

# Manual de orientación para Tutores

Oficina de apoyo al emprendedor

Grupo de Extensión Apoyo a Emprendedores





A quienes desde el reformismo construyen esa Universidad Argentina de la que nos sentimos herederos.

A quienes luchan cotidianamente desde la docencia, la investigación y la extensión, por construir una Universidad de la que nos sintamos orgullosos.

A quienes sean emprendedores, y se esfuerzan por un futuro mejor para ellos y sus hijos.

## **AUTORIDADES**

### **Decana**

Esp. Mónica Mabel Biasone

### **Vicedecana**

Dra. Miriam Berges

### **Secretario de Extensión**

Mg. Raúl Ernesto de Vega

### **Grupo de Extensión “Apoyo a Emprendedores”**

Director: Lic. Francisco Morea

### **Programa Acompañando Emprendedores: Estrategias para un Desarrollo Sostenible**

Directora: C.P.-L.A. María Eugenia Libera

### **Integrantes del Proyecto que colaboraron en la producción de este manual**

Lic. María Fernanda Gilardi

CP. Carolina Livono

CP.Lic. María Eugenia Sirochinsky

## CÓMO UTILIZAR ESTE MANUAL

Este manual ha sido diseñado para ser utilizado como una guía conveniente y rápida de referencia en el trabajo de campo. Está organizado en base a símbolos fáciles de ver y de recordar. Cada símbolo será utilizado de la siguiente manera:



**LEER.** Para abordar una tutoría es necesario poseer conocimientos previos sobre la temática y la metodología de trabajo. Se utiliza este símbolo para indicar la necesidad de leer para seguir adelante.



**ENCUENTRO.** Este símbolo se utilizará para indicar la necesidad de un encuentro con el emprendedor o reunión con otros tutores.



**FORMULARIO.** Este símbolo indica la utilización de un formulario para el desarrollo de las tutorías



# INDICE

<b>Introducción</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo I: Extensión universitaria</b>	<b>13</b>
La secretaría de extensión	14
Actividades que desarrolla la secretaria de extensión	15
Proyecto de extensión acompañando emprendedores	17
Objetivos generales	17
Líneas de acción	
<b>Capítulo II: Oficina de apoyo al emprendedor</b>	
Oficina de apoyo al emprendedor	21
Misión y visión	21
Objetivos	21
Funcionamiento	
El coordinador	
<b>Capítulo III: Las tutorías</b>	
Código de ética	27
El tutor	28
Rol del tutor	28
Habilidades del tutor	28
Quienes pueden ser tutores	29
La tarea del tutor	30
El emprendedor	32
Pasos para la realización de las tutorías	35
Encuentro nº 1 con el emprendedor. Diagnóstico	35
Encuentros nº 2 y siguientes. Desarrollo de la tutoría	37
Último encuentro con el emprendedor. Finalización de la tutoría	38
<b>Anexos</b>	
Anexo I - Planilla de relevamiento de datos del tutor	41
Anexo II - Planilla de alta del emprendimiento (pae)	42
Anexo III - Planilla de seguimiento del emprendimiento (pse)	46
Anexo IV - Plan de trabajo con el emprendedor (pte)	48
Anexo V - Encuesta de evaluación de tutorías	50
Anexo VI - Modelo de timmons	52
<b>Bibliografía</b>	<b>55</b>



## INTRODUCCIÓN

En el presente manual encontrarán información sobre los objetivos y líneas de acción del Proyecto de Extensión “Acompañando Emprendedores”; se trata de una guía de orientación sobre la metodología desarrollada por la “Oficina de Apoyo al Emprendedor”, para la actuación de sus integrantes como tutores de emprendimientos. El objetivo es ayudar a los tutores en una etapa inicial: se los interioriza acerca de las actividades de la oficina, su composición y proporciona pautas para el desarrollo del rol de tutor.



**Extensión Universitaria**





## La Secretaría de Extensión



La **Extensión Universitaria** es una de las tres funciones de la Universidad, junto a la enseñanza y la investigación. Es una actividad compleja que incluye diversas técnicas, medios, procedimientos y objetivos:

“Concebimos a la extensión universitaria como el conjunto de actividades de colaboración entre los actores universitarios y no universitarios, en forma tal que todos los actores involucrados aportan sus respectivos saberes y aprenden en un proceso interactivo orientado a la expansión de la cultura y a la utilización socialmente valiosa del conocimiento con prioridad a los sectores más postergados.”

Tiene por objeto promover el desarrollo cultural, la transferencia científica y tecnológica, la divulgación científica, la realización de servicios y toda actividad tendiente a consolidar la relación entre la Universidad y la comunidad no universitaria. Los actores de la Extensión Universitaria son todos los miembros de los claustros universitarios y no universitarios: alumnos, egresados, docentes, no docentes y agentes comunitarios. Sus destinatarios son todos los integrantes de la comunidad, la sociedad en su conjunto, todas las personas que conforman el pueblo.

La **Secretaría de Extensión** tiene como principal misión estrechar los vínculos entre la Universidad y otros actores sociales para favorecer el desarrollo económico y social de la región. Para cumplir esta misión lleva adelante acciones conjuntas de difusión, capacitación, transferencia y articulación con el medio. En el marco de la promoción de políticas de desarrollo local y regional, la Secretaría realiza aportes al crecimiento constante y sustentable del aparato productivo. Para ello, cuenta con bases teóricas provenientes de estudios realizados en la Facultad y con la contribución de profesionales e investigadores vinculados a ella que inciden en la formación integral de los estudiantes que cursan en sus aulas.

Las actividades de extensión desarrolladas desde la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales asume la obligación ética de contribuir a la construcción de una sociedad libre, igualitaria y solidaria.

## Actividades que desarrolla la Secretaría de Extensión

**Proyectos de Extensión.** Los Proyectos de Extensión son aquellos emprendimientos que proponen acciones que, conforme al marco teórico y el tipo de intervención seleccionada, tiendan a mejorar la calidad de vida de la población y a participar activamente en la reconstrucción de los espacios y las prácticas vinculares para tal fin. Tales proyectos deben ejecutarse con referencia a espacios de gestión y actores sociales cuyo protagonismo se sitúe por fuera del ámbito universitario.

**Pasantías.** Se entiende como “Pasantía Educativa” al conjunto de actividades formativas que realicen los estudiantes en organismos públicos y privados, sustantivamente relacionados con la propuesta curricular de los estudios cursados en unidades educativas y que son reconocidas como experiencias de alto valor pedagógico, sin carácter obligatorio. El Sistema de Pasantías Educativas se crea en el marco del Sistema Educativo Nacional basado en la Ley de Pasantías N° 26.427 y Resolución Conjunta N°825/2009 y N°338/2009 -del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social y del Ministerio de Educación- para estudiantes bajo el régimen de Educación Superior, Permanente de Jóvenes y Adultos y de la Formación Profesional mayores de 18 años.

**Oferta de Servicios.** Desde este programa se coordinan todas las actividades de transferencia que brinda nuestra Facultad en estrecha articulación con todas las Unidades Ejecutoras, es decir, Grupos de Extensión, Grupos de Investigación, Equipos de Docentes Capacitadores, Áreas Pedagógicas, entre otros. Su objetivo base es procurar constituir los procesos de transferencia en los que se articulen los conocimientos disponibles en la comunidad universitaria y las necesidades de la sociedad, teniendo como líneas de acción central el impulso de una gran oferta de actividades de la Facultad a los efectos de posibilitar la formación y capacitación de organismos públicos, del medio empresario, de asociaciones intermedias y de fomento, y del tercer sector. Según OCS 004/98 los tipos de actividades se circunscriben principalmente a cuatro grandes áreas: Capacitación de Recursos Humanos de Organizaciones, Asesoramiento y Asistencia Técnica, Servicio de Innovación Tecnológica y Servicios Culturales.

