"/>				

07 ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Descripción somera de los síntomas percibidos por el cliente en el Área COMERCIALIZACIÓN

Descripción somera de los síntomas percibidos por el cliente en el Área PRODUCCIÓN

Descripción somera de los síntomas percibidos por el cliente en el Área GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

Definición del problema de acuerdo con el diagnóstico y elegido por el emprendedor como el más urgente

Indicar el módulo que se trabajará en la tutoría

- Comercialización
- Producción
- Gestión y organización

F 011 - DESCRIPCIÓN DEL EMPRENDIMIENTO

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono fijo

Teléfono celular

Correo electrónico

Edad

Estado Civil

Composición familiar

Observaciones

Aptitudes y formación

- Primaria incompleta
- Primaria Completa
- Secundaria incompleta
- Terciario incompleto
- Terciario completo
- Capacitación profesional

El emprendimiento esta en

- Vivienda propia
- Vivienda alquilada
- Vivienda cedida
- Local de uso exclusivo
- Local compartido con otros
- Vivienda compartida con familiares

Servicios

- Gas natural
- Gas envasado
- Agua corriente
- Electricidad
- Televisión por cable
- Internet

02 Conociendo el emprendimiento

Reconocimiento

	Respuestas del emprendedor
Si el emprendimiento NO es su actividad principal, ¿cuál es?	
¿Cuántas horas por días le dedica al emprendimiento?	
Si algún familiar trabaja en el emprendimiento, ¿quién?	
¿Hay otros ingresos en el hogar? ¿De qué actividad provienen?	
Nombre de fantasía del emprendimiento	
Fecha de inicio de la actividad	
Producto o servicio ofrecido	
¿Cuál es su mercado?	
¿Cuántos empleados tiene?	

Antecedentes del emprendimiento

	Respuestas del emprendedor
¿Por qué decidió dedicarse a esta actividad?	
¿Cómo logró hacerlo?	
¿Qué inconvenientes tuvo?	
¿Obtuvo los resultados esperados?	
¿Qué actividad siempre quiso hacer y aún no logró dedicarse a ella?	

03 Identificando síntomas

Síntomas percibidos por el emprendedor:

Las quejas más frecuentes que recibe o escucha el emprendedor:

F 012 - SISTEMATIZACIÓN DEL ENCUENTRO

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Fecha del encuentro

--	--

02 Personas que asistieron al encuentro, excepto el tutor

Nombre y relación con el responsable del emprendimiento

--

03 Palabras "clave" utilizadas en el encuentro

Apuntar las que más frecuentemente se dijeron y las que no se dijeron y el tutor esperaba escuchar

--

04 Gestos y metamensajes percibidos en el encuentro

Gestos y otros metamensajes percibidos por el tutor durante el encuentro,

--

05 Otras observaciones de interés

Registro de lo que haya llamado la atención del tutor y no fue consignado antes

--

F 013 - ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL EMPRENDIMIENTO

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Definición del emprendimiento ideal según el emprendedor

Misión

Visión

Valores y variables del emprendimiento, desde los DESEOS A FUTURO del emprendedor

	Situación ideal
Predisposición para la actividad	
Compromiso con el cliente	
Almacenamiento	
Flujo del producto	
Canales de distribución	
Velocidad de entrega	
Controles	
Programación de la producción	
Publicidad	
Volumen de ventas	
Servicio post-venta	
Garantías ofrecidas	
Espacio físico dedicado	
Condiciones de trabajo	
Cantidad de empleados	
Capacitación de las personas	

03 El emprendimiento aquí y ahora

Valores y variables del emprendimiento, según la perspectiva ACTUAL del emprendedor

	Situación actual
Predisposición para la actividad	
Compromiso con el cliente	
Almacenamiento	
Flujo del producto	
Canales de distribución	
Velocidad de entrega	
Controles	
Programación de la producción	
Publicidad	
Volumen de ventas	
Servicio post-venta	
Garantías ofrecidas	
Espacio físico dedicado	
Condiciones de trabajo	
Cantidad de empleados	
Capacitación de las personas	

04 Análisis Estratégico Interno según el Modelo de la Rueda Operativa

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área DIRECCIÓN

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Planificación	<input type="checkbox"/>				
Control	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área CULTURA ORGANIZACIONAL

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Ambiente laboral	<input type="checkbox"/>				
Identificación	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área PRODUCCION

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Tecnología empleada	<input type="checkbox"/>				
Innovación	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área COMERCIALIZACION

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Canales de venta	<input type="checkbox"/>				
Posicionamiento	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área FINANZAS

