

PROVINCIA DE SALTA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROGRAMA APPES

INFORME FINAL

VI Edición

DICIEMBRE 2016

Autores:

Coordinador Técnico Lic. Nicolás Ramos Mejía.

Cr. Pablo Manuel Sarmiento Barbieri.

Lic. Jorge Ruiz de los Llanos.

Lic. Florencia Ortiz.

Sr. Gonzalo Guerineau.

AGRADECIMIENTOS

Desde el equipo APPEES queremos agradecer a todas las personas que colaboraron para que el Programa pueda lograr su objetivo de asistir profesionalmente a emprendimientos en su desarrollo, fortaleciendo áreas como recursos humanos, producción, comercialización y administración.

Agradecemos especialmente:

A los emprendedores que confiaron en nosotros, abriendo sus puertas y trabajando a la par, aprovechando al máximo la asistencia y las herramientas que brinda el Estado para potenciar su crecimiento.

A los estudiantes que participaron como colaboradores en la elaboración de los informes, aportando sus conocimientos e ideas y nos eligieron para realizar su práctica profesional.

Al Consejo Federal de Inversiones por promover el desarrollo armónico e integral del país y de nuestra provincia en particular, logrando condiciones favorables de bienestar social.

A la Unión Industrial de Salta, por promover el desarrollo de diversas industrias en el ámbito de Salta.

A las Universidad Nacional de Salta y a la Universidad Católica de Salta, por su buena disposición con el programa.

A SAMECO, por reconocer nuestro trabajo y promover la mejora continua en los emprendimientos.

A la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local y al Gobierno de la Provincia de Salta por contribuir en el crecimiento y desarrollo de las pequeñas y medianas empresas salteñas.

Índice General

Agradecimientos	2
Índice General.....	3
Índice de ilustraciones.....	6
Índice de tablas	7
Introducción.....	9
Capítulo I - Introducción y Fundamentación.....	10
Convenios y trabajo con universidades	12
Articulación con instituciones.....	13
Capítulo II - Metodología de trabajo.....	16
Primer Etapa: Recursos Humanos.....	16
Objetivo.....	16
Plan de trabajo	17
Metodología.....	17
Producto verificable.....	17
Papeles de Trabajo	18
Segunda Etapa: Procesos Productivos	25
Objetivo.....	25
Plan de trabajo	25
Metodología.....	25
Producto verificable.....	25
Papeles de Trabajo	26
Tercer Etapa: Proceso Económico – Comercial	32
Objetivo.....	32
Plan de trabajo	32
Metodología.....	32
Producto verificable.....	32
Papeles de Trabajo	33
Cuarta Etapa: Procesos Administrativos – Financieros	38
Objetivo.....	38

Plan de Trabajo	38
Metodología.....	38
Producto verificable.....	38
Papeles de trabajo	39
Quinta Etapa: Mejora en los procesos Críticos de la Empresa	61
Objetivo.....	61
Plan de Trabajo	61
Metodología.....	61
Producto verificable.....	61
Capítulo III - Capacitaciones.....	62
Capacitaciones Internas	62
Objetivo:.....	62
Plan de Trabajo	62
Metodología.....	62
Producto verificable.....	62
Cronograma de Trabajo	62
Capacitaciones “Camino Emprendedor”	64
Objetivo.....	64
Plan de Trabajo	64
Metodología.....	64
Producto verificable.....	64
Capítulo IV - Equipo APPES – Selección de consultores, empresas y alumnos.....	66
Selección de personal del equipo de consultores	68
De la selección de empresas.....	69
De la selección de alumnos universitarios.....	80
Capítulo V - Evolución y logros del programa.....	84
Del desarrollo del programa	84
Propuestas realizadas a los 16 emprendimientos.....	93
Capítulo VI- Conclusiones	103
Capítulo VII- Anexos	105

Anexo: Acta de Protocolo APPES y Emprendedor/es	105
Anexo: Acta Protocolo de Práctica Profesional Ad Honorem.....	111
Anexos de informes.....	113

Índice de ilustraciones

Ilustración N°1: Punto de equilibrio	57
Ilustración N° 2: Proceso de Selección del Personal.....	68
Ilustración N° 3: Logo del programa	70
Ilustración N° 4: Cantidad de Empresas que participaron en APPES	91
Ilustración N° 5: Cantidad de Consultores APPES.....	92
Ilustración N° 6: Cantidad de Pasantes APPES	92