**Formación y Capacitación.** La Universidad debe cumplir su función primordial de ser formadora de personas comprometidas con el bien común. Por lo tanto, debe diseñar y generar a través de cursos, talleres, seminarios y jornadas, espacios de formación en diferentes temáticas sociales dirigidas a estudiantes, graduados, docentes, no docentes y público en general, con la finalidad de responder a las necesidades de formación identificadas o requeridas por los actores del medio socio productivo. La estrategia de esta formación debe darse de manera transversal considerando las diferentes carreras y contenidos, en espacios abiertos e integradores de diferentes disciplinas, en los que se generen debate sobre causas y consecuencias de diferentes temáticas sociales, promoviendo la democratización del conocimiento.

**Divulgación, Cultura y Eventos.** El objetivo de este espacio es asegurar el flujo de información desde la Universidad. Consiste en la interpretación y popularización del conocimiento científico entre el público general, sin circunscribirse a ámbitos académicos. También se refiere a información sobre exposiciones, publicaciones, jornadas y todo tipo de eventos.

**Bienestar Estudiantil.** Es la estructura encargada de brindar apoyo al estudiante en diversas áreas a través de programas de bienestar, asistencia y asesoramiento. Tiene como principal función articular actividades que se orienten al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de los estudiantes.

**Prácticas Comunitarias.** Las prácticas profesionales comunitarias de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata tienen como objetivo que el estudiante desarrolle actitudes valorativas orientadas hacia la solidaridad y el compromiso con la comunidad como norma ética y ciudadana; asimismo, estas prácticas proponen construir los nexos académicos entre disciplinas específicas, adquiriendo y aplicando nuevos conocimientos. Se brinda capacitación, apoyo y asistencia técnica a emprendedores y organizaciones comunitarias de la ciudad de Mar del Plata y ciudades de las que son oriundos los estudiantes; ellos mismos contribuyen con el desarrollo, sostén y mejoras de los emprendimientos iniciados por pequeños productores, colaborando con la identificación de oportunidades productivas, la búsqueda de presupuestos, oportunidades de financiamiento y la constitución de redes cooperativas. El programa ha permitido generar o mejorar los ingresos de las familias emprendedoras. Los estudiantes colaboraron también con distintas Asociaciones Civiles sin fines de lucro, para el diseño y presentación de balances y proyectos que les permitan a estas entidades acceder a subsidios, créditos o ayudas externas a través de su ordenamiento administrativo.

### **Grupo de Extensión. Apoyo a Emprendedores**

Un Grupo de Extensión es el agrupamiento de docentes, graduados, estudiantes, no docentes de una o más áreas o departamentos para la realización de tareas de extensión, en base a un proyecto definido. El desarrollo del grupo será a través de Programas o Proyectos aprobados por la Facultad, la Universidad u otro organismo reconocido por ésta.



El Grupo de Extensión “Apoyo a Emprendedores”, creado por OCA N° 1991/2006 surgió con el objetivo de contribuir a la generación de entornos locales y regionales favorables para fomentar el desarrollo de la cultura emprendedora. Se proponen las siguientes actividades: el apoyo a emprendedores, mejoramiento de los sistemas universitarios relacionados con esta temática, el desarrollo de redes y grupos de emprendedores.

### **Proyecto de Extensión Acompañando Emprendedores**

Desde el año 2004 hasta el presente, el Grupo de Extensión “Apoyo a Emprendedores” de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales ha ejecutado tres etapas del Proyecto de Extensión “Acompañando Emprendedores: ejes del desarrollo local”, financiadas a través de las convocatorias de proyectos de extensión de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Actualmente, se encuentra en ejecución un cuarto proyecto: “Oficina de Apoyo al Emprendedor”, que surge como una propuesta de mejora de la metodología abordada hasta la etapa tercera de la sucesión de proyectos “Acompañando Emprendedores”. En estos 8 años, hemos adquirido experiencia junto a los emprendedores, conocido programas que se ejecutan desde otras instituciones, hemos profundizado el estudio de esta temática, con el fin de sugerir y proponer ideas innovadoras a los emprendedores participantes.

En el marco de los distintos proyectos se han realizado cursos y talleres de capacitación destinados a fomentar la motivación y la formación de emprendedores reforzando el conocimiento de aspectos clave para los emprendimientos. En forma adicional a los objetivos propuestos, se han realizado actividades de consultoría y asesoramiento técnico al emprendedor con un régimen de visitas al lugar en el que éste desarrolla su actividad.

Si bien desde sus inicios, el Grupo de Extensión “Apoyo a Emprendedores” viene ejecutando diferentes proyectos y actividades relacionadas con la temática del emprendedorismo y la creación de nuevas empresas, actualmente se encuentra en el momento de potenciar a través de la consolidación de las distintas líneas de acción, un proyecto que se visualice como la continuidad de una estrategia para generar sinergias y contribuir a la construcción de entornos locales y regionales favorables para fomentar el desarrollo de la cultura emprendedora. Estas acciones se seguirán realizando en forma articulada con organismos públicos e instituciones de la sociedad civil y se destinarán esfuerzos a la conformación de una incubadora externa de emprendimientos productivos regional, inserta en una amplia red de impulso al emprendedorismo; así, se prevé la articulación con distintas organizaciones en todas las esferas de regionalización, local, provincial y nacional, ya que en la región no existen servicios similares brindados por otras instituciones.

Algunas de las Instituciones con las que nos vinculamos son:

- Agencia Desarrollo Estratégico Mar del Plata
- Subsecretaría de Economía Social y Solidaria de la Municipalidad de Gral. Pueyrredon
- Secretaría de Desarrollo Productivo de la Municipalidad de General Pueyrredon
- Dirección de Relaciones con la Comunidad de la Municipalidad de General Pueyrredón
- Instituto de Formación Profesional Técnica N° 194, Miramar
- Subsecretaría de Producción de la Municipalidad de Maipú
- Dirección de Producción de la Municipalidad de General Guido
- Nodo Tecnológico Audiovisual Mar del Plata - Programa Polos Audiovisuales
- Red Provincial de Formadores en Emprendedorismo
- Centro de Innovación y Creación de Empresas (CICE)- Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires
- Red Emprendesur
- Comisión de Investigaciones Científicas (CIC) del Ministerio de Producción de la Provincia de Buenos Aires
- Centro de Formación Profesional N° 405 UTHGRA
- Fundación Empretec
- Banco de la Nación Argentina
- Proyecto Jóvenes Emprendedores Rurales dependiente del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación
- Provincia Microempresas S.A.
- Agencia Nacional de Promoción Científica y Tecnológica - Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva
- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) Ministerio de Industria de la Nación, etc

## Objetivos generales

- Ejecutar estrategias de fomento de la cultura emprendedora, en forma articulada con organismos públicos e instituciones de la sociedad civil, tendientes a lograr la creación de nuevas empresas y el sostén de las unidades productivas existentes en la economía formal, impulsando el desarrollo local y regional sustentable.
- Fortalecer la Oficina de Apoyo al Emprendedor como una incubadora externa de emprendimientos productivos a nivel regional, inserta en una amplia red de impulso al emprendedorismo, que posibilite articular con organizaciones en todas las esferas de regionalización, local, provincial y nacional.

## Líneas de acción

### A. Capacitación a emprendedores a través de cursos, talleres, seminarios y jornadas

#### Objetivos

- Brindar herramientas de gestión para las distintas áreas del negocio que contribuyan directamente al sostenimiento de los emprendimientos productivos.
- Capacitar a emprendedores en el desarrollo de competencias, habilidades y actitudes emprendedoras, al entrenamiento de sus presentaciones en público y construcción de redes en el ámbito del emprendedorismo.
- Capacitar a los emprendedores en la formulación del Plan de Negocios y gestión de proyectos productivos tanto para la generación de capacidades de evaluación, seguimiento y control del proyecto como para la presentación a terceros.

