

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORES

PROGRAMA C-EMPRENDEDOR

MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA EL ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORES

PROGRAMA C-EMPRENDEDOR

Setiembre 2012

El Manual de buenas prácticas para el asesoramiento a emprendedores fue elaborado por la consultora Lic. Elvira Pereira, bajo la supervisión del equipo técnico del programa C-EMPRENDEDOR integrado por Paula Correa, Carmen Sánchez y José Trujillo.

Agradecemos la colaboración de todos los consultores y emprendedores que fueron consultados para la elaboración del presente manual porque aportaron sus conocimientos, experiencias y aprendizajes para obtener un mejor producto.

La Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) es la unidad ejecutora del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) encargada de fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas, en el marco de las restantes políticas definidas por el Poder Ejecutivo, promoviendo la mejora en todos aquellos aspectos que incrementen sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional.

Dinapyme propone, coordina e implementa políticas y programas para mipymes en el Uruguay, con el fin de desarrollar sinergias que potencien la competitividad.

Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM)

Ing. Quím. Roberto Kreimerman
Ministro

Prof. Edgardo Ortuño
Subsecretario

Esc. Gustavo Fernández Di Maggio
Dirección General de Secretaría - Director

Sr. Pablo Villar
Director Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas

Ec. Paula Correa
Ec. Carmen Sánchez
Ec. Jose Trujillo
Ana Couto
Programa C-Emprendedor-Dinapyme

Lic. Virginia Costanza
Comunicación- Dinapyme

c-emprendedor@dinapyme.miem.gub.uy
www.c-emprendedor.gub.uy
www.dinapyme.gub.uy

El contenido de esta publicación es responsabilidad exclusiva de sus autores y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista del MIEM.

©2012 Dinapyme
Todos los derechos reservados

Índice

	Pág. Nro.
RESUMEN EJECUTIVO	1
1 INTRODUCCIÓN	3
1.1 El Programa C-EMPRENDEDOR	3
1.2 El Manual de Buenas Prácticas	4
2 MARCO DE REFERENCIA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	5
2.1 Objetivos de la asistencia técnica	5
2.2 Resultados esperados de la asistencia técnica	6
2.3 Enfoque de la asistencia técnica	8
3 METODOLOGÍA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	11
3.1 Descripción general de la metodología de la asistencia técnica	11
3.2 Descripción detallada de la metodología de la asistencia técnica	14
3.3 Instrumentos sugeridos	17
3.4 Etapas, plazos y condiciones	17
3.5 Presentación de los resultados	17
3.6 Forma de presentación de los documentos	18
3.7 Roles y contratos de trabajo	18
3.8 Normas éticas	21
4 CRONOGRAMA DE LA ASISTENCIA TÉCNICA	23
BIBLIOGRAFÍA	25

*“Una regla de estilo:
Vamos a hacerlo juntos”¹*

¹Libro Blanco de Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría, Asociación Española de Empresas de Consultoría, Ed. Fundación Confmetal, Madrid, España, 2009.



Resumen Ejecutivo

El Programa C-EMPRENDEDOR

C-EMPRENDEDOR es el programa de apoyo a emprendedores de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (Dinapyme) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Su objetivo es promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas trabajando en conjunto con los emprendedores, para que puedan transformar sus ideas en emprendimientos.

Está dirigido a personas con fuerte perfil emprendedor que hayan identificado una oportunidad de negocio, a emprendimientos recientes que buscan consolidarse o a micro y pequeñas empresas que desean iniciar una nueva línea de negocio.

El programa acompaña al emprendedor desde la definición de su idea de negocio, durante su análisis y evaluación, hasta la implementación y gestión del emprendimiento. C-EMPRENDEDOR brinda capacitación en gestión empresarial, asesora al emprendedor en la planificación de su negocio, y acompaña la puesta en marcha del proyecto durante los primeros seis meses, a través de una tutoría.

El programa ayuda al emprendedor a entender el funcionamiento y las complejidades que conlleva gestionar una pequeña empresa, a mejorar su capacidad empresarial si ya tiene experiencia, y a vincularse con otros emprendedores e instituciones de apoyo.

El Manual de Buenas Prácticas

El objetivo de la formulación del presente Manual es sistematizar las pautas metodológicas a seguir por parte de los consultores que brindan asesoramiento a emprendedores para la planificación de su negocio, dando un carácter homogéneo al proceso y al producto final.

La Asistencia Técnica

La Asistencia Técnica tiene por objetivos: evaluar en forma preliminar si la idea de negocio es realista; profundizar el análisis técnico y de mercado; evaluar la viabilidad del negocio; formular la estrategia de implementación y plan de acción; redactar los documentos finales. El enfoque de la asistencia técnica validado por C-EMPRENDEDOR se propone cubrir todos los aspectos técnicos para los que el emprendedor pueda necesitar asesoramiento, así como apoyarlo a incorporar en la práctica, herramientas de gestión empresarial, de planificación, de análisis y vinculación sistemática con el entorno y de trabajo en equipo.

La Metodología de trabajo de asesoramiento validada por C-EMPRENDEDOR

La metodología de trabajo supone el trabajo conjunto de un máximo de tres técnicos asignados a cada proyecto -un Coordinador de equipo, con experiencia en temas de gestión empresarial; un especialista en finanzas y un especialista en marketing- junto al emprendedor, durante un período de doce semanas. Los productos finales del proceso de asistencia técnica serán el Plan de Negocio, el Plan de Acción para el primer año de actividad y el Informe de Evaluación del emprendimiento/emprendedor. Asimismo, se proponen los hitos, entregables e instrumentos sugeridos, y se define el marco ético y roles de los integrantes del equipo técnico y del propio emprendedor.



1 Introducción

1.1 El Programa C-EMPREENDEDOR

El Programa

C-EMPREENDEDOR es el programa de apoyo a emprendedores de la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas (dinapyme) del Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM). Su objetivo es *promover la creación y el desarrollo de nuevas empresas* trabajando en conjunto con los emprendedores, para que puedan **transformar sus ideas en emprendimientos**.