Índice de tablas

Tabla N° 1: Convenio y trabajo con universidades	12
Tabla N° 2: Máquinas y equipos principales.....	29
Tabla N° 3: Especificaciones para el mantenimiento de maquinas	29
Tabla N° 4: Planos y disposición de equipos.....	30
Tabla N° 5: Normas aplicadas y certificadas	30
Tabla N° 6: Planeamiento.....	42
Tabla N° 7: Control.....	45
Tabla N° 8: Planilla de productos	46
Tabla N° 9: Materia Prima	47
Tabla N° 10: Materia prima, precios de venta y margen de contribución	47
Tabla N° 11: Planilla de ventas mensual.....	47
Tabla N° 12: Planilla de ventas anual.....	48
Tabla N° 13: Ventas en pesos mensuales.....	48
Tabla N° 14: Ventas en pesos anuales	48
Tabla N° 15: Costo de materia prima anual.....	49
Tabla N° 16: Planilla de producción	49
Tabla N° 17: Planilla de producción planeada.....	49
Tabla N° 18: Planilla de stock de productos terminados	50
Tabla N° 19: Planilla de compras mensuales	50
Tabla N° 20: Planillas de compras planeadas	50
Tabla N° 21: Planilla de stock de compras	50
Tabla N° 22: Descripción del consumo de materia prima.....	51
Tabla N° 23: Planilla de requerimientos de materia prima.....	51
Tabla N° 24: Planilla de consumo de materia prima.....	51
Tabla N° 25: Gastos de producción mensuales	52
Tabla N° 26: Gastos de producción anuales	52
Tabla N° 27: Planilla de otros gastos mensuales	52
Tabla N° 28: Planilla de otros gastos anuales	53
Tabla N° 29: Planilla de cobranzas mensuales	53
Tabla N° 30: Planilla de pagos mensuales	53
Tabla N° 31: Detalle de inversiones	54
Tabla N° 32: Detalle de Préstamos	55
Tabla N° 33: Resultados.....	56
Tabla N° 34: Flujos de fondos mensuales	58
Tabla N° 35: Flujos de fondos anuales.....	59
Tabla N° 36: Ratios financieros	59
Tabla N° 37: Balance.....	60
Tabla N° 38: Cronograma de actividades.....	63
Tabla N° 39: Datos de los alumnos participantes del programa.....	66
Tabla N° 40: Detalle de alumnos participantes por edición del programa	67
Tabla N° 41: Datos del registro de Emprendimientos I.....	73
Tabla N° 42: Datos del registro de Emprendimientos II.....	74
Tabla N° 43: Datos del registro de Emprendimientos III.....	75
Tabla N° 44: Datos del registro de Emprendimientos IV	76
Tabla N° 45: Matriz de evaluación de emprendimientos	77

Tabla N° 46: Equipos de trabajo.....	82
Tabla N° 47: Cantidad de empresas por año	91

INTRODUCCIÓN

El Programa de Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños (APPEs), que brinda el estado a través de la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local, en conjunto con el Consejo Federal de Inversiones, la Unión Industrial de Salta y las Universidades tiene por objetivo realizar un diagnóstico empresarial por parte de profesionales de la Secretaría y así proveer de herramientas técnicas y de calidad a pequeñas empresas de la ciudad que no cuenten con los fondos necesarios para costear un asesoramiento de esta índole. Por último, a través de un plan de mejoras, busca promover la profesionalización de las PyMEs salteñas, maximizando su potencial. De esta forma, el gobierno busca no sólo incentivar el crecimiento económico de dichas empresas sino también, la adquisición y puesta en práctica de herramientas de calidad que mejoren su productividad, disminuyan sus costos, se observen mejoras en el ambiente de trabajo y brinden al cliente un producto de la mejor calidad posible.

Por otro lado, cabe destacar el impacto que tiene el programa en las universidades, principalmente en los estudiantes, que tienen la posibilidad de realizar sus prácticas profesionales en emprendimientos que reflejan la realidad de nuestro país. En el 6° año del programa se trabajó con 32 estudiantes de distintas carreras como Administración, Ingeniería Industrial, Contabilidad, Recursos Humanos, Comercio Internacional, etc.

Los emprendimientos que recibieron la asistencia profesional este año son de distintos rubros y tamaños: Warmi Artesanal Salta, Especies Don José, Top Legs, Gabriela Colque Puppi, Big Baby, Milanese Center, Grado Metal, DM Sandwich, Húngara, La Clara, AD Diseño, Caschy, Janpu Sushi, Aura, Galvanizados del Norte y Keep Running.

En las ediciones anteriores del programa se hacía foco únicamente en el área de Recursos Humanos y en los procesos administrativos. Este año se agregó el análisis de los procesos productivos, el proceso económico-comercial, logrando un estudio global del emprendimiento y no solo de una parte del mismo. Para ello fue necesario la incorporación de dos consultores más a la estructura, formando un equipo de trabajo de cuatro consultores más una coordinadora ad honorem. En el transcurso del año hubo modificaciones en el equipo, pero el programa demostró tener la flexibilidad necesaria y la capacidad para adaptarse a los cambios.