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Endeudamiento	<input type="checkbox"/>				
Liquidez	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área PERSONAL

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Capacitación	<input type="checkbox"/>				
Eficiencia	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área INFORMACION

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Bases de datos	<input type="checkbox"/>				
Seguimientos	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área SEGURIDAD E HIGIENE

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Seguros	<input type="checkbox"/>				
Buenas Prácticas	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área CALIDAD

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Cumplimiento de normas	<input type="checkbox"/>				
Planes de mejora	<input type="checkbox"/>				

Visualizar fortalezas y debilidades en el Área COSTOS

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Conocimiento de los costos	<input type="checkbox"/>				
Seguimiento de los costos	<input type="checkbox"/>				

05 Análisis Estratégico Externo según el Modelo de la Rueda Operativa

Visualizar oportunidades y amenazas

	Muy débil	Débil	Indiferente	Fuerte	Muy fuerte
Conocimiento de los clientes potenciales	<input type="checkbox"/>				
Métodos de seguimiento de clientes	<input type="checkbox"/>				
Barreras de ingreso al mercado	<input type="checkbox"/>				
Existencia de productos sustitutos	<input type="checkbox"/>				
Existencia de productos complementarios	<input type="checkbox"/>				
Poder de negociación de los clientes	<input type="checkbox"/>				
Poder de negociación de los proveedores	<input type="checkbox"/>				
Cantidad de competidores	<input type="checkbox"/>				
Poder de los competidores	<input type="checkbox"/>				

F 014 - ANALISIS DE PRODUCTO

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Análisis de producto

Descripción del producto

Valoración del producto

	Sí	No
El producto posee marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los beneficios para el consumidor son conocidos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto es nuevo en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto está estandarizado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto se diferencia nitidamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es un momento oportuno para relanzar el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es un momento oportuno para lanzar un nuevo producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto está acompañado de servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El producto transmite claramente la imagen deseada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la valoración del producto

Estrategia de precios

	Sí	No
El precio se fija arbitrariamente según "la cara del cliente"	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El precio se fija según reglas predefinidas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Para fijar el precio tiene en cuenta el costo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay precios diferenciales según tipo de cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La demanda es sensible al precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor conoce los precios de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la estrategia de precios

Reconocimiento de la plaza o mercado

	Sí	No
El emprendedor conoce el mercado geográfico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor vende al consumidor final	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor vende a revendedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor distribuye por sí mismo el producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor contrata la distribución del producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la plaza o mercado

Estrategias de promoción

	Sí	No
El emprendedor no promociona su producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor utiliza canales tradicionales de promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor utiliza canales informales de promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor hace descuentos por volumen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor tiene políticas de fidelización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor promociona producto, emprendimiento y marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor sólo promociona producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la promoción

F 015 - ANALISIS DE SERVICIO

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Análisis de servicio

Descripción y precio del servicio

Valoración del servicio

	Sí	No
El servicio se cobra de contado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio se financia según el tipo de cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio se promociona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio es bien conocido por el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor conoce cuántos competidores tiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor conoce quiénes son sus competidores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce precios y condiciones de venta de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor tiene trato cordial con sus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendedor ofrece garantías por el servicio prestado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio que promete se cumple rápido y oportunamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio cuenta con atención personalizada al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El servicio cumple con las expectativas del cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un seguimiento de quejas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la valoración del servicio

F 016 - ANALISIS DE VENTAS

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Análisis de ventas

¿Hay algún producto o servicio que sea más significativo que otros? ¿Cuáles?

¿Hay estacionalidad en las ventas?

Si posee un sistema de registro de las ventas, describirlo brevemente

Si no está conforme con su nivel de ventas actual ¿por qué no está conforme? ¿qué cree que esté ocurriendo?

¿Qué porcentaje de las ventas está sin cobrar? ¿Qué porcentaje de esas cuentas es morosa o incobrable?

¿Qué porcentaje del total de productos vendidos ha sido devuelto?

F 017 - PROBLEMAS EN COMERCIALIZACIÓN

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Detalle de las principales causas de los problemas de comercialización

	Problemas	Causa directa del problema
Nº1		
Nº2		
Nº3		
Nº4		
Nº5		

03 Acciones concretas para atacar las causas, a realizar dentro de la Tutoría

	Solución	Acciones	Tiempo
Nº1			
Nº2			
Nº3			
Nº4			
Nº5			

F 018 - PLANILLA DE SEGUIMIENTO DE VENTAS

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Información de las ventas en el periodo

Frecuencia de registro

Período informado

Identificación de las ventas

	Descripción de la venta	Precio unitario	Unidades vendidas	Importe total	Cliente
Venta 1					
Venta 2					
Venta 3					
Venta 4					
Venta 5					
etc.					