Dinapyme es la unidad encargada de fomentar el desarrollo de las artesanías, micro, pequeñas y medianas empresas, en el marco de las restantes políticas definidas por el Poder Ejecutivo, promoviendo la mejora en todos aquellos aspectos que incrementen sus posibilidades de competencia a nivel nacional e internacional. En este sentido, propone, coordina e implementa políticas y programas para mipymes en el Uruguay, con el fin de desarrollar sinergias que potencien la competitividad.

Apoyo a emprendedores

El programa acompaña al emprendedor desde la definición de su idea de negocio, durante su análisis y evaluación, hasta la implementación y gestión del emprendimiento realizando un seguimiento permanente de su evolución. C-EMPREENDEDOR brinda capacitación en gestión empresarial, asesora al emprendedor en la planificación de su negocio y acompaña la puesta en marcha del proyecto durante los primeros seis meses de funcionamiento.

A lo largo del proceso de acompañamiento, se procura que los emprendedores generen una red de contactos de negocios, y de servicios de apoyo a mypes así como de alternativas de acceso al financiamiento.

Las 3 etapas del Programa

Capacitación

Los emprendedores seleccionados comienzan el programa con una capacitación en gestión empresarial, donde se brindan herramientas para gestionar adecuadamente una empresa. El curso-taller de capacitación abarca aspectos tales como estudio de mercado, estrategias comerciales, planificación de la producción, análisis de costos, estimación de la demanda, flujo de fondos y análisis de riesgos. Sin embargo, el curso no brinda capacitación técnica específica del área de negocios en que se vaya a incursionar, por ejemplo: diseño, programación o mecánica.

Durante esta primera etapa, que dura aproximadamente dos meses, el emprendedor completa un primer borrador de Plan de Negocio, utilizando las herramientas de gestión adquiridas de forma de avanzar en el análisis de su propio proyecto.

Asesoramiento

En la siguiente etapa, con el apoyo de un equipo de asesores multidisciplinario, se continúa el análisis anterior profundizando las investigaciones de mercado, costos e inversiones necesarias, para determinar la viabilidad económica y financiera del emprendimiento. Como resultado se obtiene el Plan de Negocio y Plan de Acción que



guiará la implementación del proyecto, siempre que éste resulte viable. Esta etapa tiene una duración de aproximadamente tres meses.

Tutoría

Por último, se acompaña al emprendedor durante los primeros seis meses de puesta en marcha del emprendimiento, período en el cual habitualmente surgen los primeros obstáculos al igual que nuevas oportunidades. El tutor apoya al emprendedor en la ejecución del Plan de Acción, y si corresponde lo asesora en la búsqueda de financiamiento.

Población objetivo

Son beneficiarios de C-EMPRENDEDOR personas mayores de edad con fuerte perfil emprendedor y que hayan identificado una oportunidad de negocio capaz de transformarse en una empresa rentable, independientemente del sector de actividad en el que se desarrolle tal negocio.

Está dirigido a personas con fuerte perfil emprendedor que hayan identificado una oportunidad de negocio, a emprendimientos recientes que buscan consolidarse o a micro y pequeñas empresas que desean iniciar una nueva línea de negocio.

El 90% de los emprendedores que han tenido iniciativas para trabajar junto al programa tienen entre 20 y 45 años y un 65% entre 20 y 35 años. Más de la mitad de los participantes son egresados, estudiantes o han tenido un trayecto universitario; un 20% tiene formación técnica. Sobre los emprendimientos la mitad de las iniciativas están concentradas en tres sectores: Tecnologías de la Información y la Comunicación (19%), servicios presentados a empresas (17%) y diseño textil (9%); son seguidos por emprendedores en hotelería (7%) y comercio al por menor (7%) y otras 30 actividades diversas.

1.2 El Manual de Buenas Prácticas

El objetivo de la formulación del presente Manual es sistematizar las pautas metodológicas a seguir por parte de los consultores que brindan asesoramiento a emprendedores para la planificación de su negocio, recogiendo los aprendizajes generados por el Programa.

A tales efectos, durante el mes de noviembre de 2011 se llevó a cabo un sondeo de opinión entre consultores que habían trabajado en el marco del Programa y a emprendedores que habían recibido el apoyo del mismo. Consecuentemente, para la elaboración del Manual fueron recogidas sus valiosas opiniones y sugerencias.

El Manual parte delimitando el marco de referencia del proceso de consultoría, detalla los principales aspectos metodológicos que se recomienda abordar y culmina con el cronograma de trabajo sugerido. Asimismo incluye el modelo de algunos instrumentos que los consultores podrán utilizar.

También fue ajustado el diseño de los formatos del Plan de Negocio y del Plan de Acción así como el contenido de la Guía para la elaboración del Plan de Negocio, siendo estos documentos complementarios del Manual de Buenas Prácticas. Por último, es importante señalar que gracias al aporte de los consultores y emprendedores que respondieron al sondeo de opinión mencionado más arriba, se actualizó el Borrador del Plan de Negocio que se entrega a los emprendedores beneficiarios de C-EMPRENDEDOR, durante el curso previo al período de consultoría.



2 Marco de Referencia de la Asistencia Técnica

Los emprendedores que hayan completado satisfactoriamente el curso-taller de gestión empresarial, que hayan avanzado en el Borrador del Plan de Negocio y que aún tengan intención de continuar adelante con su proyecto, podrán acceder a la etapa de asistencia técnica para la planificación de su negocio. El Borrador del Plan de Negocio presentado constituye uno de los insumos más importantes de la etapa de asistencia técnica.

2.1 Objetivos de la asistencia técnica



La premisa de la etapa de asistencia técnica (AT) es el trabajo conjunto de los técnicos con el emprendedor, exigiéndole a éste una participación activa en cada paso del proceso. Ello permitirá que el mismo comprenda su negocio y su mercado, se comprometa con los resultados que se vayan obteniendo y se apropie de las distintas herramientas de gestión que luego habrá de utilizar en la implementación del negocio.