Capítulo I - Introducción y Fundamentación

El programa de Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños (APPEs) toma como base la teoría del “Triángulo de Sábado”, un modelo sobre la política científico-tecnológica, que explica que para que exista realmente un sistema científico-tecnológico, es necesaria la existencia de tres agentes:

- El gobierno, como diseñador y ejecutor de la política.
- La infraestructura científico-tecnológica como sector de oferta de tecnología.
- El sector productivo, como demandante de tecnología.

Sin embargo, la existencia de estos actores no es suficiente para el éxito de esta estructura, sino que además se necesita que estén fuerte y permanentemente relacionados. La virtud de las inter-relaciones del triángulo es la conformación de un sistema con capacidad de transferencia y divulgación de los desarrollos científicos hacia los actores demandantes de innovación los cuales podrían materializar dichos conocimientos.

La idea del programa surgió de la articulación de estos actores a nivel local, intentando replicar este esquema en pequeña escala para las organizaciones locales y mantenerlo en el tiempo.

El sector público es representado por:

- El Gobierno de la Provincia de Salta.
- El Consejo Federal de Inversiones.
- El Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable.
- La Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local.

Haber articulado con estas instituciones, permitió desarrollar:

- Políticas de apoyo al ecosistema emprendedor, en el cual los emprendimientos interactúan con el programa, como futuros postulantes o postulantes actuales.
- Políticas de apoyo a las MiPyMEs locales con financiamiento y capacitaciones, lo que permite la implementación de programas de asesoramiento.
- Convenios existentes de trabajos anteriores entre la Provincia y las distintas instituciones, que permiten la creación de nuevos protocolos, anexos, o resurgimiento de convenios sin la necesidad de tramitar los mismos nuevamente.

- Contar con el apoyo en equipamiento, movilidad y oficinas necesarias, para realizar las labores administrativas del programa.
- Contar con la base de contactos generados por la provincia para una mayor difusión y alcance del programa.

El sector científico-tecnológico fue representado por:

- Universidad Nacional de Salta:
 - Facultad de Ingeniería.
 - Facultad de Ciencias Exactas.
 - Facultad de Ciencias Económicas.
- Universidad Católica de Salta:
 - Facultad de Ingeniería.
 - Facultad de Administración y Economía.
 - Escuela de Negocios.

A través de la interrelación con las Universidades, se logró:

- La inserción de los futuros profesionales en diversos emprendimientos de Salta para que realicen sus prácticas profesionales y puedan aportar los conocimientos que adquirieron durante su formación académica. Los pasantes aprovechan al máximo sus prácticas profesionales, aplicando las herramientas que adquirieron en la universidad y aprendiendo otras que les servirán para su futuro profesional. Los alumnos también participan en capacitaciones y debates sobre temas relacionados a su actividad profesional.
- Firmar un convenio para que los estudiantes estén asegurados durante sus prácticas, siendo las Universidades las que se hacen cargo de los gastos del seguro en caso De las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) y la Secretaría de Comercio en caso de las prácticas Ad Honorem.
- La presentación de trabajos en exposiciones, eventos, ferias nacionales de prestigio universitario, que le permiten a las universidades aumentar su prestigio y generar antecedentes directos para las posteriores acreditaciones de carreras que realizan con la CONEAU.
- El trabajo en directo con cátedras como primer punto de convencimiento permite una mayor fluidez a posterior para unificar formato de informes de tal manera que no represente un doble

trabajo para el alumno la realización del trabajo para el programa en conjunto con el informe de la actividad realizada.

- La coordinación con el departamento de vinculación universitaria, extensión académica, decanos y rectores es de crucial importancia en la etapa previa, no solo por la firma de convenios si son necesarios, sino también por la búsqueda de convenios con las instituciones participantes que permitan generar protocolos o anexos sin tener que realizar un nuevo convenio.
- La apertura de puertas que, por medio del programa, les sirve a las universidades para mostrar su oferta tecnológica, u ofrecer a las instituciones públicas y privadas sus capacitaciones.

Convenios y trabajo con universidades

Tabla N°1: Convenio y trabajo con universidades

Universidad	Facultad	Cátedra	Contacto en cátedra	Convenio o protocolos	Estado
Universidad Nacional de Salta	Ingeniería	Gestión Estratégica	Ing. José Sola	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio Marco con Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable. • Convenio de PPS. 	Activos todos
		Gestión de la Calidad	Ing. Barbara Villanueva		
		Comisión de PPS	Ing. Argenti		
Universidad Nacional de Salta	Ciencias Económicas	Comisión de PPS		<ul style="list-style-type: none"> • Convenio Marco con Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable. • Convenio de PPS. 	Activo En proceso
Universidad Nacional de Salta	Ciencias Exactas	Comisión de PPS		<ul style="list-style-type: none"> • Convenio Marco con Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable. • Convenio de PPS. 	Activo En proceso
Universidad Católica de Salta	Economía y Administración Turismo	Cátedra de PPS	Lic. Roberto Cadar	<ul style="list-style-type: none"> • Convenio Marco con Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable. • Convenio de PPS. 	Activo
		Jefe de Carrera	Cr. Federico Guijarro		Activo
Universidad Católica de Salta	Facultad de Ingeniería	Decano		<ul style="list-style-type: none"> • Convenio Marco con Ministerio de Ambiente y 	Activo