Ventas totales en el período

Cantidad de clientes atendidos

03 Identificación de los clientes

Construcción de la base de datos de clientes

	Apellido y nombre	Domicilio	Barrio o localidad	Teléfono	Correo-e	Fecha de venta
N°1						
N°2						
N°3						
N°4						
N°5						
etc.						

F 019 - SISTEMA DE PRODUCCIÓN

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Análisis de la producción

Valoración de la producción

	Sí	No
Hay una lista detallada de todos los componentes de cada producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los productos son controlados en algún punto de su elaboración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La maquinaria está bien distribuida (adjuntar boceto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los puestos de trabajo están bien distribuidos (adjuntar boceto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los productos están estandarizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los productos son personalizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay control periódico de máquinas y herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Algunos procesos son subcontratados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se produce para tener stock	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se trabaja sobre pedido	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El lugar de trabajo es apto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El lugar de trabajo cumple con normas mínimas de seguridad e higiene	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la valoración del sistema de producción

03 Análisis de las compras e inventarios

Valoración del sistema de aprovisionamiento

	Sí	No
Los insumos se compran a muchos proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pocos proveedores proveen la mayor parte de los insumos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los proveedores están geográficamente accesibles	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe competencia entre los proveedores principales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los pedidos se entregan en los plazos pactados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los insumos se controlan cuando se reciben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay un inventario de productos terminados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hay un inventario de materias primas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un criterio para reponer insumos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alguna vez se quedó sin existencias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Actualmente tiene stock de materias primas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El almacenamiento de materias primas es adecuado (adjuntar boceto)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre el aprovisionamiento

04 Capacidad de producción

Valoración de la capacidad de producción

	Sí	No
Conoce el tiempo que demanda producir cada productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puede estimar la cantidad producida de cada producto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene en cuenta la capacidad operativa de máquinas y herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tiene en cuenta su propia capacidad productiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En este momento, tiene capacidad ociosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conoce el porcentaje mínimo al que debe operar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La producción depende fuertemente de la estación o temporada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Necesita comprar maquinaria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Puede justificar el aumento de inversión en capacidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sabe cómo aumentar su eficiencia productiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la capacidad de producción

F 020 - PROBLEMAS EN PRODUCCIÓN

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Detalle de las principales causas de los problemas de Producción

Sólo interesa la causa principal o directa del problema

	Problemas	Causa directa del problema
N°1		
N°2		
N°3		
N°4		
N°5		

03 Acciones concretas para atacar las causas, a realizar dentro de la Tutoría

Tener en cuenta la viabilidad de cada propuesta

	Solución	Acciones	Tiempo
N°1			
N°2			
N°3			
N°4			
N°5			

F 021 - PLANILLA DE SEGUIMIENTO DE COMPRAS

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Información de las compras en el periodo

Frecuencia de registro

Período informado

Identificación de las compras

	Descripción de la compra	Precio unitario	Unidades compradas	Importe total	Proveedor
Compra 1					
Compra 2					
Compra 3					
Compra 4					
Compra 5					
etc.					

Compras totales en el período

Cantidad de proveedores requeridos

03 Identificación de los proveedores

Construcción de la base de datos de proveedores

	Apellido y nombre	Domicilio	Barrio o localidad	Teléfono	Correo-e	Fecha de compra
N°1						
N°2						
N°3						
N°4						
N°5						
etc.						

F 022 - SISTEMA DE GESTIÓN

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Análisis de la gestión del emprendimiento

Valoración de la gestión

	Sí	No
El emprendedor tiene un sueldo asignado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La remuneración depende de los resultados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los familiares ejercen el gerenciamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los gastos personales son pagados por el emprendimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Existe un sistema de costeo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se analizan las variaciones de costos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se utilizan indicadores para controlar la gestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendimiento tiene deuda de largo plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendimiento tiene deuda de mediano plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
El emprendimiento tiene deuda de corto plazo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se utiliza con frecuencia un sistema de gestión de la información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones sobre la gestión del emprendimiento

F 023 - GESTIÓN DE VENTAS

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Indicador de ventas totales

	Monto ventas MENSUAL	Mes actual/Mes anterior	Resultado	Causa
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

F 024 - GESTIÓN DE COMPRAS

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Indicador de compras totales

....