Sobre estas bases, la asistencia técnica tiene los siguientes objetivos específicos:

1. **EVALUAR EN FORMA PRELIMINAR SI LA IDEA ES REALISTA**
Ayudar al emprendedor a evaluar si su idea original -plasmada en el Borrador del Plan de Negocio- constituye una oportunidad de negocio realista. Esto es: si cubre una necesidad insatisfecha, si es rentable, sostenible en el tiempo, y compatible con las posibilidades y habilidades del emprendedor.
2. **PROFUNDIZAR EL ANÁLISIS TÉCNICO Y DE MERCADO**
Orientar al emprendedor a profundizar y eventualmente ampliar el relevamiento de la información necesaria de mercado, competencia, tecnología y otros, que permita ajustar su idea original -de ser posible- a la mejor oportunidad de negocio que pueda detectar en la práctica.



3. **EVALUAR LA VIABILIDAD**
Establecer junto al emprendedor las condiciones de viabilidad técnica y económica del proyecto, evaluar la viabilidad de las oportunidades de negocio detectadas y seleccionar la mejor de ellas.
4. **FORMULAR LA ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN Y PLAN DE ACCIÓN**
Formular la estrategia de implementación que permitirá al emprendimiento alcanzar los objetivos trazados y definir en conjunto con el emprendedor el plan de acción recomendable y posible de ser llevado a cabo durante el primer año de operación.
5. **ELABORAR LOS DOCUMENTOS FINALES**
Emitir los documentos finales, procurando para ello contar con la participación del emprendedor.

2.2 Resultados esperados de la asistencia técnica

Como fue mencionado, la asistencia técnica supone un proceso de intercambio de información y conocimientos entre los técnicos intervinientes y el emprendedor, hasta llegar al punto de mayor alcance que el proyecto y el emprendedor justifiquen. El resultado deseable del proceso es alcanzar los productos Plan de Negocio (PdeN), Plan de Acción (PA) e Informe de Evaluación (IE). Sin embargo, puede haber casos particulares que también deberán ser contemplados.

Por ello, el producto final de la asistencia técnica se inscribirá en uno de los tres casos siguientes:



Caso	Productos	Anexos	Observaciones
1	1. Plan de Negocio. 2. Plan de Acción primer año. 3. Informe de Evaluación.	Anexos: <ul style="list-style-type: none">▪ investigación de mercado▪ análisis económico-financiero.▪ otros anexos relevantes para el caso.	El PdeN puede declarar que el negocio es viable o inviable. En el segundo caso, no corresponde el documento Plan de Acción del primer año.
2	Plan de Negocio Condicional.	Anexos: <ul style="list-style-type: none">▪ investigación de mercado▪ análisis económico-financiero.▪ otros anexos relevantes para el caso.	Es el documento final del asesoramiento cuando por diversas razones no es posible formular el PdeN del Caso 1. ² Responde en qué condiciones el proyecto sería viable, posiblemente modificando algún/os aspecto/s o cumpliendo algún/os requisito/s que no se verificaron.
3	Informe de Discontinuación de la AT	Anexos: <ul style="list-style-type: none">▪ Los que respalden el trabajo realizado hasta el momento de la discontinuación de la asistencia técnica	Este caso básicamente es cuando el emprendedor no responde a lo convenido, o cuando el emprendedor abandona por alguna razón su voluntad de continuar con el estudio.

A continuación se exponen los principales temas a abordar en los documentos indicados en la página anterior, desarrollados en el Glosario a disposición de los asesores. Estos son:

² Se cita algunos ejemplos que pueden dar lugar al PdeN Condicional:

- Al final del período de AT, cuando se orientó el estudio hacia la oportunidad que prometía ser la más atractiva, se concluye que ese proyecto es inviable pero sin embargo, se identifica una oportunidad nueva que ameritaría ser estudiada, aunque no se dispone ya del tiempo necesario para realizarlo.
- Cuando se encontraron necesidades insatisfechas que la idea de producto/servicio podría cubrir, pero el desarrollo al que pudo llegar el emprendedor no agradó al segmento objetivo, por lo cual el emprendedor -con una asistencia calificada para el desarrollo- podría alcanzar un producto que se adaptara con eficacia a la necesidad insatisfecha identificada.
- Cuando el producto que desarrolló el emprendedor requiere de algún factor que todavía no ha podido resolver, como podría ser que el contenido es satisfactorio para el consumidor objetivo, pero no se ha logrado encontrar un envase adecuado para el producto.
- El negocio estudiado no es viable para un emprendimiento que explote exclusivamente ese producto, pero sí podría serlo para una empresa que lo contuviera como una de sus unidades de negocio y generarían sinergia ya sea por compartir costos fijos, o un mismo equipo de ventas u otros factores de infraestructura o producción.
- El emprendedor presenta decididas fortalezas para llevar adelante el emprendimiento pero el mercado geográfico estudiado no es suficiente para viabilizar el proyecto, pudiendo establecerse el volumen de mercado que se debería alcanzar para que el proyecto fuera viable, sugiriendo a la vez qué mercados se podría explorar y medir en el futuro.



Para los Casos 1 y 2

Plan de Negocio

- Resumen ejecutivo
- Descripción del emprendimiento
- Análisis de aspectos comerciales y técnicos
- Plan estratégico
- Análisis económico-financiero
- Propósito y alcance de la propuesta de inversión
- Flujo de fondos del proyecto
- Evaluación del proyecto
- Conclusiones

Plan de Acción del primer año (para negocios declarados viables)

- Resumen Ejecutivo
- Descripción global del plan de acción
- Descripción detallada de las actividades del plan de acción
- Cronograma

Informe de Evaluación

- Resumen de idea de negocio y emprendedor.
- Objetivos propuestos para el período de asistencia técnica. Metodología.
- Actividades realizadas y resultados obtenidos en el área de marketing y en el área económico-financiera.
- Características generales del emprendedor/emprendimiento.
- Estado de situación y evolución del emprendedor/emprendimiento.
- Identificación de los principales problemas enfrentados por el emprendedor/emprendimiento, detección de áreas de mejora, oportunidades de mercado.
- Evaluación general.