### B. Oficina de Apoyo al Emprendedor

#### Objetivos

- Brindar asistencia directa y personalizada a emprendedores, a través de asesoramiento, consultorías y tutorías para evaluación y seguimiento de emprendimientos productivos.
- Facilitar el acceso a las informaciones relevantes para el emprendedor, relativa a posibles fuentes de financiamiento, convocatorias de proyectos, eventos (ferias, congresos), capacitaciones, etc.

### C. Formación de formadores y capacitadores en emprendedorismo

#### Objetivo

- Contribuir a la formación de una masa crítica de docentes de instituciones educativas de la región de nivel primario, secundario, terciario y universitario en la temática de emprendedorismo, a fin de generar en los futuros formadores habilidades y técnicas que promuevan los aspectos actitudinales y motivacionales en los potenciales emprendedores.

#### **D. Formación de consultores y tutores para evaluación y seguimiento de proyectos**

##### **Objetivo**

- Formar a los integrantes del proyecto como consultores, para que puedan desempeñarse posteriormente en tareas como planificación, recomendaciones o asesoramiento en asuntos de gestión, análisis financiero, estudios de mercados, diseño de productos, planes de largo alcance, desarrollo de recursos humanos y otras cuestiones inherentes al emprendimiento.

#### **E. Formación de Agentes de Desarrollo o Promotores Territoriales**

- Fortalecer a los organismos e instituciones, a través de la formación de Promotores y Agentes de Desarrollo Local en la región, brindando herramientas, conocimientos, habilidades y destrezas a fin de que animen procesos innovadores de desarrollo local e implementen acciones que fortalezcan la cultura emprendedora.
- Fortalecer el vínculo entre los diferentes promotores o agentes de desarrollo local de los municipios.
- Fortalecer las redes y alianzas institucionales.

#### **E. Actividades de sensibilización destinados a la comunidad en general**

- Generar capacidades y motivaciones a través de modelos de rol y de las historias de vida de emprendedores mediante la producción de piezas audiovisuales y gráficas para su difusión en distintos medios de comunicación y redes sociales.
- Revalorizar la figura del emprendedor-empresario como un actor clave para el desarrollo productivo y social.

**Oficina de apoyo al  
emprendedor**





## Oficina de apoyo al emprendedor



El proyecto “Oficina de Apoyo al Emprendedor” surge para dar respuesta a distintas problemáticas encontradas en la ejecución del proyecto “Acompañando Emprendedores: ejes del desarrollo local”, respecto al servicio de asistencia directa y tutorías brindado a los emprendedores. Este nuevo proyecto plantea una modificación en la metodología de trabajo anterior; se crea una oficina dentro de la Facultad de Ciencias Económicas en la que trabaja un coordinador, quien recibe al emprendedor a efectos de conocer sus necesidades y, luego, deriva al interesado al miembro del equipo de asesores más adecuado. La Oficina de Apoyo al Emprendedor ofrece así un espacio físico dentro de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales destinado a dar asistencia directa a emprendedores, brindando apoyo desde distintas disciplinas, tanto para ayudar al desarrollo e implementación de proyectos nuevos como para la consolidación de otros ya existentes. Esto se efectiviza mediante actividades de tutoría y consultoría, asesoramiento técnico especializado y/o acompañamiento en la formulación de estudios de viabilidad de los emprendimientos.

El propósito general es canalizar las problemáticas que se presenten en los distintos emprendimientos en un único punto de encuentro y ofrecer un servicio profesional desde distintas disciplinas a fin de procurar éxito en su realización. Este acompañamiento se realiza con la conformación de un cuerpo de tutores interdisciplinario (profesionales, empresarios y estudiantes avanzados), quienes reciben formación permanente sobre la temática.

### Misión y Visión

**Misión.** Ser una institución de apoyo y consulta del emprendedor y fortalecimiento de la cultura emprendedora para contribuir eficazmente al éxito de los emprendimientos y, de esta manera, al crecimiento de la economía regional, con el consiguiente valor agregado en la economía nacional.

**Visión.** Convertirse en un espacio, dentro del ámbito universitario, reconocido por la sociedad como un importante centro de consultoría y asesoramiento de la actividad emprendedora a nivel regional. De esta manera, la “Oficina de Apoyo al Emprendedor” será un referente de estímulo, orientación y servicios para el emprendedor.

### Objetivos

#### Objetivo General

- Facilitar la supervivencia, para lograr un impacto positivo en la generación de nuevos emprendimientos y el fortalecimiento de los existentes, a fin de contribuir al desarrollo económico y productivo regional.

## Objetivos específicos

- Acercar al emprendedor los servicios o conocimientos profesionales de variadas disciplinas que contribuyen directamente al crecimiento de las empresas tales como la del contador, licenciado en administración, en economía, el abogado, el ingeniero, etc., con el objeto de generar las condiciones necesarias para su sostenimiento y crecimiento.
- Fomentar estrategias asociativas innovadoras a través del trabajo en red de los emprendedores y de otros actores, como base del sostenimiento en el tiempo de los emprendimientos productivos.
- Facilitar el acceso a las informaciones relevantes para el emprendedor, relativas a posibles fuentes de financiamiento, convocatorias de proyectos, eventos (ferias, congresos), capacitaciones, etc., y garantizar la actualización permanente de la fuente.

## El Coordinador



Son funciones del coordinador de la Oficina de Apoyo al Emprendedor:

1. Recepcionar al emprendedor que se comunice con la oficina asentando su ingreso en la Planilla de Alta del Emprendimiento (PAE).
2. Mantener una agenda actualizada para entrevistar a los emprendedores en los encuentros posteriores.
3. Derivar al emprendedor con los tutores que sean más idóneos para la solución del problema planteado.
4. Mantener y administrar el uso de los registros y las herramientas necesarias para poner en funcionamiento la oficina:
  - a. Formulario de alta de emprendedores/emprendimientos tanto en formato digital como impreso (PAE).
  - b. Planilla de seguimiento de los emprendimientos (PSE) para el registro de las actividades realizadas en cada entrevista tanto en formato digital como impreso (historia clínica del emprendimiento).
  - c. Carpeta legajo para la recopilación de la información de cada emprendimiento en formato impreso.
  - d. Carteleras para la difusión de información básica.
  - e. Base de datos:
    - De información útil para los emprendedores: centros para la realización de trámites, jornadas de capacitación organizadas por distintos organismos, etc.
    - De fuentes de financiamiento y convocatorias de proyectos, eventos (ferias, congresos, seminarios, etc.).
    - De cursos de capacitación propios de la oficina.
    - De bibliografía (en formato digital e impreso) disponible en la oficina.
    - De profesionales interesados en participar de las actividades de tutoría, asesoramiento técnico y acompañamiento a los emprendedores.
    - De los emprendimientos que solicitan los servicios de la oficina.
    - De proyectos propios de la oficina.

5. Llevar un registro de actividades realizadas en la oficina.
6. Mantenerse actualizado respecto de las actividades, proyectos, necesidades, etc. del grupo a efectos de desempeñar satisfactoriamente las actividades propias de la oficina.
7. Realización de cursos de formación de tutores, destinado a los integrantes del grupo y a profesionales o estudiantes que deseen incorporarse al proyecto.
8. Organizar encuentros con otros actores vinculados a la temática, tales como ONGs, cámaras empresariales, sindicatos, organismos gubernamentales, etc., para facilitar la articulación entre los mismos emprendedores y entre éstos y las organizaciones de apoyo mencionadas, y, de este modo, fortalecer el desarrollo de estrategias asociativas.
9. Divulgar a través de medios virtuales y gráficos la información recopilada mencionada anteriormente.