	Monte compras MENSUAL	Mes actual/Mes anterior	Resultado	Causa
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

03 Costo unitario por producto

Realizar una planilla por cada producto

Costo Unitario Total

Producto

(Detallar los componentes de costo en cada rubro)

	Detalle	Consumo unitario	Unidad de medida	Precio unitario/unidad de medida	Subtotal
Materiales directos					
Mano de obra directa					
Costos indirectos					

04 Ranking de compras por proveedor

....

	Proveedor	Monto acumulado mensual	Vendió en el mes anterior	Vendió hace dos meses	Observaciones
Enero					
Febrero					
Marzo					
Abril					
Mayo					
Junio					
Julio					
Agosto					
Septiembre					
Octubre					
Noviembre					
Diciembre					

05 Variación de compras por insumo

Confeccionar una tabla por insumo

Identificar el INSUMO

	Monto compras MENSUAL	Mes actual/Mes anterior	Resultado	Causa
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Mayo				
Junio				
Julio				
Agosto				
Septiembre				
Octubre				
Noviembre				
Diciembre				

F 025 - GESTIÓN DE COSTOS

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Descripción de costos fijos mensuales

Coefecionar una planilla para cada mes

	Costos fijos mensuales
Sueldos de empleados	
Sueldo propio asignado	
Energía	
Honorarios profesionales	
Seguros	
Teléfono	
Cargas sociales	
Publicidad	
Alquiler	
Tasas municipales	
Impuestos	
Amortizaciones	
Intereses y gastos financieros	
Otros gastos generales	
TOTAL COSTOS FIJOS	

03 Costos variables mensuales

Coefecionar una planilla para cada mes

	Costo variable mensual
Insumo 1	
Insumo 2	
Insumo 3	
...	
Mano de obra directa (si existe)	
Energía	
Combustible	
TOTAL COSTOS VARIABLES	
Comisiones por ventas	
etc.	
TOTAL COSTOS VARIABLES	

04 Utilidad del emprendimiento

Mes que se informa

Utilidad neta del mes que se informa

Utilidad neta del mes anterior

Diferencia de utilidad

	Valor registrado en el mes
Ingresos por ventas (a)	
Costos fijos (b)	
Costos variables (c)	
Utilidad antes de impuestos (d = a - b - c)	
Impuestos a las ventas (e)	
Utilidad neta (f = d - e)	

F 026 - PROBLEMAS EN GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN

01 Identificación del emprendedor

Apellido y nombre del responsable

Documento de Identidad

Domicilio

Teléfono de contacto

02 Detalle de las principales causas de los problemas de Gestión

Sólo interesa la causa principal o directa del problema

	Problemas	Causa directa del problema
Nº1		
Nº2		
Nº3		
Nº4		
Nº5		

03 Acciones concretas para atacar las causas, a realizar dentro de la Tutoría

Tener en cuenta la viabilidad de cada propuesta

	Solución	Acciones	Tiempo
Nº1			
Nº2			
Nº3			
Nº4			
Nº5			

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Brandford, John y Stein, Barry. (1993) Solución IDEAL de problemas. Guía para mejor pensar, aprender y crear. Barcelona: Labor
- Burin, David, Karl, Istvan, Levin, Luis. (2003) *Hacia una gestión participativa y eficaz. Manual con técnicas de trabajo grupal para organizaciones sociales*. CICCUS: Buenos Aires
- Burin, David. (1998), *Marketing para emprendedores*. Buenos Aires: Instituto para la Calidad en la Empresa. Fundación Alejandro Romay,
- De Bono, Edward (2009) *Seis marcos laterales. Estrategias para gestionar la información*. Buenos Aires: Paidós
- (2003) *Seis pares de zapatos para la acción. Una solución para cada problema y un enfoque para cada solución*. Buenos Aires: Paidós.
- (2003) *Seis sombreros para pensar. Una guía de pensamiento para gente de acción*. Buenos Aires: Paidós
- Instituto de Promoción Productiva. (2008) *Manual de procedimientos Programa de Acompañamiento y Asesorías Técnicas*. Santa Rosa: Ministerio de la Producción
- López, Alicia (1993) *Trabajo en Equipo. Elementos para la comprensión y aplicación de la dinámica de grupos en la resolución de problemas*. Haedo: UTN - FRH
- Morea, Francisco y otros (2008) *Acompañando emprendedores, ejes del desarrollo local*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Nardone, Giorgio. (2004). *El arte de la estrategema. Como resolver problemas difíciles con soluciones simples*. Buenos Aires: Del nuevo extremo.