Para el Caso 3

Informe de Discontinuación de Asistencia Técnica

- Ídem al Informe de Evaluación anterior
- Razones de discontinuación de la asistencia técnica.

2.3 Enfoque de la asistencia técnica

Como es sabido, el PdeN es una herramienta de gran utilidad para un emprendimiento por varias razones:

- en él se evalúa la consistencia y viabilidad de una idea de negocio,
- constituye un mapa de ruta para el emprendedor, y
- le permite presentar su proyecto a entidades financieras, inversionistas y potenciales aliados estratégicos.

Cuando el emprendedor llega a la etapa de asistencia técnica, cuenta con un Borrador del Plan de Negocio. Lo habitual es que durante el proceso de su formulación, el emprendedor haya sólo comenzado el cambio cultural que se requiere de él para convertirse en el gestor de una empresa exitosa. Por lo tanto, es esperable que toda la información relevada y evaluada sea insuficiente, y en muchos casos, poco precisa u objetiva. Esta es la razón por la cual será necesario pedirle y comprometer al emprendedor a transitar por los mismos



caminos que ya recorrió durante el curso, a los que probablemente se agregarán otros, así como nuevas perspectivas de todos ellos.

El enfoque de la asistencia técnica validado por C-EMPRENDEDOR procura por una parte, cubrir todos los aspectos técnicos para los que el emprendedor pueda necesitar asesoramiento. Por otra, no menos importante, apoyar al emprendedor a incorporar en la práctica, herramientas de gestión empresarial, de planificación, de análisis y vinculación sistemática con el entorno y de trabajo en equipo.

Para el emprendedor comprometido con su idea, contar con un PdeN viable suele implicar además un verdadero cambio de vida para él, y en muchos casos, para todo su entorno familiar. Pero no todas las ideas de negocio cumplen con las condiciones de viabilidad. Por ello y por el impacto de carácter social mencionado, el emprendedor valorará no solamente el resultado final de la asistencia técnica, sino también el proceso que vive hasta llegar a ese punto. En este sentido, la responsabilidad del equipo técnico a cargo del asesoramiento es relevante, por cuanto deberá armonizar su doble rol de orientador asertivo y crítico riguroso (abogado del diablo), para que el resultado de la asistencia técnica agregue valor en cualquiera de los casos posibles.

En otras palabras, no se espera que todas las ideas de negocio presentadas a C-EMPRENDEDOR se transformen en negocios viables, pero sí que los asesoramientos de sus equipos técnicos representen un agregado de valor sustantivo para los emprendedores.



3 Metodología de la Asistencia Técnica

3.1 Descripción general de la metodología de asistencia técnica

La asistencia técnica será llevada a cabo por un equipo integrado por un especialista en marketing, un especialista en finanzas y un especialista en temas de gestión empresarial, que funcionará como coordinador de equipo. Según el caso, C-EMPRENDEDOR podrá designar a uno de los dos especialistas que integran el equipo, también como coordinador del mismo³. A su vez, a cada equipo técnico se le podrán asignar hasta 4 casos.

La metodología sugerida supone entrevistas del equipo con el emprendedor, reuniones de trabajo de cada técnico con el emprendedor, reuniones de trabajo del equipo técnico, trabajo de campo del emprendedor, trabajo del emprendedor en forma individual, de los técnicos en forma individual, y comunicaciones telefónicas y por correo electrónico. Para facilitar la tarea y optimizar los tiempos de todos los participantes, se recomienda recurrir a comunicaciones a través de herramientas online o web, sin perjuicio de considerarse imprescindible el contacto personal y la visita al domicilio del emprendedor y lugar del emprendimiento por parte de cada uno de los técnicos en más de una oportunidad.

La intervención comenzará en forma conjunta por parte del equipo técnico, el que, a partir del análisis previo del Borrador del Plan de Negocio y de la primera entrevista con el emprendedor, elaborará un diagnóstico de los requerimientos de AT, según el grado de avance de éste y del emprendimiento. Se hace notar la gran importancia de la primera entrevista del equipo técnico con el emprendedor, por lo cual la misma deberá ser planificada por cada una de las partes, teniendo en cuenta no solamente los aspectos técnicos, sino también las expectativas de la contraparte. El resultado del diagnóstico inicial deberá tener dos componentes:

- 1) Requerimientos de AT: Alto, Medio o Bajo
- 2) Contrato de trabajo conjunto firmado, plan de trabajo y cronograma acordados con el emprendedor, donde se señalará expresamente la ruta crítica del mismo.

El plan de trabajo será entregado a C-EMPRENDEDOR y mensualmente el coordinador de equipo informará sobre el grado de avance del mismo, así como cualquier desviación que pueda impactar sobre la ruta crítica, proponiendo soluciones frente a tal situación.

Los requisitos mínimos que se debe exigir al proyecto en todo momento son:

- Crear una empresa formalizada o una nueva unidad de negocio en la empresa ya existente;
- Ser capaz de generar una remuneración mensual para el emprendedor equivalente al mínimo establecido en el Consejo de Salarios respectivo, por lo menos a partir del cuarto mes de proyecto;

³ En casos excepcionales, se podrá adjudicar un solo consultor para emprendimientos de reducida dimensión económica o capacidad de gestión.



- Superar la evaluación de la inversión según los criterios de Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) para el escenario original y por lo menos para dos escenarios de sensibilización.⁴

La modalidad de trabajo durante el proceso de AT debe prever y procurar:

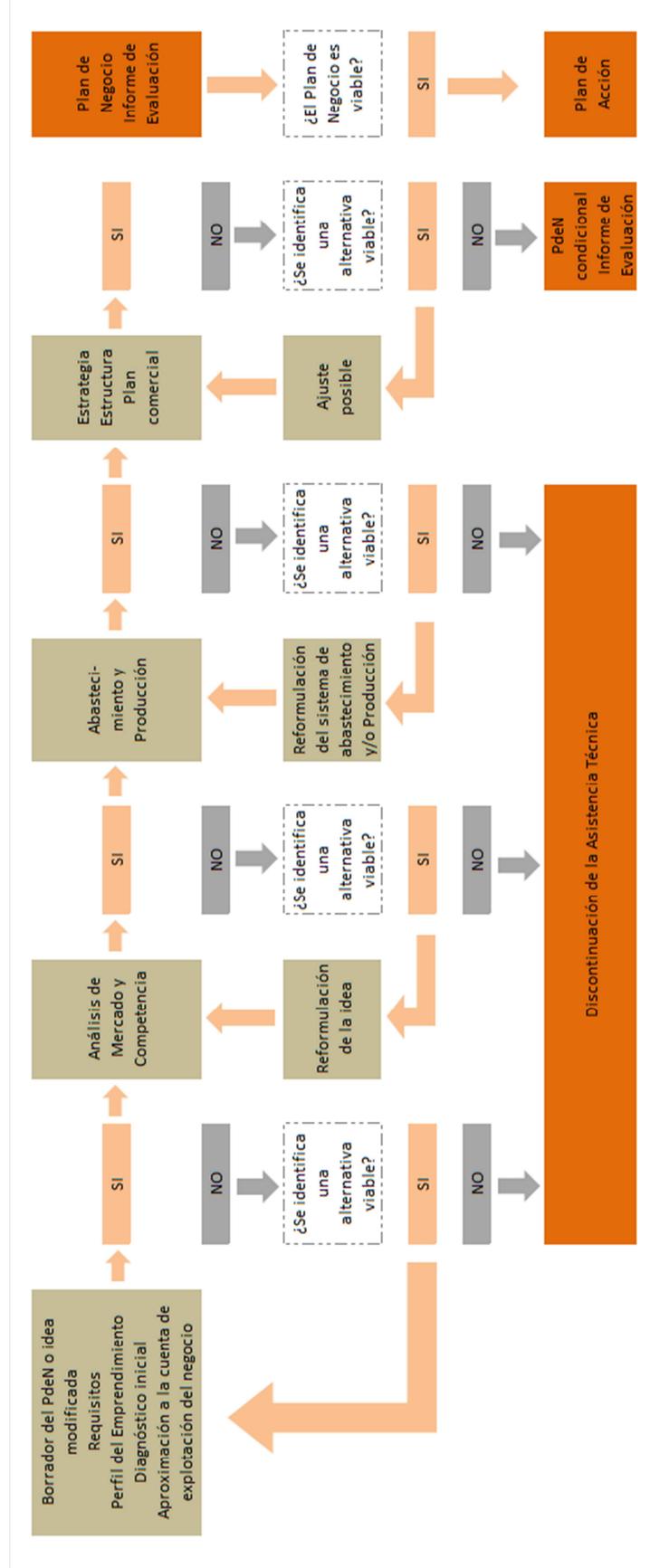
- Poner a prueba la idea en cada instancia;
- Que el emprendedor reflexione y desarrolle espíritu crítico;
- Lograr que el emprendedor haga el trabajo de campo, calcule su demanda y sus costos, planifique el abastecimiento y la producción, y escriba los capítulos del documento hasta donde esté en condiciones de hacerlo;
- Facilitar al emprendedor la información sobre redes de apoyo que puedan servir al emprendimiento;
- Que el especialista en finanzas haga varias aproximaciones al análisis económico-financiero, hasta llegar al escenario que justifique el estudio definitivo;
- Que el equipo técnico oriente sobre cómo hacer el trabajo de campo, verifique datos obtenidos, corrija lo escrito por el emprendedor y se haga cargo de la elaboración y redacción de los documentos finales;
- Que los documentos finales reflejen lo acordado con el emprendedor.

La AT supone un proceso iterativo, donde cada paso deberá permitir volver a evaluar la consistencia de los anteriores a la luz de la nueva información obtenida. Como es sabido, la mayoría de los proyectos no coinciden, por lo menos en rigor, con la idea original. Por ello, tanto el emprendedor y más aún el equipo técnico que lo asesore, deben estar preparados para volver a transitar más de una vez el camino ya recorrido. El gráfico de la página siguiente recoge este proceso.

⁴Otros aspectos que se valorará del proyecto como condiciones deseables, y que califican para aspirar al amparo del proyecto a la Ley de Inversiones, son que:

- Genere fuentes de trabajo directas o indirectas;
- Sea innovador en producto o en procesos;
- No contamine el ambiente o tenga previstas las formas de mitigación de su posible impacto negativo en el ambiente;
- Prevea mecanismos para lograr eficiencia energética;
- Se enfoque a la exportación.

PROCESO DE ASISTENCIA TÉCNICA DE C-EMPRENDEDOR PARA LA FORMULACIÓN DEL PdeN, Plan de Acción e Informe de Evaluación





3.2 Descripción detallada de la metodología de la asistencia técnica

En el cuadro que sigue a continuación, se detalla el proceso genérico de AT según objetivos, actividades y tareas. El mismo se deberá adaptar a cada situación particular, teniendo en cuenta el nivel de exigencia del proyecto y el grado de respuesta que brinde el emprendedor.

Semana	Objetivo	Actividades y Tareas
1	Evaluar en forma preliminar si la idea es realista	<p>Diagnóstico inicial y primera reunión con el emprendedor (equipo técnico)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estudio del Borrador del PdeN. ▪ Preparación del cuestionario a realizar al emprendedor. ▪ Aproximación a la cuenta de explotación del negocio. ▪ Intercambio de información entre técnicos y definición de objetivos de entrevista inicial de diagnóstico. ▪ Entrevista inicial de diagnóstico: <ul style="list-style-type: none"> ○ Definir requisitos de éxito del proyecto conjuntamente con el emprendedor. ○ Diagnóstico inicial y Plan de trabajo. ○ Firma de contrato con el emprendedor (reglas de juego).
2	Comenzar análisis técnico y de mercado	<p>Reunión con técnico financiero</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definir junto al emprendedor las líneas de producto y productos a desarrollar. ▪ Diseñar gráficamente junto al emprendedor los aspectos principales de abastecimiento y producción. ▪ “Deberes” al emprendedor: <ul style="list-style-type: none"> ○ Redacción del proceso de producción en las dos etapas: inicio de la empresa y funcionamiento pleno. ○ Revisar y actualizar el cálculo del costo de cada producto (facilitarle ficha a estos efectos). <p>Reunión con técnico en marketing</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definición preliminar de Quiénes (grupo/s de clientes), Qué (necesidades a satisfacer) y Cómo (tecnología o know-how). ▪ Definir líneas de investigación a realizar. ▪ Mostrar un formulario teórico de investigación al emprendedor y capacitarlo para realizar las investigaciones. ▪ Otros: ver cada caso. ▪ “Deberes” al emprendedor: <ul style="list-style-type: none"> ○ Completar la información sobre Descripción del Emprendimiento (Capítulo 2 del PdeN). ○ Cadena de valor del sector. ○ Análisis del sector. ○ 5P de los competidores. Fortalezas y Debilidades de los principales. ○ Fuentes secundarias: gremiales empresariales del sector, competencia y clientes. ○ Fuentes primarias: investigación exploratoria al mercado potencial.



