

# IGUALDAD

## **MANUAL DE LA PARTICIPANTE** **PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL** **DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO**

Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias



Instituto Andaluz de la Mujer  
**CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL**

Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza  
**CONSEJERÍA DE INNOVACIÓN, CIENCIA Y EMPRESA**



**SERVICIO DE ASESORAMIENTO A EMPRENDEDORAS Y EMPRESARIAS**

# MANUAL DE LA PARTICIPANTE

## PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO EMPRESARIAL DESDE UN ENFOQUE DE GÉNERO

<b>EMPREDEDORA</b>		
<b>PROYECTO</b>		
<b>FECHA</b>	<b>INICIO</b>	
	<b>FINAL</b>	
<b>PROVINCIA</b>		



Instituto Andaluz de la Mujer  
**CONSEJERÍA PARA LA IGUALDAD Y BIENESTAR SOCIAL**

Este material se enmarca en el Programa SERVAEM del Instituto Andaluz de la Mujer dirigido a empresas de mujeres para su fomento y mejora empresarial, cofinanciado por el Fondo Social Europeo integrado en el Marco Estratégico Regional de Andalucía (MER-AN) 2007-2013.

Edita: Instituto Andaluz de la Mujer. Consejería para la Igualdad y Bienestar Social. 2009

# ÍNDICE

## PRESENTACIÓN.

### 1. INTRODUCCIÓN.

### 2. FINALIDAD Y OBJETIVOS.

### 3. CONTENIDOS Y ESTRUCTURA.

### 4. RECOMENDACIONES PARA SU CUMPLIMENTACIÓN.

### 5. FASE I. PREVIABILIDAD.

#### 5.1 La persona emprendedora. Características y perfil emprendedor.

*5.1.1 Mi posición ante la actividad empresarial o autónoma.*

*5.1.2 Las motivaciones.*

*5.1.3 Ventajas e inconvenientes. Obstáculos y limitaciones.*

*5.1.4 Perfil y capacidades.*

#### 5.2 La idea de empresa. Generación de ideas.

#### 5.3 El preproyecto. Desarrollo de la idea.

*5.3.1 Estudio Marketing.*

*5.3.2 Estudio Recursos Humanos.*

*5.3.3 Estudio Jurídico-Mercantil.*

*5.3.4 Estudio Económico-Financiero.*

#### 5.4 Resumen. Mi Idea-Proyecto de empresa.

### 6. FASE II. VIABILIDAD. EL PLAN DE EMPRESA.

#### 6.1 Plan de empresa.

#### 6.2 Plan de puesta en marcha.

### 7. FASE III. CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

#### 7.1 Situación de consolidación y crecimiento.

#### 7.2 Empresa con dificultades. Diagnóstico y Plan de Mejora.



# Presentación

# Presentación

Desde el Instituto Andaluz de la Mujer, hemos apostado por la incorporación y permanencia de las mujeres en el tejido empresarial andaluz y queremos seguir trabajando para potenciar el fomento del espíritu empresarial, el desarrollo y la consolidación de sus proyectos empresariales. A pesar de los logros conseguidos en este ámbito, muchas mujeres siguen encontrando obstáculos que limitan su participación en el mercado como emprendedoras y empresarias.

La Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía incide en la promoción empresarial de las mujeres, recogiendo así el cometido del Gobierno Andaluz con la incorporación activa de las andaluzas al crecimiento económico y al desarrollo social de nuestra comunidad autónoma. Asimismo, desde la citada ley se asume el compromiso de desarrollar medidas de formación, asesoramiento y seguimiento que permitan la consolidación de los proyectos empresariales de mujeres.

Con el objetivo de llevar este mandato legal a la práctica, desde el Instituto Andaluz de la Mujer se pone en marcha el Programa **“Servicio de Asesoramiento a las Emprendedoras y Empresarias”**, en el que trataremos de transferir los logros y buenas prácticas acumuladas en el largo recorrido del IAM en materia de apoyo a la creación y consolidación de empresas de mujeres. Para su desarrollo contamos con la cofinanciación del Fondo Social Europeo, a través del Programa Operativo FSE de Andalucía 2007-2013, integrado en el Marco Estratégico Nacional de Referencia.

Una de las finalidades principales del Programa es la erradicación de la discriminación entre los sexos en el tejido empresarial. Para ello, trabajaremos desde el asesoramiento para la creación de empresas con perspectiva de género y para incorporar la igualdad de manera transversal en los organismos públicos y en sus procesos de trabajo.

Las políticas de igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres han avanzado mucho en los últimos años, y en la actualidad, esta evolución viene marcada por la integración de la perspectiva de género en las políticas públicas. Con este motivo, el Programa “Servicio de Asesoramiento a las Emprendedoras y Empresarias” se va a desarrollar desde la complementariedad y coordinación con los dispositivos de la Junta de Andalucía con competencias en la promoción de la cultura emprendedora y en el fomento de la creación y consolidación de empresas.



En cumplimiento de este objetivo, se establece una cooperación interinstitucional entre la Consejería de Innovación, Ciencia y Empresa y la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social, que da lugar a que los Servicios de apoyo a empresas de mujeres se ubiquen en los dispositivos dependientes de Andalucía Emprende, Fundación Pública Andaluza.

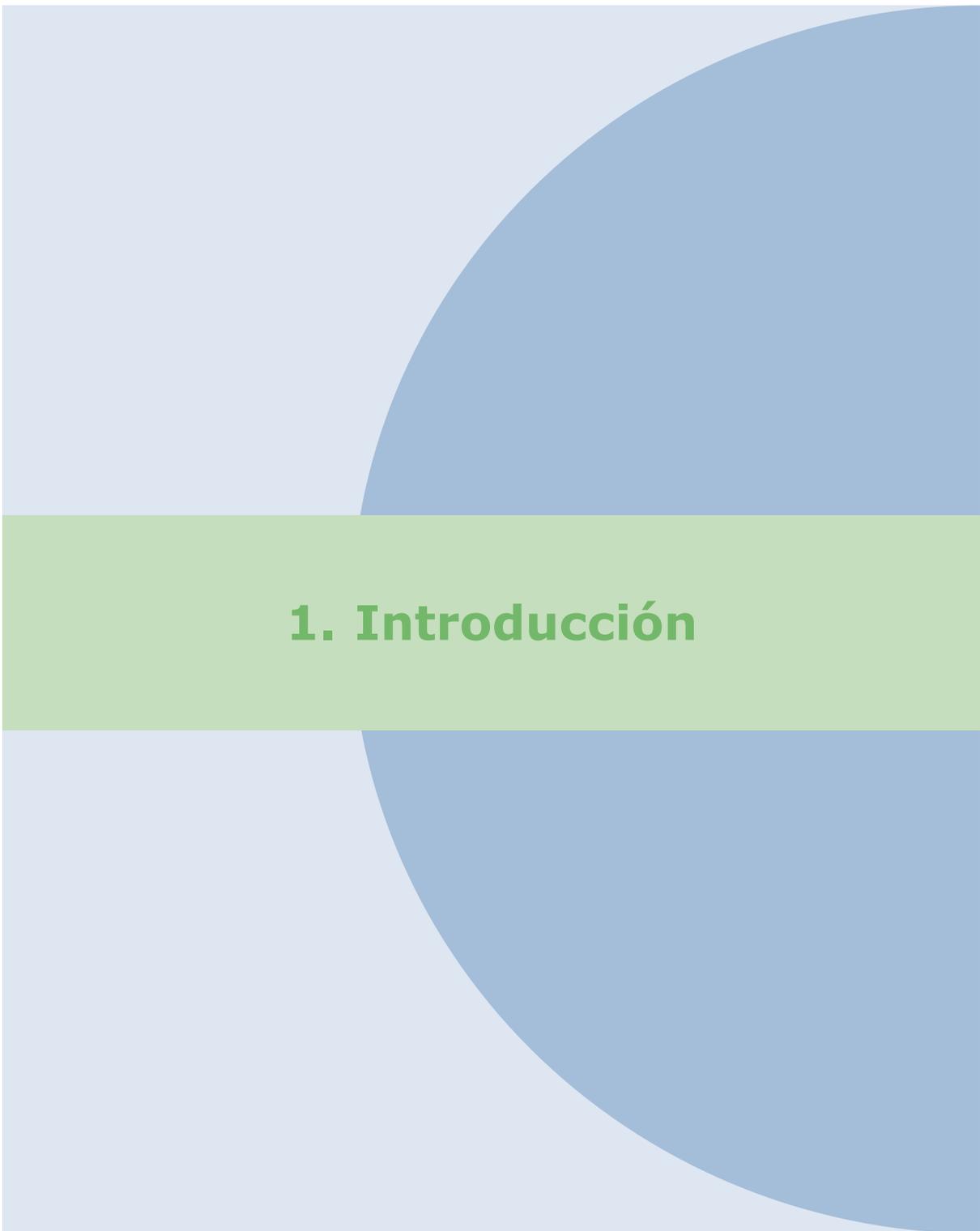
Esta colaboración supone una apuesta clara por la estrategia de mainstreaming de género o modelo de integración de la perspectiva de género en las políticas generales, tal y como queda establecido en la Ley 3/2007 para la igualdad efectiva de mujeres y hombres y consolidado en la Ley 12/2007 para la promoción de la igualdad de género en Andalucía, de incorporar el Principio de Igualdad en todas las políticas públicas. El Programa “Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias” tiene como finalidad fomentar la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los dispositivos de Creación de Empresa de la Junta de Andalucía. Para la consecución de este objetivo se desarrollan distintas líneas de actuación.