**Las Tutorías**

**3**



## Código de Ética



En el marco del ejercicio del rol de tutor, la Oficina de Apoyo al Emprendedor, dependiente de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, pregona el cumplimiento de los siguientes criterios al momento de llevar adelante la tarea de asesoramiento a los emprendedores:

- Tener una actitud de responsabilidad social. La tutoría debe entenderse como un servicio prestado en nombre de la Universidad que no involucra un lucro a nivel personal del tutor, debido a que se presta en forma voluntaria. El accionar del tutor pone en juego el prestigio de la Universidad.
- Procurar la transmisión del espíritu de los conceptos de calidad y mejora continua al Emprendedor.
- Proteger la información confidencial a la que se accede durante la intervención.
- Dar consejos imparciales, objetivos e independientes.
- Desarrollar soluciones realistas y prácticas para los problemas de los Emprendedores.

## Relación con los Emprendedores

- Atender a los emprendedores con integridad, competencia y objetividad.
- Mantener confidencial la información del emprendedor y los archivos de los proyectos y utilizar sólo la información privada del emprendedor si éste lo autoriza.

## Proyectos

- Reconocer de inmediato cualquier influencia sobre nuestra objetividad hacia los emprendedores y ofrecer retirarse de la asesoría si su objetividad o integridad se viera afectada.
- Respetar los derechos de propiedad intelectual de los emprendedores y de otros profesionales que estén en la actividad de asesoría. No se utilizará información o metodología de propiedad de otros sin autorización.
- No se hará publicidad del servicio prestado de una manera engañosa.
- Se deberá informar sobre cualquier violación alguna de estas normas. Es importante saber que respetándose a sí mismo otros también lo respetarán.

## El Tutor



### Rol del tutor

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 tener 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**.

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 el emprendimiento.
- Un aprendizaje observable directa o indirectamente por parte del equipo emprendedor.

Esta intervención es cuidadosamente planeada, llevada a la práctica y evaluada. Puede estructurarse el proceso de tutoría en las siguientes fases:

- **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

### Habilidades del tutor

Es necesario contar con tres tipos 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 con fundamentos.

**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 el equipo emprendedor. 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.

## 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. El primer nivel se centra en la **dimensión técnica**, la parte cognitiva del trabajo conjunto entre el equipo emprendedor 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 el segundo nivel, tanto el tutor como los emprendedores 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 dimensión afectiva está dada por cuatro elementos:

En el segundo nivel, tanto el tutor como los emprendedores 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 dimensión afectiva está dada por cuatro elementos:

- **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 debe reconocer sus propios sentimientos respecto al emprendimiento y cuáles expresa como si fuera un observador externo. Es importante mantener la objetividad, en particular en las primeras etapas, tanto para captar datos valiosos para el diagnóstico del emprendimiento como para evitar caer en prejuicios.
- **Confianza.** Es importante chequear cuánto confía el equipo emprendedor en la confidencialidad de la información por parte del tutor. Cuanto 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. Las necesidades personales del tutor deben estar en equilibrio respecto de los objetivos de la tutoría.

## Quiénes pueden ser tutores

- Docentes
- Estudiantes universitarios
- Graduados
- Empresarios



En el caso de los **docentes, graduados y empresarios** se requiere:

1. Entrevista personal con el coordinador de la Oficina de Apoyo al Emprendedor, a fin de interiorizarse acerca del funcionamiento, las líneas de acción desarrolladas y la metodología de trabajo.
2. Completar la planilla de relevamiento de datos del tutor (ver modelo en el **anexo I**) y entregarla al coordinador.

En el caso de **estudiantes universitarios** se requiere:

1. Entrevista personal con el coordinador de la Oficina de Apoyo al Emprendedor, a fin de interiorizarse acerca de su funcionamiento, las líneas de acción desarrolladas y la metodología de trabajo.
2. Completar la planilla de relevamiento de datos del tutor (ver modelo en el **anexo I**) y entregarla al coordinador.
3. Haber realizado al menos uno de los cursos o talleres de formación de tutores ofrecidos por la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Se aclara que los estudiantes universitarios sólo podrán participar de las tutorías en conjunto con un tutor docente, graduado o empresario.

## RECOMENDACIÓN PARA TODOS LOS TUTORES

Asistir a los diferentes cursos y talleres de formación que periódicamente se ofrecen a través de la Secretaría de Extensión de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Mantener una actitud de mejora continua no sólo en lo referente a la adquisición de conocimientos relativos al emprendedorismo sino también en relación con el desarrollo de aptitudes requeridas para el ejercicio de las tutorías.

### La tarea del tutor

La principal responsabilidad del tutor es completar el acuerdo de tutoría a satisfacción de las partes. Analizar la información, aportar una perspectiva más amplia y menos casera. El emprendedor obtiene una gama más rica de posibilidades y un mayor poder para explotarlas. Las acciones deseadas en una tutoría son:

- **Crear afinidad.** El tutor y el emprendedor deben trabajar juntos de una forma colaborativa, creativa y productiva. 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 del emprendimiento. El tutor enriquece con la profundidad de sus conocimientos y 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 el equipo emprendedor 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 éste 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 emprendedor 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 al emprendimiento, 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. Sus propuestas deberán realizarse en un lenguaje riguroso, claro, preciso y sencillo.

En definitiva, y a modo de resumen, en el proceso de la tutoría, el tutor:

**SÍ** acompaña  
**SÍ** muestra opciones  
**SÍ** estimula el análisis  
**SÍ** facilita contactos  
**SÍ** provee asesoramiento  
**SÍ** desarrolla competencias

**NO** decide en lugar del emprendedor  
**NO** conduce el emprendimiento  
**NO** crea dependencia

### Resistencia al cambio

La parte más difícil de la tutoría es salir adelante con éxito aún con la resistencia que puede oponer el equipo emprendedor. 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 el equipo emprendedor. 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 de 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

## El Emprendedor



**Un emprendedor es una persona que toma la decisión de iniciar un negocio, dispuesta a asumir los riesgos que ello implica; es una persona capaz de identificar oportunidades de negocios y movilizar recursos para aprovecharlas**

¿Cuáles son las competencias que debe tener una persona para ser un emprendedor? Para poder responder a esta pregunta debemos tener en cuenta dos cosas. Primero, la capacidad emprendedora no es un componente de la personalidad, es decir, no existe una personalidad emprendedora, un perfil de emprendedor único e infalible; existen emprendedores con distintas personalidades que han logrado triunfar en sus emprendimientos. Segundo, la capacidad emprendedora no es una cuestión innata, sino que puede ser desarrollada.

Según diversos estudios, los emprendedores exitosos comparten algunas de las siguientes capacidades y características personales:

**DISPOSICIÓN A ASUMIR RIESGOS**

Los emprendedores están dispuestos a embarcarse en la iniciativa aunque el resultado sea incierto y exista la posibilidad de fracasar.

**PROACTIVIDAD**

Ser proactivo no significa solamente tomar la iniciativa; es intentar influir en el curso de los hechos para hacer que las cosas sucedan.

**LIDERAZGO Y CAPACIDAD DE MOTIVAR PERSONAS**

El emprendedor es capaz de identificar cuáles son los factores que motivan a las personas y, de esa forma, influir en ellas para que se esfuercen voluntariamente en la consecución de los objetivos organizacionales.

**CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN**

Requiere de ser capaz de lograr intercambios que resulten beneficiosos para todas las partes que intervienen en la negociación.

**HABILIDAD PARA LA COMUNICACIÓN**

Es la capacidad para transmitir los propios pensamientos, opiniones y valores de forma tal que el receptor pueda crearse internamente la misma imagen que existe en la mente del emprendedor.

**PERSEVERANCIA**

Ser perseverante significa no abandonar el emprendimiento ante la primera dificultad; es ser constante en el camino hacia el logro de los objetivos planteados.

**CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN AL CAMBIO**

Los emprendedores ven el cambio como algo favorable, como una situación de la cual se puede sacar provecho y, por lo tanto, no son reticentes, sino flexibles al cambio.

**OPTIMISMO**

Los emprendedores son optimistas; crean en sus mentes la imagen de un futuro favorable, una visión exitosa.

**HABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES**

Requiere de conocer y compatibilizar los dos aspectos que siempre intervienen en toda toma de decisiones: el racional, que implica realizar un detallado análisis con el máximo de información, y el emocional, vinculado más a las motivaciones y los sentimientos.

**ESPÍRITU DE INDEPENDENCIA Y AUTONOMÍA**

Los emprendedores son personas que prefieren trabajar para ellos mismos en vez de hacerlo para otros, creando sus propias reglas y evitando la influencia de presiones externas.

**CREATIVIDAD**

Es la capacidad de crear soluciones innovadoras a través de la generación de ideas nuevas o de nuevas asociaciones de ideas existentes; es la capacidad de abordar de forma original la problemática cotidiana, de crear cosas nuevas o crear nuevas formas de hacer las cosas.

**PASIÓN Y ENTUSIASMO POR CUMPLIR CON SUS SUEÑOS**

**RESILIENCIA**

Es la capacidad de superar las adversidades.

Muchas de las características enunciadas tienen que ver con aspectos vinculados a la gestión y al proceso administrativo; ello es así porque los emprendedores exitosos no sólo son optimistas y entusiastas a la hora de iniciar el negocio, sino que además poseen las competencias necesarias para administrarlo de forma eficiente luego de la puesta en marcha y lograr que el negocio sobreviva en el largo plazo.

Para las líneas de trabajo de capacitación y asistencia directa y personalizada a emprendedores podríamos clasificar a los destinatarios en las siguientes categorías:

1. **Potenciales emprendedores según perfiles**
  - a. Estudiantes o jóvenes graduados universitarios, de instituciones terciarias, de institutos de formación profesional o de escuelas técnicas con vocación emprendedora.
  - b. Personas con una idea de negocio definida.
2. **Emprendimientos en marcha.** Son emprendedores, o grupos de emprendedores asociados, que, teniendo una idea de negocios definida, ya han realizado su primera venta, independientemente de que posean o no un plan de negocios elaborado.

## Pasos para la realización de las tutorías

### Encuentro Nº 1 con el emprendedor: Diagnóstico

El Tutor se desempeña como un “clínico de negocios”, tratando de ayudar al emprendedor primero a diagnosticar, y luego, a actuar. Por lo general, quien consulta desconoce o duda de las causas por las cuales no alcanza los resultados que espera. El primer paso es el de ayudar a quien consulta a identificar el problema con la mayor precisión posible. Recién a partir de allí, es cuando es posible evaluar los pasos a seguir. Por esta razón el primer encuentro puede denominarse como de **DIAGNÓSTICO**.

Es muy difícil para un tutor conocer toda la problemática de un emprendimiento. Recién después de un cierto período de trabajo con el emprendedor puede llegar a comprender qué ocurre con mayor precisión. Por lo tanto, es fundamental realizar un diagnóstico en conjunto con quien o quienes solicitan ayuda.

Es posible que el tutor reconozca al comienzo de su trabajo algunos de los problemas del emprendedor, pero **NO** debe adelantarse en comunicarlo por dos razones:

1. Puede estar equivocado
2. Quien consulta puede no estar preparado para reconocer el problema, principalmente si lo involucra de alguna forma.

Los emprendedores pueden tener diferentes formas de trabajar, por lo cual el Tutor debe comprender:

- cómo establece las metas
- cómo administra los recursos
- cómo se comunica
- cómo soluciona los problemas
- cómo decide
- cómo se maneja con otras personas
- cómo se interrelacionan con los clientes, proveedores, etc.
- y por último, cómo dirige a otros

Uno de los criterios más importantes para predecir si quien consulta está buscando asesoramiento o simplemente necesita confirmar su hipótesis con respecto a algún tema, es evaluar el *grado de franqueza, el espíritu de indagación y la autenticidad de la información* que provee. En la entrevista previa, el tutor necesita cierta información para poder hacer una propuesta; si se le escatima información, es una señal a tener en cuenta.

Objetivos de la reunión de diagnóstico:

1. Definir con la mayor precisión el problema
2. Determinar si la participación del tutor es útil para la resolución del problema
3. Determinar si es un problema que es de interés del tutor
4. Si la respuesta a los puntos 2 y 3 fue positiva, formular con el emprendedor los pasos a seguir

Durante esta primera reunión se plantea el motivo de la consulta y se indaga para:

- a) profundizar y subrayar aspectos del problema presentado y
- b) para probar hasta qué punto está interesado y dispuesto el emprendedor a tratar el tema y ser franco.

Si es evasivo, hay poca disposición para analizar su emprendimiento o está confundido, es mejor ser cauto y no hacer propuestas hasta que se disponga a profundizar el análisis.

### Esquema del encuentro

**A. (PREVIO AL ENCUENTRO)** Los tutores se deben interiorizar, previo a la entrevista, acerca de la temática de la tutoría (tipo de actividad desarrollada, tipo de ayuda solicitada, etc.) consultando la ficha de alta enviada por el coordinador (**Ver modelo en el anexo II**).

A partir de la información obtenida hasta aquí, y a los fines de guiar la primera entrevista, los tutores deben:

- Elaborar un análisis FODA sobre el equipo emprendedor
- Realizar un diagnóstico mediante el **modelo de Timmons** respecto al equilibrio entre mercado, recursos y equipo (**Ver anexo VI**).

**B. (DURANTE EL ENCUENTRO)** Una vez reunidos con el emprendedor:

- a. Presentación:
  - Nombre y apellido
  - Explicación del rol del tutor en la oficina
  - Plantear el medio de contacto con el emprendedor (*Se deja a criterio del tutor el medio de contacto a emplear – email /teléfono personal/teléfono de la oficina -*)
- b. El emprendedor explica su idea de negocio/actividad en marcha, planteado a los tutores las dificultades y/o problemas respecto a los cuales requiere asesoramiento.
- c. Los tutores deben escuchar sin hacer recomendaciones directas, realizando al emprendedor las preguntas necesarias para indagar acerca del emprendimiento y sus dificultades. Si no surgiera de la conversación, preguntar directamente en qué área o aspecto requiere asesoramiento.

- d. Para finalizar, los tutores:
- Solicitan al emprendedor la realización de un análisis FODA sobre él mismo o sobre el emprendimiento.
  - Explican la duración de la tutoría.
  - Explican la necesidad de compromiso por parte del emprendedor para que éste concurra a tiempo a las entrevistas. Se le hace entender que las reuniones son consecutivas y que solo se podrá disponer de la hora pautada para la entrevista, pues el tutor podría haber concertado otra tutoría para el horario siguiente.
  - Coordinan la entrevista siguiente, fijando día, horario y lugar donde va a llevarse a cabo.

**C. (POSTERIOR AL ENCUENTRO)** Los tutores deben analizar el resultado de la entrevista a fin de:

- a. Determinar el **área de intervención** y las estrategias de apoyo a seguir según el caso.
- b. Elaborar dos documentos:

**Planilla de Seguimiento del Emprendimiento PSE (Ver modelo e instrucciones en el anexo III)**

**Plan de Trabajo con el Emprendedor PTE (Ver modelo e instrucciones en el anexo IV)**

**Encuentros Nº 2 y siguientes: desarrollo de la tutoría**

**Dinámica de los sucesivos encuentros con el emprendedor**

- Comenzar cada encuentro analizando con el emprendedor la tarea encomendada en la reunión anterior. La primera tarea a analizar debería ser el FODA. Sacar conclusiones junto al emprendedor y determinar pasos a seguir en función de ellas (Duración recomendada 15').
- Cada encuentro debe tener un tema o disparador teórico sobre el que se centrará la entrevista. Los tutores deben exponer las ideas básicas sobre la temática y cómo encararla en función del emprendimiento (Duración recomendada 15').
- Empezar a trabajar junto al emprendedor el tema y las herramientas aplicables para éste (Duración recomendada 30').
- Confecionar la PSE correspondiente y enviarla al coordinador.