Semana	Objetivos	Actividades y Tareas
3	Continuar análisis técnico y de mercado	Seguimiento al emprendedor, intercambio de información (equipo técnico) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revisión por mail de la información enviada por el emprendedor. ▪ Envío de formularios para las correspondientes investigaciones. ▪ Mantener comunicación para asegurarse que continúa con el plan definido y para evacuar eventuales dudas.
		Trabajo de campo del emprendedor: investigación al mercado potencial
4	Profundizar análisis técnico y de mercado	Reunión con cada técnico (coord., finan., mkt.) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar que comprende las tareas encomendadas. ▪ Allanarle dudas y apoyarlo a finalizar las tareas pautadas. ▪ Analizar proceso de producción, costos variables y cadena de abastecimiento. ▪ Analizar aspectos vinculados al sector presentados. ▪ “Deberes” al emprendedor: <ul style="list-style-type: none"> ○ Continuar investigación de mercado potencial, ○ Legales, ○ Posibles entidades de apoyo, ○ Recursos necesarios con 3 precios por concepto, ○ Costos. ▪ Redactar Informe mensual de seguimiento.
		Trabajo de campo del emprendedor
5	Cont. Profundizar análisis técnico y de mercado	Trabajo de campo y de análisis del equipo técnico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Relevar fuentes financieras y condiciones. ▪ Relevar otra información de interés (fuentes primarias y/o secundarias). ▪ Análisis de la información disponible. ▪ Mantener comunicación con el emprendedor para asegurarse que continúa con el plan definido y para evacuar eventuales dudas.
		Trabajo de campo del emprendedor
6	Cont. Profundizar análisis técnico y de mercado	Cierre preliminar de recepción de información (c/integrante del equipo técnico y el equipo en su conjunto) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar información recibida. ▪ Procesar. ▪ Estimaciones de marketing preliminares. ▪ Segunda tirada de números. ▪ Verificar errores y/u omisiones de la información recibida y pedir al emprendedor la información de lo que falte según los capítulos del PdeN. ▪ Evaluación preliminar del proyecto.
7	Evaluar viabilidad	Reunión con técnico en marketing Taller FODA, factores clave de éxito, definición del encuadre estratégico, de objetivos y metas, plan estratégico y formulación de estrategias de las 5P (marketing mix). Evaluar con el emprendedor la información obtenida.



Semana	Objetivos	Actividades y Tareas
8	Cont. Evaluar viabilidad	Informe preliminar de marketing <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda esperada. ▪ Precios. ▪ Plan estratégico. ▪ Acciones de marketing planificadas y costos de las mismas.
		Reunión con el coordinador <ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluar avance del trabajo realizado y evacuar eventuales dudas. ▪ Redactar y enviar Informe mensual de seguimiento.
9	Cont. Evaluar viabilidad	Reunión con el técnico financiero <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificar con el emprendedor los costos fijos y variables. ▪ Completar información económica y financiera a partir del informe preliminar de marketing y de costos. ▪ Evaluar con el emprendedor las fuentes de financiamiento relevadas.
		Informe financiero preliminar <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proyecciones financieras. ▪ Supuestos del proyecto (ingresos, egresos, demanda, tasas, etc.) ▪ Identificar distintos escenarios y realizar estudio de sensibilidad de variables claves. ▪ Identificar riesgos y probabilidad de ocurrencia de los mismos.
10	Evaluación general	Trabajo de análisis del coordinador e intercambio de información <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis de los informes preliminares de marketing y financiero. ▪ Intercambio de información con los técnicos y el emprendedor. ▪ Redacción del documento preliminar.
11		Reunión con todo el equipo técnico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Análisis junto con el emprendedor del documento preliminar y verificar conocimiento y manejo del contenido del mismo. ▪ Ajustes. ▪ Elaboración del Plan de Acción (si corresponde).
12	Redactar y entregar los documentos finales	Trabajo “de oficina” del equipo técnico <ul style="list-style-type: none"> ▪ Redacción del documento final ▪ Envío a C-EMPRENDEDOR
		Cierre <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ajustes. ▪ Entrega del documento definitivo.



3.3 Instrumentos sugeridos

Se sugiere utilizar los siguientes instrumentos, cuyo detalle se observa en el Anexo 1.

1. Planilla de registro de entrevistas
2. Contrato de trabajo del equipo técnico con el emprendedor
3. Set de planillas para empresas ya funcionando: La empresa en números
4. Aproximación a la cuenta de explotación del negocio
5. Ficha técnica y formulario genérico de la investigación de mercado
6. Resumen del análisis de los competidores genérico
7. Resumen de acciones y presupuesto de marketing
8. Planilla de seguimiento mensual

3.4 Etapas, plazos y condiciones

De acuerdo con lo expuesto en el punto 3.2, las etapas y plazos esperados para el cierre del proceso completo son:

	<u>Hasta.....</u>
1. Evaluación de la idea original:	1 semana
2. Análisis técnico y de mercado:	5 semanas
3. Evaluación de la viabilidad:	3 semanas
4. Redacción de los documentos finales:	3 semanas
TOTAL:	12 semanas

Es particularmente importante señalar que en los casos en los que se concluye que debe discontinuarse la AT, lo que da lugar al Informe de Discontinuación, éste debería ser entregado entre las semanas 4 y 6 de la consultoría, acompañado de los anexos que correspondan.