El Programa “Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias” tiene entre sus objetivos ofrecer tutorización y acompañamiento para la creación y/o consolidación de su empresa a emprendedoras y empresarias.

Por ello, desde el Instituto Andaluz de la Mujer presentamos este “Manual de la participante para la elaboración del proyecto empresarial desde un enfoque de género” con el fin de suscitar la reflexión de las mujeres emprendedoras y empresarias desde la perspectiva de género en cada una de las fases en las que se encuentre su proyecto empresarial.

Espero que este manual logre motivar el interés de las mujeres por construir sus propios proyectos empresariales en igualdad de oportunidades que los hombres y plantear interrogantes que nos ayuden a trabajar por un mercado laboral en el que la participación de ambos sexos sea más equitativa.

Soledad Pérez Rodríguez  
Directora del IAM



# 1. Introducción



# 1. Introducción

El progreso en materia de igualdad en las últimas décadas es un hecho innegable, siendo importante destacar importantes avances en los marcos legislativos, europeos, nacionales y autonómicos que garantizan la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y ponen de manifiesto la necesidad de seguir avanzando hacia una sociedad más democrática, más justa y más solidaria. No obstante, la brechas de desigualdad de género se siguen manteniendo, siendo una de las más visibles e importantes, la relacionada con las posibilidades de las mujeres de insertarse y promocionar en el mercado laboral.

Por otra parte, los cambios en el panorama socioeconómico internacional, presentan a las pequeñas y medianas empresas como el principal motor del desarrollo económico y de generación de empleo de un territorio. Según datos de la Comisión Europea, el autoempleo y las pequeñas empresas representan la mitad de las empresas en Europa. Estas empresas garantizan un tercio de los puestos de trabajo en la Unión Europea, generan un cuarto de los beneficios totales, y se calcula que más de un tercio de estas iniciativas son promovidas por mujeres (Eurostat 2007).

De forma muy general se puede decir que emprender se está convirtiendo en estos momentos en una de las formas más utilizadas de acceder y mantenerse en el mercado de trabajo, siendo un hecho la creciente incorporación de las mujeres a la actividad empresarial. Si bien todavía no se puede hablar de una participación suficientemente representativa, existen datos que corroboran esta tendencia como son la duplicación del número de mujeres empleadoras en la última década, así como su participación en la economía social, que según datos de la Encuesta de la Población Activa, representan en torno al 25% del empresariado andaluz.

No obstante, aunque los datos dan cuenta de la iniciativa y dinamismo empresarial de las mujeres andaluzas y su contribución a la configuración de una nueva cultura empresarial, incorporando valores y prácticas a los modelos de gestión, tenemos que seguir considerando importantes brechas de género en la actividad empresarial.

La visión del mundo de la empresa es el resultado de la socialización diferencial de género que tiene como consecuencia la existencia de una serie de barreras que obstaculizan el acceso de las mujeres a la actividad empresarial. La desconfianza del mercado, la poca credibilidad del entorno, la falta de modelos de referencia y los modelos masculinizados de gestión interfieren en la presencia de las mujeres en los círculos de poder y decisión.



Para mejorar la participación de las mujeres en el mercado de trabajo además de factores técnicos-productivos y económicos, hay que tener en cuenta el conjunto de prácticas derivadas de la cultura androcéntrica y patriarcal que afectan, tanto a su desempeño como gestoras, como a la articulación de éstas, con sus roles impuestos como responsables en el ámbito privado.

Esto requiere el diseño de estrategias de autoaprendizaje y empoderamiento que, desde las diferencias de género y el concepto de itinerarios personalizados para emprender, potencien tanto la autoestima de las mujeres como su capacitación técnica en gestión, con el objetivo de contribuir a la sostenibilidad y posicionamiento de sus iniciativas emprendedoras.



## **2. Finalidad y Objetivos**



## 2. Finalidad y Objetivos

Este manual se dirige a mujeres que han decidido entrar en un proceso de asesoramiento y acompañamiento para crear su propio empleo o empresa. Se trata de una elección que, aunque tomada a partir de sus propios intereses y deseos, se enfrenta con una organización social androcéntrica, y las consecuentes barreras de género que van a obstaculizar y frenar en algunos casos la consecución de su objetivo.

Por este motivo es preciso realizar un ejercicio de reflexión y análisis que, desde la práctica personal, contribuya a la concreción y consolidación de su proyecto, diseñando para ello las estrategias necesarias.

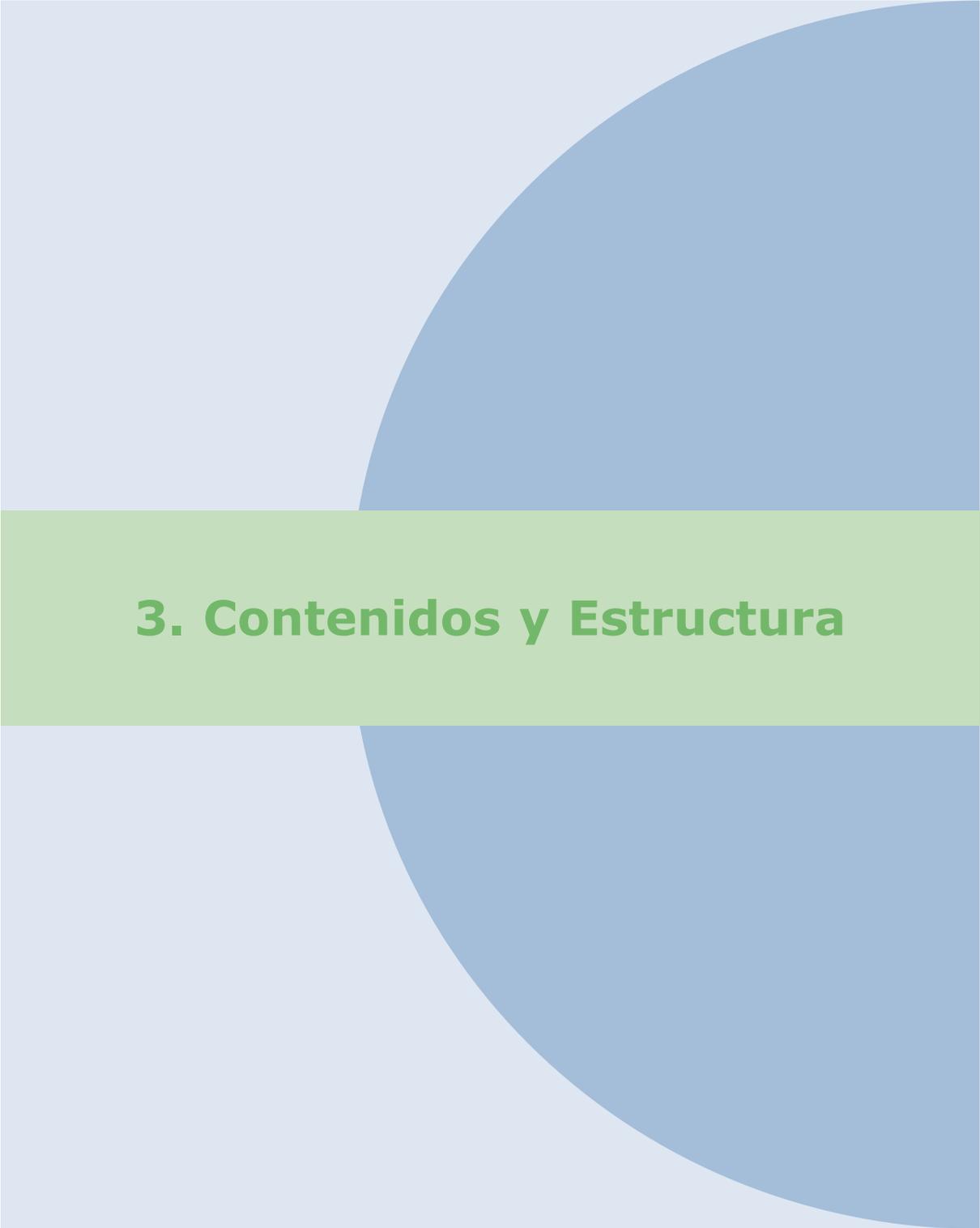
Se propone como un instrumento de apoyo metodológico que, de forma personalizada y flexible responda a las necesidades y expectativas de cada persona emprendedora, facilitándole el desarrollo y autoevaluación de su propio proceso personal de aprendizaje.