### Último encuentro con el emprendedor: finalización de la tutoría

La culminación de la tutoría se producirá de acuerdo con lo previsto por los tutores en el correspondiente PTE. No obstante, y en función del resultado de los sucesivos encuentros con el/los emprendedor/es, pueden surgir recomendaciones en cuanto a los pasos a seguir respecto a:

- Si debe realizarse una nueva tutoría referida a otra temática particular.
- Si debería derivarse el caso a otro tutor.
- Si se da por finalizada la tutoría.

En todos los casos todas estas consideraciones deben incluirse en la que será la última PSE. Debe recordarse que en el caso de que fuese necesaria la realización de una nueva tutoría con el emprendedor en cuestión, siempre deberá confeccionarse un nuevo PTE. Aun cuando se continuase con los mismos tutores.

Para concluir, debe entregarse a los emprendedores la **Encuesta de Evaluación de Tutorías (Ver anexo V)**. Deberá ser completa por cada emprendedor y entregada al coordinador de la Oficina, siendo responsabilidad de éste su obtención.

- **Las tutorías siempre son de a dos.**
- **Cada encuentro con el emprendedor no debería durar más de 1 hora.**
- **El emprendedor debe llevar a cada encuentro un cuaderno para tomar nota de lo conversado.**
- **Se recomienda que al encargar al emprendedor una investigación o cualquier tipo de tarea se haga un recordatorio vía mail.**
- **Horario: fomentar la puntualidad; si el emprendedor llega tarde se descuenta del horario total del encuentro.**
- **Todo material recibido del emprendedor, en forma impresa o vía e-mail, debe remitirse al coordinador para su inclusión en la carpeta del emprendimiento adjuntándolo a la correspondiente PSE.**

### Características y recomendaciones generales de las tutorías

- **Las tutorías siempre son de a dos.**
- **Cada encuentro con el emprendedor no debería durar más de 1 hora.**
- **El emprendedor debe llevar a cada encuentro un cuaderno para tomar nota de lo conversado.**
- **Se recomienda que al encargar al emprendedor una investigación o cualquier tipo de tarea se haga un recordatorio vía mail.**
- **Horario: fomentar la puntualidad; si el emprendedor llega tarde se descuenta del horario total del encuentro.**
- **Todo material recibido del emprendedor, en forma impresa o vía e-mail, debe remitirse al coordinador para su inclusión en la carpeta del emprendimiento adjuntándolo a la correspondiente PSE.**

**Anexos**





## ANEXO I

### Planilla de Relevamiento de datos del Tutor

**Apellido:**

Dirección:

Calle:

Ciudad:

Correo Electrónico:

Teléfono Fijo:

**Nombre:**

Número:

Fecha de Nacimiento

Celular:

**Carrera:**

En curso

Egresado

Universidad

Cursos realizados

Está trabajando en este momento?

Si es si:

SI

NO

Profesional independiente

Relación de dependencia

Dónde?

Trabajos anteriores

Realizó alguna vez tareas de voluntariado?

SI

NO

En caso de ser si, dónde?

Realizó alguna vez tareas de asesoramiento o tutoría?

En caso de ser si, dónde?

En en trabajo con emprendedores: en que área le interesaría desempeñarse?

Finanzas

Marketing

Costos

Economía Nacional

Plan de negocios

Otras: cuáles?

Indique su disponibilidad horaria:

Describa brevemente las razones que lo llevan a unirse al grupo:



## ANEXO II PAE. Planilla de Alta del Emprendimiento

### DATOS BÁSICOS DEL EMPRENDEDOR

Apellido y nombre: .....  
Fecha de nacimiento: .....  
Teléfono: ..... Celular: .....  
E-mail: .....  
Domicilio: Calle: ..... Nro: ..... Piso: ..... Depto.: .....  
Localidad: .....  
Máximo nivel de estudios alcanzado: ..... Carrera: .....  
Cursos realizados:  TÉCNICOS Cuáles: .....  
 DE GESTIÓN Cuáles: .....  
 DESARROLLO EMPRENDEDOR Cuáles: .....  
Experiencias emprendedoras previas: ..... Rubro o actividad: .....  
Participación en ferias o eventos: .....  
Pertenece a alguna institución? ..... Otra: .....

### INICIO

COMO SE ENTERÓ DE LA EXISTENCIA DE LA OFICINA DE APOYO AL EMPRENDEDOR? .....  
Otra Especificar: .....  
TIENE UN EMPRENDIMIENTO EN MARCHA?  Si  
 No, tengo una idea de negocio  
 No, sólo quiero capacitarme

### DATOS BÁSICOS DEL EMPRENDIMIENTO

Nombres Legal: .....  
De fantasía: .....  
Forma legal: .....  
C.U.I.L. C.U.I.T. Nro: .....  
Domicilio: Calle: ..... Nro: ..... Piso: ..... Depto.: .....  
Localidad: .....  
E-mail: ..... Pág. Web: .....  
Cantidad de socios: .....  
Sector: ..... Otro: .....  
Año de inicio: .....

**PERSONA DE CONTACTO**

Apellido: .....

Nombre: .....

DNI: ..... Edad: .....

Pertenencia: ..... Otro: .....

Cargo: .....

Teléfono: ..... Otro: .....

Celular: .....

E-mail: .....

Dirección: Calle: ..... Nro: ..... Piso: ..... Depto.: .....

Localidad: .....

**CARACTERISTICAS DEL EMPRENDIMIENTO**

Nro. de integrantes: ..... En Producción: ..... En ventas: .....

En administración: ..... Compras: .....

Se llevan registros de las actividades del emprendimiento?

En caso afirmativo, para tareas:  Producción  Ventas  Cobros  
 Saldo de disponibilidades  Compras  Pagos  
 Ganancias

Se han realizado actividades de capacitación en planificación para el emprendimiento?

En caso afirmativo: Cuándo? .....

De qué tipo? .....

Se ha iniciado algún trámite de habilitación del emprendimiento?

Cual?: .....

Se registró la marca de los productos o servicios del emprendimiento? .....

**INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO**

Se ha realizado alguna inversión importante en el último año? .....

Cuál?: .....

Prevé inversión para el próximo año? .....

Cuál?: .....

Lo piensa financiar  con microcrédito  con crédito bancario  con préstamo de conocidos  
 con otros ingresos  con autoinversión  Otro Especificar: .....

Solicitó alguna vez crédito bancario? ..... Le fue otorgado? .....

### INFRAESTRUCTURA

El establecimiento dedicado al emprendimiento se encuentra .....

Los medidores de luz y gas registran sólo el consumo del emprendimiento? .....

El establecimiento es .....

Posee medio de transporte para el traslado de los productos o servicios? .....

### COMERCIALIZACIÓN

Los principales productos elaborados o servicios prestados son: .....

Los mismos se comercializan en: Mar del Plata  en la zona  Prov. de Bs.As.  
Otras provincias  Exterior

La venta se realiza:  en modo informal  en ferias y exposiciones  a comercios minoristas  
 a consumidor final  a empresas subcontratantes  a comercios mayoristas

La promoción se realiza:  con folletería  de boca en boca  por publicidad en móvil  por radio  
 con diseño de marca  vía internet  mediante ferias y exposiciones

Marca de los productos o servicios: .....

### PROVEEDORES

Materia prima básica utilizada: .....

Forma de adquisición de la materia prima:  en cada compra elijo la mejor opción en el mercado  
 mediante acuerdos estables con subcontratantes  
 compré en conjunto con otros emprendedores  
 es producción propia  
 vía internet

Número de proveedores habituales: .....