¿Cuándo discontinuar con la AT? Si bien esta decisión es resorte del equipo técnico que asesore al emprendedor, se enumeran algunos ejemplos que surgen de la experiencia de C-EMPRENDEDOR:

- El emprendedor se desinteresa explícitamente del emprendimiento;
- En el diagnóstico inicial se detecta que el emprendimiento/emprendedor no cumple con los requisitos mínimos establecidos;
- En alguna de las etapas siguientes se detecta que no existe una oportunidad de negocio aprovechable por parte del emprendedor y se considera que no se justifica continuar analizando el mercado para identificar otra oportunidad;
- El emprendedor incumple reiteradamente con los compromisos asumidos y no se visualiza el cambio de actitud necesario.

Por último, cabe aclarar que los proyectos que discontinúen la AT generarán solamente el anticipo del 50% de los honorarios. Los PdeN finalizados ameritarán el pago del 50% final de los honorarios de los técnicos intervinientes.

3.5 Presentación de los resultados

Los resultados de los trabajos realizados serán presentados al emprendedor para asegurar su comprensión y acordar su validación, exceptuando el Informe de Evaluación que será remitido únicamente al Programa.

El equipo de C-EMPRENDEDOR estará disponible frente a dudas que puedan surgir antes de presentar los resultados al emprendedor.



Los técnicos harán la devolución a los emprendedores de los resultados del estudio de modo de acordar en términos generales los contenidos del mismo.

Luego de la presentación del plan de negocio preliminar a los emprendedores, los documentos serán sometidos a la aprobación del equipo de C-EMPRENDEDOR. La entrega de la versión definitiva de los documentos estará a cargo de los técnicos del Programa quienes se reunirán con el emprendedor para hacer una devolución y recibir sus impresiones.

Los proyectos no viables deberán tener un tratamiento diferente en cuanto a su presentación al emprendedor. En estos casos se presentarán primero a C-EMPRENDEDOR, el que -luego de aprobar el PdeN- acordará una entrevista de uno de sus técnicos y del Coordinador del equipo de AT con el emprendedor, para presentarle los resultados, y de ser posible, orientarlo en cuanto a los caminos a tomar.

3.6 Forma de presentación de los documentos

Los documentos finales aprobados por C-EMPRENDEDOR serán guardados en formato digital PDF, para proteger el alcance de la responsabilidad del equipo técnico frente a C-EMPRENDEDOR, al emprendedor y a terceros. Estos documentos llevarán el logotipo del Programa y las firmas de los técnicos responsables.

También se le entregará al emprendedor una versión digital de todos los documentos emitidos en formato modificable de forma que, en el futuro, el emprendedor pueda realizar ajustes o adaptaciones al plan. Estos no llevarán logotipo ni firmas.

3.7 Roles y contratos de trabajo

El equipo técnico estará integrado, por un coordinador de equipo, un especialista en marketing y un especialista en finanzas. El rol de cada uno de los técnicos y el producto final principal de su actuación se expresan en el siguiente cuadro.

En el caso que no existiera el coordinador de equipo o que más de un rol fuera cumplido por un solo técnico, se asumirá que el o los técnicos interviniente/s completará/n los roles y productos finales que se mencionan.



Técnico	Rol	Producto final principal
Coordinador de equipo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar el asesoramiento brindado a los emprendedores, la preparación de los planes de negocio y consolidar los insumos provenientes de los demás miembros del equipo. ▪ Asegurar que los planes de negocio cubran adecuadamente los aspectos de mercado, financieros y técnicos. ▪ Ser el nexo del Programa con los emprendedores, asegurando que se involucren activamente en el proceso de desarrollo de sus planes de negocio. Asimismo informar periódicamente al equipo del Programa de la evolución de los emprendedores y el emprendimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informes mensuales de seguimiento. ▪ Plan de Negocio. ▪ Recomendaciones y Plan de Acción. ▪ Informe de Evaluación.
Especialista en marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asistir al emprendedor para: <ul style="list-style-type: none"> ○ identificar oportunidades de mercado que sean compatibles con las capacidades y potencialidades del emprendedor/emprendimiento, ○ realizar el análisis de mercado y competencia, ○ definir el negocio a corto, mediano y largo plazo. ○ estimar la demanda esperable, ○ definir las estrategias y acciones debidamente fundamentadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación estratégica de mediano y largo plazo. ▪ Políticas de producto, precio, distribución y promoción. ▪ Demanda esperada en unidades físicas y monetarias. ▪ Participación de mercado esperada. ▪ Planificación de marketing. ▪ Costos de marketing. ▪ Plan comercial. ▪ Informe preliminar de marketing.



Técnico	Rol	Producto final principal
Especialista en finanzas	<ul style="list-style-type: none">▪ Asistir al emprendedor para:<ul style="list-style-type: none">○ determinar la estructura de costos del emprendimiento,○ estimar y proyectar ingresos y egresos futuros,○ determinar el cronograma de inversiones necesarias para la puesta en marcha y desarrollo del emprendimiento,○ explorar y evaluar opciones de financiamiento disponibles en el mercado,○ determinar la forma jurídica y el esquema de tributación que se ajuste más adecuadamente al emprendimiento,○ analizar indicadores de rentabilidad y riesgo, de forma de evaluar la viabilidad económica-financiera del emprendimiento.	<ul style="list-style-type: none">▪ Detalle justificado de la estructura de costos fijos y variables del proyecto.▪ Descripción del proceso de producción.▪ Proyección de ingresos y egresos futuros.▪ Detalle y cronograma de inversiones necesarias.▪ Detalle de recursos humanos previstos en cada etapa y costos respectivos.▪ Detalle y análisis del impacto económico de la forma jurídica y régimen tributario.▪ Cuadros de análisis de indicadores de rentabilidad y riesgo.▪ Escenarios de sensibilización del proyecto para cambios al alza y a la baja de las variables clave (por ejemplo, en ventas, en margen de contribución, en costos fijos). Comparación de los principales indicadores emergentes de los escenarios de sensibilización estudiados.▪ Informe financiero preliminar.