La finalidad de este instrumento es facilitar a la emprendedora el seguimiento de las distintas fases del recorrido para emprender. Se trata, por tanto, de que la emprendedora o empresaria vaya recogiendo por escrito los trabajos realizados desde su entrada al servicio hasta la finalización y puesta en marcha de su proyecto de creación o consolidación de empresa, contando siempre para ello, con la tutorización y acompañamiento del personal técnico del Programa "Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias" (SERVAEM).



## Objetivos

- Apoyar la realización, de forma práctica, de todas las fases para el desarrollo y puesta en marcha de la empresa.
- Facilitar la metodología y los contenidos técnicos, necesarios para el desarrollo y autoevaluación del proceso de aprendizaje para emprender.
- Identificar las barreras de género que puedan incidir en el desarrollo del itinerario para emprender, propiciando la adquisición de los recursos personales para superarlas.
- Proporcionar un conjunto de actividades y herramientas que, desde la reflexión y el análisis, faciliten la toma de decisiones para emprender.
- Favorecer la adquisición de las habilidades y competencias necesarias para desarrollar una iniciativa emprendedora.



## **3. Contenidos y Estructura**



# 3. Contenidos y Estructura

Los contenidos del manual están organizados en bloques que de forma consecutiva permiten realizar un recorrido completo, y cuya meta es la elaboración del proyecto empresarial, ya sea de creación o de consolidación. Cada bloque o módulo contiene una serie de actividades y fichas para las distintas fases del proceso de creación y desarrollo de empresas. No obstante, se ha diseñado como un instrumento abierto y flexible, por lo que tanto los contenidos como la duración de las fases y de las actividades que se proponen, se pueden adaptar a las necesidades y posiciones de partida de las personas usuarias.

Además de las instrucciones específicas del personal técnico que acompañará el proceso, se facilitan en el manual las indicaciones y explicaciones necesarias para que cada participante pueda realizar su propio itinerario.

Se **estructura** en cuatro bloques de contenidos que se corresponden con el **“Protocolo de Actuación para el acompañamiento a emprendedoras y empresarias desde un enfoque de género”**, material también elaborado en el marco del Programa **“Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias” (SERVAEM)**. El primero se dedica a la presentación del manual, su finalidad y objetivos. Los tres restantes se corresponden con cada una de las fases del itinerario para emprender: **Previabilidad, Viabilidad y Consolidación y Crecimiento de la empresa**.



## **4. Recomendaciones para su utilización**



## 4. Recomendaciones para su utilización

Este manual es de uso personal de la emprendedora, junto con el personal técnico responsable del acompañamiento del proceso. Para su cumplimentación, la emprendedora contará con el apoyo de la tutora o el tutor del Programa "**Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias**" (**SERVAEM**).

Se deberá cumplimentar coincidiendo con la programación, secuencia y temporalización establecida para el desarrollo del itinerario o con la celebración de sesiones de formación-tutorización, ya sean individuales o grupales.

Para conseguir facilitar el seguimiento, es responsabilidad de la emprendedora o empresaria su conservación, cumplimentación y presentación a requerimiento del personal técnico para su supervisión, que prestará la ayuda necesaria para su cumplimentación.

Queremos agradecerte tu colaboración y el esfuerzo realizado para alcanzar la meta, la creación y/o consolidación de tu empresa.



## **5. FASE I - Previabilidad**

## 5. FASE I - Previabilidad

En este apartado se proponen una serie de actividades cuya finalidad es ayudarte a identificar tu punto de partida respecto al itinerario para emprender que estás iniciando. Se trata de que reflexiones y analices tu posición ante la actividad autónoma y/o empresarial.

Es un trabajo de autoanálisis que te debe conducir a realizar un recorrido a través de tus propias experiencias, para analizar las razones o motivaciones que te conducen a emprender, así como las condiciones del entorno y los recursos personales que puedan influir en el proceso.

Se empieza con una reflexión sobre el emprendimiento como opción de empleo, continuando con el análisis de las ventajas e inconvenientes que puede suponer el desarrollo de una actividad empresarial, y la identificación de las barreras que puedes encontrar para crear tu empresa. Intenta diferenciar entre los obstáculos externos o atribuibles al entorno socioeconómico y tus propias limitaciones, pensando siempre en posibles estrategias para superarlos.

No olvides que, en definitiva, se trata de tomar una decisión meditada que va a formar parte de tu proyecto de vida y, por tanto, es importante que valores las repercusiones que puede tener tanto en aspectos personales, como en tu entorno inmediato.



**5.1 La persona emprendedora.  
Características y perfil emprendedor.**

**5.1.1 Mi posición ante la actividad empresarial o autónoma.**

**¿Qué entiendo por emprender?**

**¿Cuáles son mis referencias sobre el emprendimiento?  
Piensa sobre ello y pon un ejemplo.**

**¿Existe tradición familiar relacionada con el emprendimiento?**





**¿Cuento con redes de apoyo en mi entorno?**

**¿Qué visión tienes del mundo empresarial?**

**¿Crees que existen diferencias entre mujeres y hombres? ¿Cuáles?**

**Otras referencias.**





### 5.1.2 Las Motivaciones.

Los deseos y necesidades de cada persona son muy diferentes, variando desde la necesidad más inmediata, como puede ser la obtención de ingresos, hasta el objetivo de realización personal y profesional. La creación de una empresa debe entenderse como un proyecto personal, que se va a integrar en nuestro proyecto de vida, afectando directamente a nuestros espacios, disponibilidad y a la organización de nuestro tiempo.

Sin embargo, debemos ser realistas, desarrollar una actividad empresarial o crear una empresa no es la única solución a nuestras aspiraciones personales. En el mundo de la empresa vamos a encontrar tanto ventajas como inconvenientes, por lo que es preciso realizar un proceso de autoanálisis que de consistencia a nuestra decisión.


**Algunas cuestiones para facilitar el proceso de análisis personal.**

**¿Por qué quiero crear una empresa?**

**¿Responde a una necesidad o a una oportunidad de negocio?**

**¿Qué razones me han llevado a tomar esta decisión?**

**¿Cómo ha reaccionado mi entorno más próximo?**



Para ayudarte a llegar a tus propias conclusiones, en la tabla siguiente se presentan algunas de las motivaciones más habituales para crear una empresa.