Problemas más frecuentes para obtener la materia prima:  falta de disponibilidad  costos muy altos  
 variaciones en los costos  variaciones en la calidad  
 no posee dificultades de abastecimiento  
 falta de transporte para retirar la materia prima

### SITUACIÓN ACTUAL DEL EMPRENDIMIENTO

En el último tiempo el emprendimiento se encuentra en etapa de

Principales problemas del emprendimiento:  caída de las ventas  falta de contacto con potenciales clientes  
 desorden en la gestión  variación en la calidad de los productos  
 altos costos  desorden en la administración  
 falta de planificación general

EN QUÉ LE GUSTARÍA QUE LO AYUDEMOS?  en el seguimiento del emprendimiento  
 en consultas puntuales  
 en capacitación

**EN QUÉ CONSISTE LA IDEA DE NEGOCIO?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**CAPACITACIÓN**

EN QUÉ TEMÁTICA DESEA CAPACITARSE? .....

Otras Especificar: .....

.....

.....

Disponibilidad Horaria: Días .....

Hora .....

## ANEXO III PSE. Planilla de Seguimiento del Emprendimiento



<b>PSE</b>			-00
<b>Fecha:</b>	<b>Lugar:</b>	<b>Hora de inicio:</b>	hs
		<b>Hora de finalización:</b>	hs
<b>Lugar de reunión:</b>			
<b>Participantes:</b>			
			Tutor Tutor Emprendedor Emprendedor
<b>Responsable de la comunicación con el emprendedor:</b>			
<b>Responsable del envío de la PSE:</b>			
<b>Actividades realizadas:</b>			
¿Se hicieron recomendaciones?      SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>			
¿Por qué no?			
¿Cuáles?			
<b>Observaciones Particulares:</b>			
<b>Fecha prevista para la próxima reunión :</b>		<b>Hora de inicio:</b>	hs
<b>Lugar de reunión:</b>		<b>Hora de finalización:</b>	hs
<b>Archivos adjuntos:</b>			
SI <input type="checkbox"/>		<b>Cantidad:</b> <input type="checkbox"/>	<input style="width: 80px; height: 40px;" type="text"/>
NO <input type="checkbox"/>			

## Instrucciones

**Hora de inicio y finalización:** esto es para detectar si el emprendedor llegó a tiempo y si se extendió la tutoría, cuestión que deberíamos evitar.

**Lugar:** En principio, siempre será en la Facultad de Cs. Económicas y Sociales, pero, puede ocurrir que, por alguna circunstancia especial, las reuniones deban realizarse, por ejemplo, en el lugar donde el emprendedor desarrolla su emprendimiento.

**Lugar de reunión:** es el lugar específico. Si fuera la Facultad, se llenaría de esta manera:

**Lugar:** Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

**Lugar de reunión:** Aula Biblos de Oficina de Apoyo al emprendedor

**Participantes:** quiénes son los que asistieron a esa reunión, los tutores que participaron y los emprendedores. Pueden ser más de uno y es importante conocer quiénes asisten y quiénes no; en observaciones posteriores podrán detallar el porqué, si así lo desearan.

**Responsable de la comunicación con el emprendedor:** en la primera tutoría éste estará a cargo de la coordinadora; en lo sucesivo, serán los propios tutores los responsables.

**Responsable del envío de la PSE:** aquí también serán responsables los tutores.

**Actividades realizadas:** es una descripción de lo que aconteció en la reunión, si se le pidió al emprendedor que realizara alguna actividad en el encuentro anterior y lo trajo para analizar o las indicaciones que se le fueron dando durante el transcurso del encuentro.

**Se hicieron recomendaciones:** indicar por sí o por no. En el caso que no se hubieran realizado recomendaciones de ningún tipo indicar el porqué.

**Cuáles** son las recomendaciones que se dieron al o los emprendedores.

**Observaciones en particular:** se trata de incluir aspectos actitudinales observados en el o los emprendedores, tales como si se lo vio motivado o no, si asistió con puntualidad, qué dificultades ve como tutor que tiene este emprendedor, si le haría falta capacitarse en alguna disciplina complementaria a su actividad, etc.

**Fecha prevista para la próxima reunión:** lo ideal es poder acordar fecha y hora de la próxima reunión a fin de mantener una continuidad en los encuentros.

**Archivos adjuntos:** en este caso, puede suceder que el emprendedor tenga archivos que quiera comunicar así como logos, folletos, etc. También puede incluirse toda aquella información y o documentación escrita que se considere pertinente incorporar al legajo del emprendedor (avances en la redacción del plan de negocios, planillas confeccionadas por el emprendedor, presupuestos, etc.).

## ANEXO IV PTE. Plan de Trabajo con el Emprendedor



<b>PTE</b>		<b>“Nombre del Emprendimiento asignado”</b>
<b>Fecha:</b>		
<b>Encuentro Nº 1</b>	<b>Objetivos:</b>	1.
	<b>Fecha:</b>	
	<b>Actividades a realizar:</b>	1.
<b>Encuentro Nº 2</b>	<b>Objetivos:</b>	1.
	<b>Fecha:</b>	
	<b>Actividades a realizar:</b>	1.
<b>Encuentro Nº 3</b>	<b>Objetivos:</b>	1.
	<b>Fecha:</b>	
	<b>Actividades a realizar:</b>	1.
<b>Encuentro Nº 4</b>	<b>Objetivos:</b>	1.
	<b>Fecha:</b>	
	<b>Actividades a realizar:</b>	1.

## Instrucciones

**Nombre del Emprendimiento asignado:** Indicar el nombre del emprendimiento dado por el emprendedor; en su caso, asignar uno a los fines de su identificación.

**Fecha:** Fecha de realización del Plan de Trabajo.

**Objetivos:** Indicar el/los objetivo/s que se buscan alcanzar en cada uno de los encuentros.

**Actividades:** Enumerar cada una de las actividades a desarrollar durante los encuentros, o que se encomendarán al emprendedor a fin de alcanzar los objetivos anteriormente propuestos.



## ANEXO V Encuesta de Evaluación de Tutorías



### EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL TUTOR

Nombre: \_\_\_\_\_

Emprendimiento: \_\_\_\_\_

Mis tutores son: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Objetivo de la encuesta:** Evaluar la **implementación** del sistema de tutorías y a los tutores involucrados.

**Marcar SÍ o NO**

Conozco el funcionamiento del programa de tutorías de la FCEyS	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Conozco el objetivo de las tutorías	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>
Conozco el objetivo de la Oficina de Apoyo al Emprendedor	<b>SÍ</b>	<b>NO</b>

**Anotar su opinión de acuerdo con la siguiente escala**

- 1) Siempre
- 2) Casi Siempre
- 3) A veces
- 4) Casi Nunca
- 5) Nunca
- 6) No aplica

**En relación con la tutoría**

No.	Conceptos	1	2	3	4	5	6
1	Se establecieron los objetivos de la tutoría						
2	Se cumplieron los objetivos propuestos						
3	Se explicó adecuadamente la metodología de trabajo						
4	Se efectuó un diagnóstico acorde con mi emprendimiento						
5	La tutoría permitió definir la visión y plan de negocio						
6	Los contenidos abordados fueron útiles para mi proyecto						
7	El trabajo realizado fue acorde con mis expectativas						

En relación al tutor

<b>Nro. Conceptos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
1 Fue puntual en sesiones						
2 Me dio apoyo en el diseño de un plan de trabajo para atender mis necesidades						
3 Dio seguimiento a las actividades y acuerdos que establecimos conjuntamente						
4 Propició un clima satisfactorio para la comunicación						
5 Demostró disposición para atenderme						
6 Su actitud fue positiva para comprenderme						
7 Fue respetuoso/a						
8 Estuvo dispuesto/a a escucharme						
9 Me ayudó a identificar mis dificultades y a superarlas						
10 Mostró interés para atender mis necesidades personales y de salud aún estando fuera de su área de competencia						
11 Me animó para desarrollar habilidades y método de trabajo						
12 Me orientó acerca de estrategias y hábitos de trabajo que me ayudaron a mejorar mi desempeño laboral						
13 Me orientó en solicitudes de Financiamiento						
14 Me dio información sobre los diferentes servicios que la <b>UNMDP – FCEyS – Secretaría de Extensión – Grupo/Oficina de apoyo al emprendedor</b> ofrece para el desarrollo de mi emprendimiento						