3.8 Normas éticas

En términos generales, las normas éticas previstas en el Acuerdo de Participación que firma C-EMPRENDEDOR con el emprendedor al inicio del proceso de apoyo (Anexo 5), comprenden también a los consultores. Los principales valores que sustentan dicho acuerdo son: puntualidad en el cumplimiento de los plazos, información completa y fidedigna, reserva y confidencialidad, transparencia.

Referente a la AT en particular, dado que los insumos de información serán provistos por los emprendedores, la responsabilidad legal de los técnicos intervinientes sobre los documentos finales referirá exclusivamente a la elaboración de dicha información de base. Para proteger los derechos de los consultores, C-EMPRENDEDOR se compromete a entregar a los emprendedores los documentos digitalizados en formato protegido y firmado y otra versión modificable, sin logotipos ni firmas de los responsables.

Los consultores se comprometen a tratar confidencialmente y usar solo para beneficio de los intereses de C-EMPRENDEDOR toda la información a que tengan acceso. Toda información obtenida por los consultores para el cumplimiento de sus trabajos, así como sus informes y toda clase de documentos que produzcan relacionados con la ejecución de sus labores, serán considerados confidenciales. Los consultores no podrán hacer uso de tal documentación o informes, salvo para referirse a ellos o citarlos como antecedentes de su actividad técnica o profesional o para publicaciones científicas y en tal caso, previa autorización de C-EMPRENDEDOR.

Los derechos de propiedad intelectual de los documentos producto del asesoramiento, así como cualquier otro derecho intelectual protegido pertenecen exclusivamente a C-EMPRENDEDOR.

Los consultores deberán informar al Programa, previo al inicio de la AT, si existiera alguna incompatibilidad u oposición de intereses en relación al emprendedor/emprendimiento asignado para el asesoramiento. Del mismo modo, si el consultor estuviera vinculado directa o indirectamente en alguna actividad relacionada al sector del emprendimiento deberá hacerlo saber al Programa previo al inicio de la AT.

Los integrantes del equipo técnico y el emprendedor firmarán un contrato de trabajo conjunto al inicio del proceso de AT, expuesto en el Anexo 1.2 de este Manual.



4 Cronograma de la Asistencia Técnica

Cronograma genérico de un proyecto																
MÓDULO/ACTIVIDAD	Intervienen	Producto final	SEMANAS													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Módulo 1 - Diagnóstico inicial																
1	Diagnóstico inicial	Equipo técnico														
2	Entrevista de diagnóstico	Equipo técnico + emprendedor	Definir requisitos de éxito. Contrato de trabajo firmado.													
3	Informe de diagnóstico	Coordinador	Diagnóstico inicial y plan de trabajo													
Módulo 2 - Trabajo de campo y relevamiento de información																
4	Área de finanzas: relevamiento de información y trabajo con el emprendedor	Técnico en finanzas + emprendedor	Definición líneas de producto. Diseño de cadena de abastecimiento y proceso de producción. Costos variables y fijos. Relevamiento fuentes financieras.													
5	Área de marketing: relevamiento de información y trabajo con el emprendedor	Técnico en marketing + emprendedor	Def. preliminar del negocio. Def. líneas de investigación a realizar. Formulario para investigaciones. Relevamiento fuentes primarias y secundarias de información.													
6	Investigaciones de mercado y financieras	Emprendedor	Investigaciones procesadas.													
7	Informe de seguimiento	Coordinador	Informe mensual.													
8	Cierre preliminar de recepción de información	Equipo técnico	Estimaciones de marketing preliminares. Segunda tirada de números. Evaluación preliminar del proyecto.													
Módulo 3 - Análisis y conclusiones																
9	Área marketing	Técnico en marketing + emprendedor	Taller FODA. Definición encuadre estratégico. Informe preliminar de marketing.													
10	Área financiera	Técnico en finanzas + emprendedor	Verificar costos. Completar información econ. y finan. Evaluar fuentes de financiamiento. Proyecciones financieras. Supuestos de trabajo. Sensibilidad. Riesgos. Informe financiero preliminar.													
11	Informe de seguimiento	Coordinador	Informe mensual.													
Módulo 4 - Evaluación general																
12	Análisis de los informes preliminares de marketing y financiero.	Coordinador	Redacción del documento preliminar.													
13	Presentación del plan de negocio preliminar.	Equipo técnico + emprendedor	Análisis del documento y verificación de conocimiento y manejo del mismo. Elaboración del Plan de Acción.													
Módulo 5 - Cierre																
14	Cierre de los documentos definitivos a ser presentados.	Coordinador	Plan de Negocio + Plan de Acción + Informe de evaluación.													
15	Entrega a C-EMPRENDEDOR	Coordinador	Envío. Ajustes.													



Bibliografía

Guía de Buenas Prácticas – Programa de Creación, Desarrollo y Promoción de Inversiones en el marco del Proyecto Fomento a la Actividad Empresarial Uruguaya, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Montevideo, Uruguay, 2008.

Libro Blanco de Buenas Prácticas en el Mercado de la Consultoría, Asociación Española de Empresas de Consultoría, Ed. Fundación Confmetal, Madrid, España, 2009.

Manual para la elaboración de planes de negocios, Camilo Montes, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo- Ventures, Bogotá, Colombia, 2010.

The Successful Business Plan: Secrets and Strategies, Rhonda Abrams, Ed. Running R. Media, 2001.

El Plan de Marketing, W. Cohen, Ed. Deusto, España, 2001

La gestión del marketing de servicios: Principios y aplicaciones para la actividad gerencial, Pablo Fernández/ Héctor Bajac, Granica, 2003

Marketing services: Competing through quality, L.Berry/ A. Parasuraman, The Free Press, 1991

Servucción- El marketing de servicios, Pierre Eiglier/ Eric Langeard, McGraw Hill, 1993

La excelencia en el Servicio, KarlAlbrecht y Lawrence J. Bradford. Legis, 1992.