### MOTIVACIONES PARA EMPRENDER

**Para ser mi propia jefa**

**Para desarrollar mi creatividad**

**Es lo que he visto en mi entorno más próximo**

**Para continuar con un negocio familiar**

**Conozco un producto/servicio que puede tener mercado**

**Porque tengo una idea y quiero desarrollarla**

**Para asegurarme un empleo**

**Me atrae el aspecto creativo y de innovación de la empresa**

**Para desarrollar una actividad que me gusta**

**Para rentabilizar mis conocimientos**

**Para organizar mi trabajo y el de otras personas**

**Para organizar mis tiempos**

**Para desarrollarme profesionalmente**

**Para tener independencia económica**

**Pienso que puedo ganar más dinero que trabajando por cuenta ajena**

**Para ayudar económicamente a mi familia**

**Para relacionarme con otras personas**

**Otras: .....**

**Conclusión personal. Mis motivaciones para emprender son:**



### 5.1.3 Ventajas e inconvenientes. Obstáculos y limitaciones.

Desarrollar una actividad empresarial, además de ser una posible salida laboral, puede aportarnos muchos beneficios desde el punto de vista de nuestro desarrollo personal y profesional. No obstante, también hemos de tener en cuenta que entramos en una aventura no exenta de riesgos y compromisos personales que se pueden prever y planificar realizando un ejercicio de reflexión y análisis sobre sus ventajas e inconvenientes.

#### Algunas cuestiones para facilitar el proceso de análisis personal.

**¿Qué va a suponer emprender?**

**¿Cuáles son los riesgos?**





**¿A qué espacios de mi vida tendré que renunciar?**

**¿En qué voy a mejorar?**

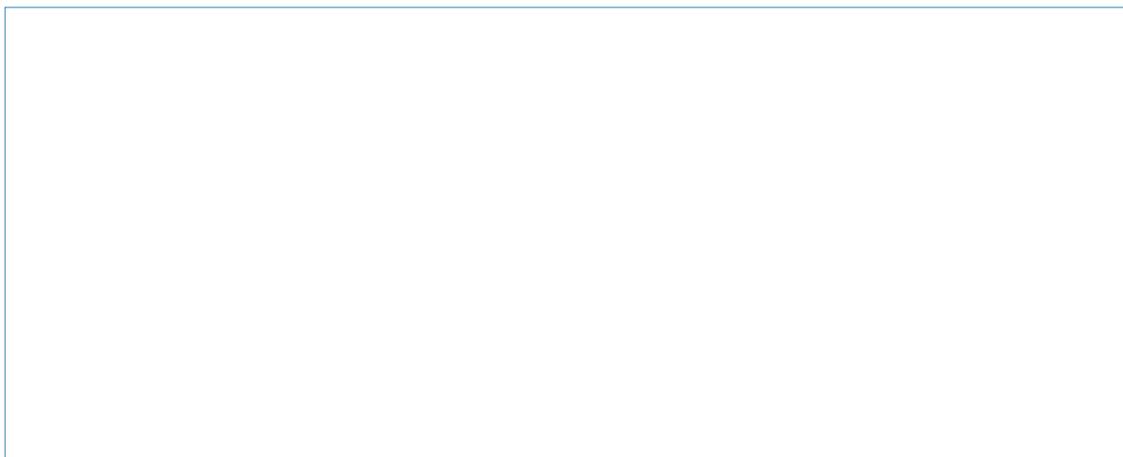
**¿Cuento con el apoyo de mi entorno personal?**

Estas son algunas de las ventajas e inconvenientes señalados por otras personas en tu situación. Piensa sobre ello e identifica las que se corresponden contigo, valorando el peso de las ventajas e inconvenientes para emprender.

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
<b>Tener independencia económica</b>		
<b>Crear mi propio empleo</b>		
<b>Ser jefa. Liderar personas</b>		
<b>Tener autonomía en el trabajo</b>		
<b>Trabajar en lo que me gusta</b>		
<b>Desempeñar múltiples funciones y tareas</b>		
<b>Organizar mis tiempos</b>		
<b>Ganar dinero</b>		
<b>Renunciar a otros espacios de la vida personal</b>		
<b>Desarrollar mis ideas</b>		
<b>Tomar decisiones</b>		
<b>Contribuir al desarrollo local</b>		
<b>Realizarme personal y profesionalmente</b>		
<b>Ser polivalente</b>		
<b>Obtener reconocimiento social</b>		
<b>Desarrollar mi creatividad</b>		
<b>Asumir riesgos</b>		
<b>Innovar</b>		
<b>Demostrar mi valía</b>		
<b>Otras</b>		



**Conclusión personal. Según mi criterio, las principales ventajas e inconvenientes son:**



**Obstáculos y limitaciones.**

A la hora de abordar el desarrollo de una iniciativa empresarial, nos vamos a encontrar con una serie de obstáculos y limitaciones tanto internas como externas, que es importante identificar para establecer estrategias de superación.



**Algunas cuestiones para facilitar el proceso de análisis personal.**

**¿Cuáles son mis autolimitaciones y barreras?**

**¿Cuáles son las barreras externas?**

**¿Cómo convertir las barreras en puntos fuertes para emprender?**





**¿Existen diferentes barreras para mujeres y hombres?**

**¿Por qué?**

**Describe algunas de ellas.**

A continuación, te presentamos una relación de posibles obstáculos con los que te puedas encontrar. Situándote en tu idea o proyecto, señala los más importantes para ti, pensando siempre en las posibles soluciones.

OBSTÁCULOS/LIMITACIONES	SOLUCIONES PARA SUPERARLOS
<b>Masculinización del mundo de la empresa</b>	
<b>Discriminación de las mujeres en el ámbito laboral</b>	
<b>No tengo dinero</b>	
<b>Carezco de avales y garantías para financiar el proyecto</b>	
<b>Tengo poca formación en gestión</b>	
<b>No conozco bien el sector de actividad</b>	
<b>No tengo claro quién puede ser mi clientela</b>	
<b>Redes de comunicación exclusivamente masculinas</b>	
<b>Circunstancias familiares</b>	
<b>Tengo poca disponibilidad</b>	
<b>Me faltan habilidades directivas</b>	



<b>El mercado y la competencia</b>	
<b>Dificultad para reclutar y mantener al personal adecuado</b>	
<b>Falta de apoyo del entorno personal</b>	
<b>No tengo experiencia empresarial</b>	
<b>Incertidumbre ante los cambios del mercado</b>	
<b>Inseguridad, poca confianza en mis propios recursos personales</b>	
<b>Otros</b>	

Relaciona por orden de importancia los principales obstáculos, distinguiéndolos en función de su carácter interno y personal, o externo y relativos al entorno.