Comentarios:

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

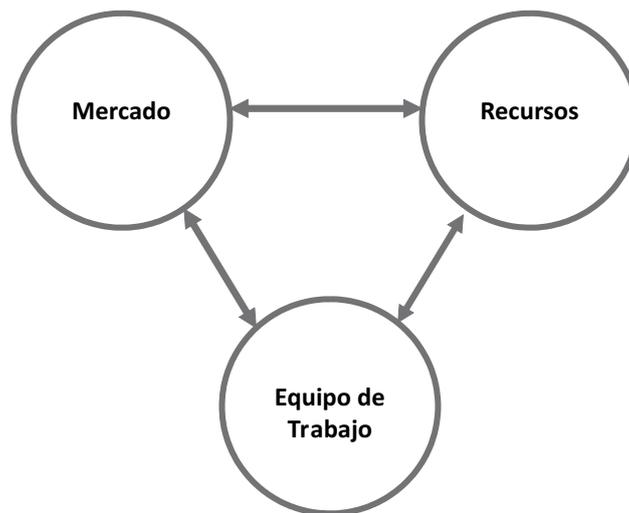


## ANEXO VI Modelo de Timmons

*“Existe una oportunidad cuando está el mercado, los recursos para satisfacerlo y el equipo de trabajo que lidere el emprendimiento”*

Una gran parte del éxito en el proceso de creación de empresas está dado por la oportunidad que el emprendedor intente aprovechar. ¿Cómo saber cuándo se está frente a una oportunidad de negocios o simplemente se tiene una idea? Lo primero a entender es que no toda idea implica una oportunidad de negocios. Hay una serie de elementos clave que permiten diferenciar una idea de una oportunidad. Siempre que se hable de una oportunidad se tendrá que tener en cuenta:

- Que exista mercado
- Que haya un equipo con capacidad y voluntad de llevar adelante la idea
- La disponibilidad de recursos y su uso eficiente



De acuerdo con la Figura 1, el Mercado, los Recursos y el Equipo de trabajo se encuentran interrelacionados. Es importante mantener cierto balance entre estos tres elementos, y un parte fundamental de este trabajo se le asigna al equipo de trabajo. Este deberá equilibrar los desbalances que se puedan encontrar en los diferentes contextos, por ejemplo, contextos o ideas que posibiliten aprovechar una amplia disponibilidad de recursos pero tengan dificultades para determinar el mercado o este sea muy pequeño (Figura 2), o contextos o ideas que permitan avistar un importante mercado o de fácil acceso, pero presente dificultades para la obtención de recursos (Figura 3).

Figura 2

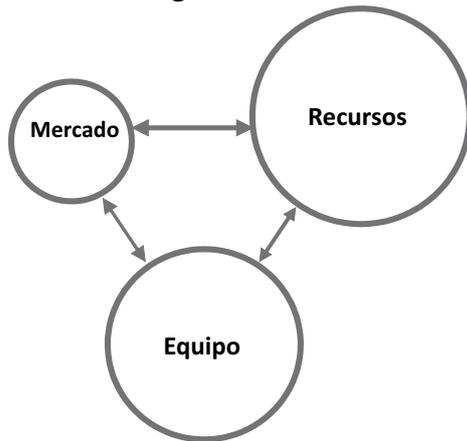
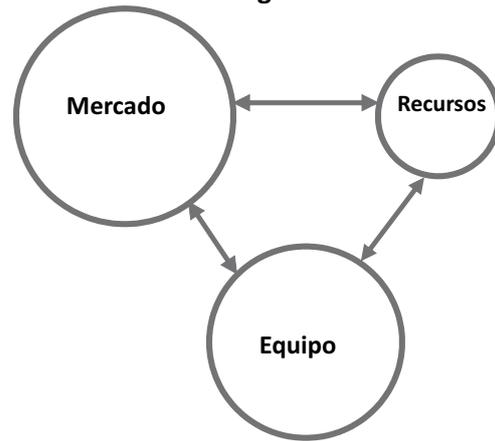


Figura 3



### Los componentes del modelo



*La sola existencia de demanda insatisfecha no garantiza una oportunidad de negocios*

Los principales elementos a tener en cuenta, al momento de pensar en el potencial mercado de una idea, son:

- Demanda
  - Accesibilidad de los clientes al producto
  - Crecimiento potencial del mercado
  - Años de crecimiento sostenido
  - Comprobar si existe efectivamente demanda insatisfecha
- Estructura (competencia)
  - Determinar si es un mercado emergente y/o fragmentado
  - Determinar el número de emprendimientos que ofrecen productos similares o sustitutos
  - Determinar las condiciones para entrar al mercado en términos de inversión inicial, costos fijos, condicionamientos legales, etc.
  - Determinar si existen condicionamientos legales para la entrada al mercado
- Crecimiento real y potencial



*El dinero no es el recurso más crítico.  
Muchos emprendedores comienzan con muy poco dinero*

La esfera de los recursos no es más importante que la del mercado o la del equipo de trabajo. Es importante contar con algunos recursos, pero lo fundamental es poder identificar cuáles se necesitan y dónde conseguirlos. Algunos elementos a tener en cuenta son:

- Hacer mucho con poco es una poderosa herramienta competitiva. Muchas veces la fortaleza de una idea reside en su baja demanda de recursos. Se trata de ser creativo en la búsqueda: recurrir a recursos ociosos o poco utilizados.
- El “bootstrapping” (cuya traducción hace referencia al “arranque por sí mismo”, pero cuyo significado se asimila al reciclado o utilización de objetos en desuso) es el principal mecanismo de financiamiento de los emprendedores.
- Esta dimensión remite a cuestiones de factibilidad técnica de la idea, dentro de la cual se tienen en cuenta los aspectos legales (necesidad de permisos especiales, por ejemplo) y técnicos (referidos a tecnologías involucradas en el desarrollo de la idea, y a sus posibilidad de aplicación).



**Equipo  
de  
Trabajo**

*El compromiso, la determinación y la persistencia son un requisito indispensable en cualquier equipo*

El equipo de trabajo es el ingrediente principal de un emprendimiento con potencial. Una condición esencial para que una idea pueda transformarse en una oportunidad de negocios es que el equipo emprendedor esté motivado y comprometido en su realización. Sin embargo, esta condición no es suficiente; además, se requiere poner especial atención a los siguientes elementos:

- Experiencia efectiva y requerida.
- Determinar las capacidades efectivas y las necesarias del equipo.
- Asignar responsabilidades claras para los momentos iniciales del proyecto.

Tres condiciones esenciales

- Ninguna idea que no tenga mercado será una oportunidad para emprender aunque las capacidades del equipo de trabajo y la disponibilidad de recursos sean excelentes.
- Ninguna idea que implique el uso de recursos que nunca se podrán conseguir será una oportunidad para emprender aunque cuente con excelentes condiciones de mercado y excelentes capacidades en el equipo de trabajo.
- Ninguna idea será una oportunidad para emprender si no puedo configurar un equipo de trabajo con las capacidades y la motivación para aprovecharla, aunque existan excelentes condiciones de mercado y tenga amplia disponibilidad de recursos.

## BIBLIOGRAFÍA

**Instituto de Promoción Productiva.** (2008) Manual de procedimientos Programa de Acompañamiento y Asesorías Técnicas. Santa Rosa: Ministerio de la Producción.

**Informe Final Proyecto de Extensión “Acompañando Emprendedores: Ejes del Desarrollo Local. Tercera etapa”.** Secretaría de Extensión – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Convocatoria 2009. Director: María Eugenia Libera, OCS 201-2009.

**Proyecto de Extensión "Oficina de Apoyo al Emprendedor".** Secretaría de Extensión – Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Nacional de Mar del Plata. Convocatoria 2011. Director: Francisco Antonio Morea, OCS 2191-2011.