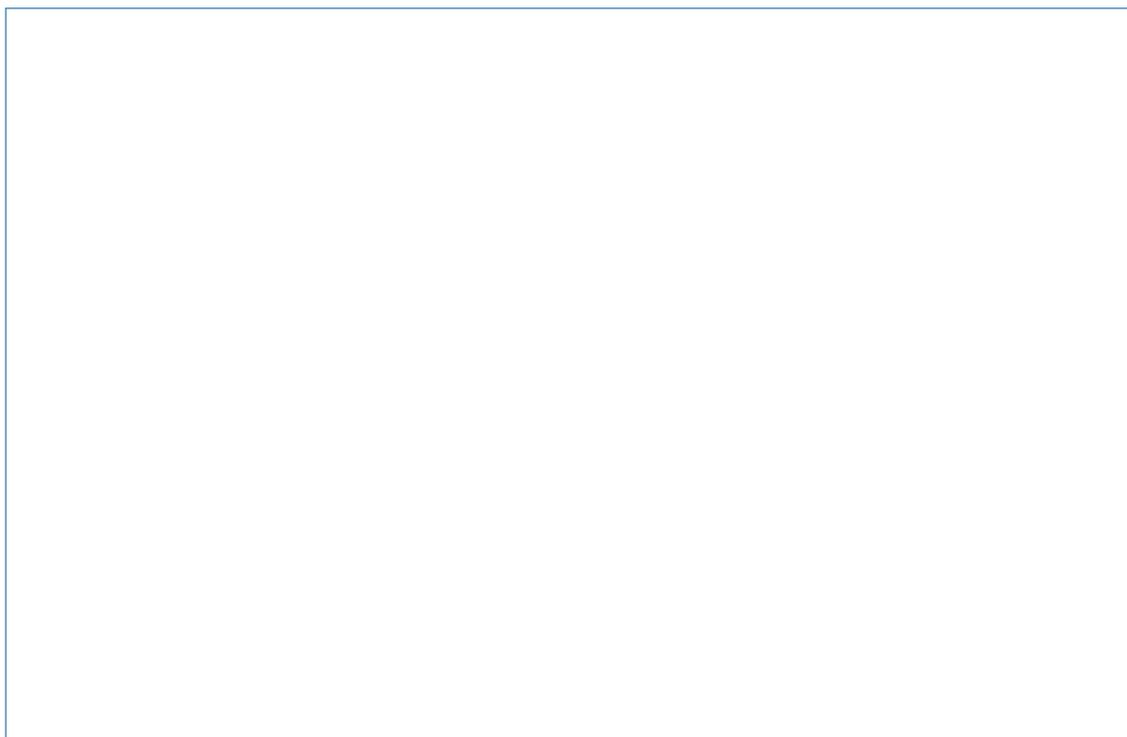
<b>PERSONALES</b>	<b>EXTERNOS</b>





En este cuadro describe brevemente las estrategias para superarlos.

### **ESTRATEGIAS PARA SUPERAR LOS OBSTÁCULOS Y LIMITACIONES**



#### **5.1.4 Perfil y capacidades.**

Llevar a cabo un proyecto de empresa no sólo requiere disponer de una buena idea y de recursos económicos. En gran parte, el éxito de una iniciativa empresarial reside en las actitudes y capacidades de las personas que impulsan y dirigen el proyecto.





La creación, dirección y gestión de una empresa supone el desempeño de una serie de funciones directamente relacionadas con determinadas actitudes, habilidades y destrezas. Estas competencias no tienen porque ser innatas, se pueden haber desarrollado en distintos procesos de aprendizaje, y en cualquier caso se pueden aprender. "La disposición a aprender es fundamental para conseguir nuestro objetivo: crear y desarrollar una empresa de éxito".

Es conveniente que realices un trabajo de exploración sobre tus propios recursos personales, aquellas habilidades y competencias que has adquirido en tus distintos procesos de formación y experiencias, tanto en el ámbito privado como en el público. También es importante que identifiques tus carencias y elabores un plan de mejora para superarlas.

### Algunas cuestiones para facilitar el proceso de análisis personal.

**¿Cómo soy? ¿Qué cualidades tengo?**

**¿Qué sé hacer? ¿Qué he aprendido a partir de mi formación y experiencias?**



**¿Cuáles son mis habilidades y destrezas?**

**¿Cuáles son mis carencias? ¿He pensado en cómo superarlas?**

Para ayudarte a definir tu perfil como emprendedora, te facilitamos una serie de características que responden a personas que han desarrollado con éxito una actividad empresarial. Marca aquellas con las que más te identificas y añade otras que tú poseas.





CARACTERÍSTICAS DE UNA PERSONA EMPRENDEDORA	MIS CARACTERÍSTICAS
Tiene iniciativa	<input type="text"/>
Es perseverante	<input type="text"/>
Es extrovertida	<input type="text"/>
Sabe autocontrolarse	<input type="text"/>
Tiene flexibilidad	<input type="text"/>
Es creativa	<input type="text"/>
Sabe aceptar distintas opiniones	<input type="text"/>
Tiene capacidad de escucha	<input type="text"/>
Tiene habilidades de comunicación	<input type="text"/>
Sabe organizar y dar instrucciones	<input type="text"/>
Se relaciona bien con otras personas	<input type="text"/>
Tiene espíritu de superación	<input type="text"/>
Sabe ponerse en el lugar de otras personas	<input type="text"/>
Tiene capacidad de observación	<input type="text"/>
Sabe crear un buen clima laboral	<input type="text"/>
Sabe afrontar conflictos	<input type="text"/>
Toma decisiones meditadas con rapidez	<input type="text"/>
Asume riesgos	<input type="text"/>
Inspira confianza	<input type="text"/>





Tiene capacidad de negociación	<input type="text"/>
Tiene actitud innovadora	<input type="text"/>
Improvisa	<input type="text"/>
Sabe motivar	<input type="text"/>
Sabe delegar	<input type="text"/>
Sabe planificar	<input type="text"/>
Sabe gestionar el tiempo	<input type="text"/>
Es persuasiva	<input type="text"/>
Manifiesta sus opiniones con asertividad	<input type="text"/>
Puede trabajar bajo presión	<input type="text"/>
Rectifica y se disculpa cuando es necesario	<input type="text"/>
Tiene visión a largo plazo	<input type="text"/>
Detecta las oportunidades	<input type="text"/>
Tiene visión de futuro	<input type="text"/>
Otras	<input type="text"/>





## INVENTARIO PERSONAL

**Mis motivaciones para emprender son:**

**¿Cómo soy?**

**¿Qué sé hacer?**





## PLAN DE MEJORA PERSONAL

**¿Qué voy a hacer para superar mis carencias?**

**¿Cómo lo voy a hacer?**

**¿Cuándo?**



## 5.2 La idea de empresa. Generación de ideas.

Una vez analizada tu posición ante la actividad empresarial y valorado los beneficios que puede suponer, tanto desde el punto de vista personal como profesional, debes centrarte en la búsqueda de una idea que reúna las características necesarias para convertirse en una realidad empresarial viable, que responda al mercado y a tus expectativas.

Con las actividades de este apartado se pretende por tanto, facilitarte algunas pautas de análisis, para elegir y definir tu idea de empresa. Se trata de que ejercites tu capacidad de creatividad e innovación, observando y mirando a tu alrededor para descubrir nuevas oportunidades.

Todas las actividades están muy ligadas al autoconocimiento e investigación, para poner en relación la afinidad entre tus capacidades, habilidades y destrezas y la idea de negocio.

Al tratarse de un itinerario personalizado, es importante que tengas en cuenta la interconexión de los distintos apartados y actividades. No te desanimes si tienes que volver atrás y volver a empezar retomando aspectos que habías olvidado.

Un factor clave para emprender es disponer de una idea innovadora que responda a las necesidades del mercado, diferenciándose de la oferta. En definitiva, se trata de hacer lo que otras empresas no hacen.

Innovar no es necesariamente inventar algo o desarrollar un producto o servicio nuevo, puede ser simplemente hacerlo de forma diferente. En sentido amplio, la innovación abarca todas las áreas funcionales de la empresa, desde el diseño, los procesos de producción, la comercialización y la propia estructura organizativa.



Para generar ideas es necesario ejercitar y desarrollar nuestra capacidad creativa, centrándonos en la observación y análisis crítico del entorno, para identificar las oportunidades que van surgiendo alrededor de nuevos hábitos y formas de vida. Se trata de mantener una actitud observadora y atenta para descubrir las posibilidades que nos brinda cualquier proceso de cambio.

### **Algunas cuestiones para facilitar el proceso de análisis personal.**

**¿Cómo desarrollar una actitud creativa?**

**¿Dónde y cómo buscar las ideas?**

**¿Cómo voy a generar mi idea?**





### La elección de la idea. ¿Cómo convertir la idea en oportunidad de negocio?

Si abrimos nuevas ventanas y aprendemos a mirar de forma creativa, nos daremos cuenta de que existen muchas fuentes de ideas y que pueden surgir del lugar más inesperado.

En el cuadro siguiente aparecen una serie de posibles pistas para generar ideas. Desde tu posición como emprendedora, reflexiona y escribe al lado las ideas que se te ocurran.





PISTAS	IDEAS
<b>Formación</b>	
<b>Experiencia laboral</b>	
<b>Otras experiencias, aficiones, colaboraciones, etc.</b>	
<b>Mis necesidades como consumidora</b>	
<b>Problemas cotidianos del entorno</b>	
<b>Cambios en los hábitos y necesidades</b>	
<b>Los productos/servicios. ¿Cómo se pueden mejorar?</b>	
<b>Los recursos del territorio</b>	
<b>Los cambios económicos y sociales</b>	
<b>Cambios tecnológicos y nuevas formas de comunicación</b>	
<b>Nuevas normativas</b>	
<b>Cambios en los modelos de gestión</b>	
<b>Otras</b>	



A partir de la actividad anterior realiza una selección de ideas pensando en los siguientes aspectos:

- **Lo que sé hacer.**
- **Las actividades que me gustan.**
- **Mis recursos personales.**
- **Los recursos y necesidades de la zona.**
- **El mercado y la clientela.**

Para analizar la idea y hacer una valoración de su consistencia como actividad empresarial, responde a las siguientes cuestiones para cada una de las ideas seleccionadas:

<b>Mi idea de empresa</b>	<input type="text"/>
<b>¿Para quién? La clientela potencial</b>	<input type="text"/>
<b>¿Dónde? Piensa en el lugar de ubicación</b>	<input type="text"/>
<b>¿Qué aporta? ¿A qué necesidades responde?</b>	<input type="text"/>
<b>¿Cuándo? ¿En qué momento se puede poner en marcha?</b>	<input type="text"/>
<b>¿Cómo lo voy a hacer?</b>	<input type="text"/>
<b>¿Con qué medios y recursos cuento?</b>	<input type="text"/>



**A partir de este análisis elige y describe brevemente tu idea de empresa.**



## 5.3 El preproyecto. Desarrollo de la idea.

La puesta en marcha de una actividad empresarial supone hacer frente a una serie de riesgos, que se pueden reducir realizando un trabajo previo de prospección y planificación, partiendo de unos objetivos claros y de las estrategias necesarias para conseguirlos.

El preproyecto es un documento en el que se desarrolla, en una primera aproximación, cada una de las áreas de gestión para planificar la actividad, acercándonos en la medida de lo posible a la realidad del mercado, y que posteriormente se concretará en un Plan de Empresa.

Hay que partir de los inicios de la idea, y cómo ésta se ha ido fraguando como un hecho materializable. Llevarla a cabo requiere la adopción de compromisos personales, así como un proceso de investigación y aprendizaje para concretarla. Para ello, elaboraremos un Plan de Previabilidad que tendrá los siguientes contenidos:

### 5.3.1 Estudio de Marketing.

En el estudio de Marketing se analizará la viabilidad técnica y comercial de la futura empresa. Incluye por tanto, todas las actividades encaminadas a alcanzar los objetivos de la empresa. Es necesario empezar por detectar las necesidades de la clientela potencial, para a continuación diseñar los productos/servicios que den respuesta a sus demandas.


**Cuestiones para centrar el objeto de estudio.**

**¿Qué voy a vender?**

**¿A quién se dirigen mis productos/servicios?**

**¿Cuál será el nombre o denominación social de la empresa?**

**¿Cómo voy a dar a conocer mi empresa?**





**¿Quién será mi competencia?**

**¿Dónde voy a ubicar mi empresa?**

**¿Cuánto puedo vender?**

**¿Quiénes me van a suministrar?**



**¿Cuánto necesito comprar?**

**¿Cómo voy a comunicar mi empresa y los productos/servicios?**





## EL PREPROYECTO. Estudio de Marketing.

FECHA

TUTORA/TUTOR

### ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA

### PARTES APLICABLES AL PREPROYECTO

### DIFICULTADES

### SOLUCIONES

### OBSERVACIONES





## RESUMEN DE ESTUDIO DE MARKETING

Empty box for the Marketing Study Summary.

## ASPECTOS A MEJORAR

Empty box for Areas for Improvement.





### 5.3.2 Estudio de Recursos Humanos.

En el Informe o Estudio de Recursos Humanos se trabajarán y analizarán todos los aspectos relacionados con el personal de la empresa.

El buen funcionamiento de una empresa depende en gran medida de las personas que en ella trabajan, de la labor que desempeñan y del grado de motivación e implicación en los objetivos empresariales. Recoge por tanto, el número y descripción de los puestos de trabajo necesarios para conseguir los objetivos establecidos en el estudio de marketing.

#### Cuestiones para centrar el objeto de estudio.

**¿Qué tipo de organización es la más adecuada para mi empresa?**

**¿Cuántas personas formarán parte de mi empresa?**





**¿Cuáles serán sus funciones, tareas y responsabilidades?**

**¿Qué formación y experiencia necesitan?**

**¿Dispongo de ese personal o tengo que buscarlo? ¿Cómo lo haré?**

**¿Cuáles serán los costes salariales del personal empleado?**





**EL PREPROYECTO. Estudio de Recursos Humanos.**

**FECHA**

**TUTORA/TUTOR**

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

**PARTES APLICABLES AL PREPROYECTO**

**DIFICULTADES**

**SOLUCIONES**

**OBSERVACIONES**





**RESUMEN DE ESTUDIO DE RECURSOS HUMANOS**

Empty box for the summary of the human resources study.

**ASPECTOS A MEJORAR**

Empty box for aspects to be improved.



### 5.3.3 Estudio Jurídico-Mercantil.

En el Informe o Estudio Jurídico-Mercantil se analizan todos los aspectos relacionados con la forma jurídica de la empresa.

El tipo de empresa que elijas, determinará aspectos fundamentales en su funcionamiento, así como los trámites administrativos necesarios y los gastos de constitución y puesta en marcha.

#### Cuestiones para centrar el objeto de estudio.

**¿Será una empresa individual o tendrá forma societaria?**

**¿Qué forma jurídica es la más apropiada para mi actividad?**



**¿Exige un capital mínimo?**

**¿Cuántos socios y/o socias deben formar parte de la empresa?**

**¿Cuáles son los trámites de constitución?**

**¿A cuánto ascienden los gastos de constitución?**





**EL PREPROYECTO. Estudio Jurídico Mercantil.**

<b>FECHA</b>	<input type="text"/>
--------------	----------------------

<b>TUTORA/TUTOR</b>	<input type="text"/>
---------------------	----------------------

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

--

**PARTES APLICABLES AL PREPROYECTO**

----------------------

**DIFICULTADES**

----------------------

**SOLUCIONES**

----------------------

**OBSERVACIONES**

--





**RESUMEN DE ESTUDIO JURÍDICO MERCANTIL**

Empty box for the summary of the commercial legal study.

**ASPECTOS A MEJORAR**

Empty box for aspects to be improved.



### 5.3.4 Estudio Económico-Financiero

Una vez completado el análisis de los estudios anteriores, el último informe es el Económico-Financiero.

En éste, se estudiará la posible viabilidad económica y financiera de tu futura empresa, aspecto que será determinante para tomar la decisión de ponerla o no en marcha.

Se trata de aproximarnos al objetivo básico de toda empresa, la **viabilidad económica**. Este aspecto es el cierre del proyecto en el que estás trabajando. No obstante, en tu Plan de Empresa tendrás que concretar con mayor precisión los números de tu empresa.

#### Cuestiones para centrar el objeto de estudio.

¿Qué recursos necesito?

¿Qué necesidades de inversión tengo para el inicio de la actividad?



**¿Cómo se van a financiar dichas necesidades?**

**¿Tengo algún tipo de garantía o apoyos para conseguir la financiación externa?**

**¿Cuánto voy a vender?**

**¿Mi empresa generará beneficio? ¿Qué perspectivas de rentabilidad a corto y medio plazo tiene mi proyecto?**





**EL PREPROYECTO. Estudio Económico Financiero.**

**FECHA**

**TUTORA/TUTOR**

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

**PARTES APLICABLES AL PREPROYECTO**

**DIFICULTADES**

**SOLUCIONES**

**OBSERVACIONES**





**RESUMEN DE ESTUDIO ECONÓMICO FINANCIERO**

Empty box for the summary of the economic and financial study.

**ASPECTOS A MEJORAR**

Empty box for aspects to be improved.



## 5.4 Resumen. Mi idea-Proyecto de empresa.

### Mi idea-Proyecto de Empresa

<b>Emprendedoras: personas promotoras</b>	<input type="text"/>
<b>Formación</b>	<input type="text"/>
<b>Experiencia</b>	<input type="text"/>
<b>Proyecto: actividad</b>	<input type="text"/>
<b>Nivel de desarrollo del Proyecto</b>	<input type="text"/>
<b>Forma jurídica</b>	<input type="text"/>
<b>Número de socias y socios</b>	<input type="text"/>
<b>Personal</b>	<input type="text"/>
<b>Localización</b>	<input type="text"/>
<b>Ámbito de actuación</b>	<input type="text"/>
<b>Principales productos/servicios</b>	<input type="text"/>



**Cientela potencial**

**Competencia**

**Empresas  
proveedoras**

**Comunicación**

**Recursos**

**Inversión inicial**

**Fuentes de  
financiación**

**Estimación de ventas**

**Dificultades**

Con este bloque concluye la fase de Previabilidad, y las actividades que se proponen están orientadas a conocer en detalle tu idea, valorar y analizar su realidad y consistencia, realizando para ello un estudio por áreas, que te facilite la toma de decisiones sobre el hecho de emprender.

En este momento “quieres, sabes y puedes”. Se trata de que reflexiones sobre la actividad de tu empresa, los productos/servicios, la clientela, la competencia, los recursos necesarios, etc., en definitiva, debes pensar y determinar cuándo, dónde y cómo poner en marcha tu proyecto de empresa.

Y recuerda, para tomar una decisión coherente con tus necesidades y expectativas no debes perder de vista los trabajos realizados en los apartados anteriores.





## **6. FASE II - Viabilidad**

### **El plan de empresa**



## 6. FASE II - Viabilidad El plan de empresa

En este momento cuentas con una idea viable y has tomado la firme decisión de ponerla en práctica. Ahora debes profundizar en cada una de las áreas de gestión y elaborar el Plan de Empresa.

Abordar esta etapa del itinerario requiere disponer de conocimientos técnicos en gestión de empresas. Por este motivo, te proponemos entrar en un proceso de tutorización individualizado, que además de ayudarte en la elaboración de tu Plan de Negocio, te va a facilitar el acercamiento y entrenamiento en el uso de las herramientas y técnicas necesarias para una eficaz gestión de tu empresa.

La duración del proceso de tutorización que finalizará con la elaboración del documento final del **Plan de Empresa** y el **Plan de Puesta en Marcha**, va a depender de las características y complejidad del proyecto y su grado de madurez y desarrollo.

## 6.1 El Plan de Empresa.

El **Plan de Empresa** se puede definir como aquel documento en el que se va a analizar y describir el contenido y desarrollo del proyecto empresarial. Es una herramienta indispensable cuando decidimos poner en marcha una empresa, independientemente de su dimensión, ya que recoge de manera ordenada los objetivos, planificación y estrategias necesarias para garantizar su éxito en el mercado.

De esta definición se desprenden diferentes funciones:

El Plan de Empresa identifica, estudia y analiza una oportunidad de negocio, evaluando la **viabilidad técnica, comercial, económica y financiera** de la misma, y desarrollando las estrategias necesarias para transformar la oportunidad de negocio en una empresa viable.

Es una herramienta dinámica, que facilita a la persona emprendedora la observación y reflexión continua para redefinir su actividad mediante el descubrimiento de aspectos en los que probablemente no había pensado inicialmente.

Servir de referencia para realizar el seguimiento de la evolución de la empresa en su etapa inicial, contrastando las previsiones efectuadas con los resultados reales, y permitiendo de esta forma el análisis de las desviaciones que se produzcan y sus causas.

Por último, el Plan de Empresa es una "**Tarjeta de Presentación**" de nuestro proyecto. Un Plan de Empresa correctamente elaborado, realista y coherente en sus objetivos y contenidos, puede animar a otras personas e instituciones a interesarse por él, facilitando de esta forma la obtención de los recursos necesarios para el desarrollo y posicionamiento de la empresa.



Los contenidos y forma de presentación de un plan de empresa son:

**Presentación**

- ✓ La Emprendedora o grupo promotor
- ✓ Origen y antecedentes de la idea

**Plan de Marketing**

**Plan de Recursos Humanos**

**Plan Jurídico-Mercantil**

**Plan Económico-Financiero**





**PLAN DE MARKETING**

<b>FECHA</b>	<input type="text"/>
--------------	----------------------

<b>TUTORA/TUTOR</b>	<input type="text"/>
---------------------	----------------------

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

--

**PARTES APLICABLES AL PLAN**

--

**DIFICULTADES**

--

**SOLUCIONES**

--

**OBSERVACIONES**

--





**PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

**FECHA**

**TUTORA/TUTOR**

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

**PARTES APLICABLES AL PLAN**

**DIFICULTADES**

**SOLUCIONES**

**OBSERVACIONES**





**PLAN JURÍDICO MERCANTIL**

**FECHA**

**TUTORA/TUTOR**

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

--

**PARTES APLICABLES AL PLAN**

------------------

**DIFICULTADES**

------------------

**SOLUCIONES**

------------------

**OBSERVACIONES**

--





## PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

FECHA

TUTORA/TUTOR

ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA

PARTES APLICABLES AL PLAN

DIFICULTADES

SOLUCIONES

OBSERVACIONES





## 6.2 Plan de puesta en marcha.

Llegar a esta fase implica haber elaborado el proyecto y empezar a dar los pasos necesarios para hacerlo realidad, para constituir y poner en marcha la empresa.

Para hacer realidad lo proyectado, es preciso elaborar un plan de actuación y un calendario, y establecer una fecha para el inicio de la actividad.

### Cuestiones para centrar el objeto del Plan.

**¿Cuáles son los trámites necesarios? ¿Se han iniciado?**

**¿Necesitamos recursos ajenos? ¿Cuántos?**



**¿Disponemos de local e instalaciones?**

**¿En qué situación se encuentran los aprovisionamientos? ¿Hemos iniciado los contactos?**

**¿Se han definido e iniciado las acciones de comunicación?**





**PLAN DE PUESTA EN MARCHA**

<b>FECHA</b>	<input type="text"/>
--------------	----------------------

<b>TUTORA/TUTOR</b>	<input type="text"/>
---------------------	----------------------

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

--

**ACCIONES A DESARROLLAR**

--

**DIFICULTADES**

--

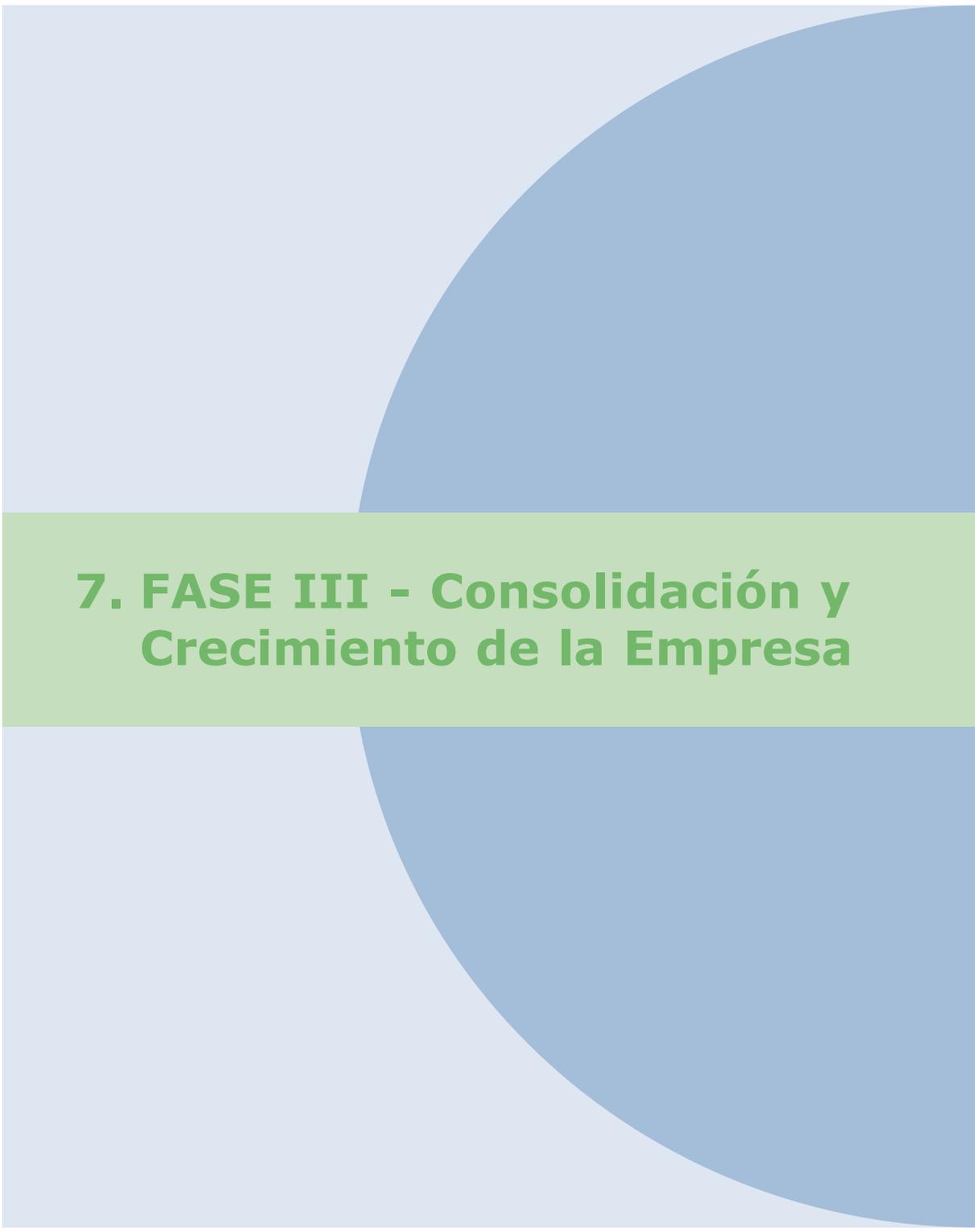
**SOLUCIONES**

--

**OBSERVACIONES**

--





## **7. FASE III - Consolidación y Crecimiento de la Empresa**



## 7. FASE III - Consolidación y Crecimiento de la Empresa

Una vez constituida y puesta en marcha la empresa debes pensar en cómo consolidarla y hacerla crecer, lo que requiere conocimientos empresariales, formación, información y recursos. Para ello, cuentas con el asesoramiento y acompañamiento del Programa “Servicio de Asesoramiento a Emprendedoras y Empresarias” (SERVAEM), que tratará de responder de forma individualizada a las necesidades de tu empresa y a diseñar las estrategias necesarias.

Dada la diversidad de situaciones que pueden darse en el desarrollo de la actividad empresarial, para programar los contenidos y duración del trabajo a realizar, contarás con la colaboración del equipo tutor que te ayudará a definir el proceso a seguir.

En cualquier caso, el primer paso es hacer un diagnóstico de la empresa, analizar la situación real de tu actividad empresarial, para detectar deficiencias y pensar en posibles actuaciones que contribuyan a la mejora y expansión de la misma.

Una vez constituida la empresa, se trata de posicionarla en el mercado, consolidarla y afrontar el crecimiento. Contamos con una herramienta de gestión básica, el Plan de Empresa, que va a ser el referente para medir y analizar el desarrollo de nuestra actividad. No obstante, en este apartado es necesario diseñar un **Plan Estratégico** cuyos contenidos van a variar en función de la situación en que se encuentre nuestra empresa:

**Consolidación y crecimiento.** Se pueden plantear dos tipos de actuaciones:

- ✓ Definir acciones a realizar a corto plazo para posicionar y mantener la empresa en el mercado.
- ✓ Diseño y elaboración de un Plan de Actuación para la implementación y desarrollo de un proyecto de crecimiento.

**La empresa pasa por dificultades.** Será necesario realizar un diagnóstico, para identificar el tipo de dificultades y elaborar un Plan de Mejora.



En cualquier caso, el proceso de análisis debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ El mercado. Sus cambios y evolución, las barreras de entrada.
- ✓ Los productos/servicios y su adecuación a la demanda. Cambios en los procesos de producción.
- ✓ Los nuevos modelos de gestión y las tecnologías de la información y la comunicación.
- ✓ Necesidades de reciclaje. Información y formación continua.
- ✓ Los cambios estructurales. Organización y recursos humanos.
- ✓ Las inversiones necesarias. Financiación del proceso.
- ✓ Las dificultades y barreras. Plan de actuación para superarlas.



## 7.1 Situación de Consolidación y Crecimiento.

### Cuestiones para apoyar el proceso de reflexión.

**¿Cuál es la situación actual de la actividad en relación a las previsiones realizadas en el Plan de Empresa?**

**¿Cuál es la rentabilidad de la empresa? ¿Consigue unos resultados satisfactorios?**

**¿Habría que realizar algún cambio en la actividad, en los productos /servicios o en la comercialización de los mismos?**





**¿Necesito realizar nuevas inversiones? ¿Cuáles?**

**¿Cómo se van a financiar las nuevas inversiones?**

**¿Qué hago con los beneficios de mi empresa?**

**¿Realizo inversiones anuales para mejorar la actividad? ¿En qué invierto?**



**¿Ofrece mi empresa todo lo que la clientela demanda?**

**¿Diversifico los productos/servicios en función de las exigencias del mercado?**

**¿Existen nuevos huecos de mercado que mi empresa puede cubrir?**

**¿Rentabilizo las oportunidades que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación?**





**¿Conozco las novedades e innovaciones que se producen en los modelos de gestión?**

**¿He pensado en cooperar con otras empresas como estrategia competitiva?**

**¿Estoy encontrando barreras para afrontar mi proyecto de crecimiento?  
¿Qué tipo de barreras?**

**¿Son atribuibles a la complejidad del mercado o están relacionadas con discriminaciones de género?**





**CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO**

**FECHA**

**TUTORA/TUTOR**

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

**ACCIONES A CORTO PLAZO PARA POSICIONAR Y MANTENER LA EMPRESA EN EL MERCADO**

**DIFICULTADES**

**SOLUCIONES**

**OBSERVACIONES**





**CONSOLIDACIÓN Y CRECIMIENTO**

**FECHA**

**TUTORA/TUTOR**

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

--

**PLAN DE ACTUACIÓN PARA IMPLEMENTAR Y DESARROLLAR EL PROYECTO DE CRECIMIENTO**

------------------

**DIFICULTADES**

------------------

**SOLUCIONES**

------------------

**OBSERVACIONES**

------------------





## 7.2 Empresa con dificultades. Diagnóstico y Plan de mejora.

**Cuestiones para apoyar el proceso de reflexión.**

**¿Está pasando la empresa por dificultades? ¿En qué áreas de Gestión?**

**¿Cuáles son estas dificultades?**

**¿Qué está motivando estas dificultades?**





**¿Estoy preparada para asumir y llevar a cabo las medidas correctoras necesarias?**

**¿Qué apoyos necesitaría para asumir el Plan de Mejora de mi empresa?**



**EMPRESA CON DIFICULTADES**

**FECHA**

**TUTORA/TUTOR**

**ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA**

**DIAGNÓSTICO**

**DIFICULTADES**

**SOLUCIONES**

**OBSERVACIONES**





<b>EMPRESA CON DIFICULTADES</b>	
<b>FECHA</b>	<input type="text"/>
<b>TUTORA/TUTOR</b>	<input type="text"/>
<b>ESQUEMA-RESUMEN DE LOS CONTENIDOS DE LA SESIÓN/TUTORÍA</b>	
<input type="text"/>	
<b>DISEÑO DEL PLAN DE MEJORA</b>	
<input type="text"/>	
<b>DIFICULTADES</b>	
<input type="text"/>	
<b>SOLUCIONES</b>	
<input type="text"/>	
<b>OBSERVACIONES</b>	
<input type="text"/>	