				Producción Sustentable. • Convenio de PPS.	Activo
Instituto de Enseñanza Superior 6053 "Madres de Plaza de Mayo"	Cátedra de Prácticas III	Profesor	Cr. Pablo Sarmiento	• Convenio Marco.	Activo

Articulación con instituciones

- Cámara de Comercio e Industria de Salta.
- Cámara PyMEs de Salta.
- Unión Industrial de Salta.
- Universidad Nacional de Salta.
- Universidad Católica de Salta.

Las emprendimientos en general se ven beneficiados en obtener asistencia profesional en aspectos claves para su desarrollo, agregando valor al esquema actual.

El Gobierno de la Provincia de Salta se beneficia al fomentar el desarrollo emprendedor.

Las universidades se benefician en la posibilidad de insertar en el mercado laboral a sus futuros egresados y la vinculación con empresas del medio.

Se prevé la realización del programa de 8 empresas por semestre de trabajo, teniendo así un total de 16 empresas. Para la inserción de los alumnos las empresas firman actas compromisos en las cuales se autoriza la participación de los mismos, teniendo los servicios de cobertura por parte de la universidad de la cual provienen en el marco de prácticas profesionales u otras formas definidas con las casas de altos estudios. Se aclara que ante la firma del acuerdo las empresas se comprometen a trabajar en los tiempos pautados brindando la información necesaria para la realización del programa. Se firman los correspondientes acuerdos de confidencialidad entre consultores y empresas, alumnos y empresas.

- SAMECO (Sociedad Argentina pro Mejora Continua).

Se continúa la articulación con esta organización, que busca desarrollar actividades que contribuyan a inducir a instituciones y empresas a trabajar en la práctica de la mejora continua. Esta práctica se facilita a través de métodos y herramientas destinadas a optimizar las operaciones, promover la innovación y

mejorar la gestión. Su implementación solo es posible mediante el aporte integral y proactivo de las personas.

La referencia a las actividades de SAMECO tiene que ver con el encuadre del programa, orientado al uso de herramientas de la mejora continua adaptando las que se usan en grandes empresas para las MiPyMEs de Salta.

La participación en el evento de SAMECO, en calidad de expositores, permitió a los consultores presentar algunos de los trabajos que se desarrollaron este año en el programa APPES, y aprender de otros casos presentados por diferentes expositores, permitiendo obtener una mirada distinta para los problemas que pueden ocurrir en distintas empresas, en donde se pueden observar el desarrollo y planteamiento de problemas, el desarrollo del programa para mejorarlo y la ejecución de las soluciones. Esto enriquece al consultor con una base de soluciones y problemas posibles en los cuales se tiene más claro la forma en la que se puede actuar.

- El Instituto Nacional de Tecnologías Industriales (INTI).

Se consultó y se trabajó en conjunto con este organismo, apoyando a emprendimientos como Especies Don José y Grado Metal. Particularmente con Especies Don José, se están desarrollando 3 máquinas en conjunto con la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local, necesarias para potenciar el crecimiento del emprendimiento. Las máquinas son una fraccionadora volumétrica, una mezcladora y una mesa vibratoria, adaptadas a su capacidad productiva y a su situación económica.

El sector privado se divide en 4 grupos con los que se puede articular:

1. Cámaras gremiales.
2. Empresas de experiencia.
3. Empresas MiPyMEs.
4. Jóvenes empresarios.

Este sector se divide así debido a las interacciones que surgieron a medida que se fue ejecutando el programa. El equipo APPES detectó que es de gran importancia el tratamiento de forma individual para consolidar acciones con cada grupo.

Con respecto a las Cámaras Gremiales, al tener información de las empresas que operan en el medio, brindan sugerencias de las que tienen experiencia y pueden participar en el programa. La Unión Industrial de Salta (UIS), es un socio estratégico que funciona como ente de facturación y que también evalúa el funcionamiento del programa. Además, mediante esta articulación, se cuenta con la disponibilidad de salones para reuniones, capacitaciones, actos de apertura y cierre en lugares céntricos y de fácil acceso para todos los actores que participen del programa.

Para la participación en la sexta edición del programa APPES se dio prioridad a los emprendimientos o Micro Empresas, porque la experiencia acumulada durante estos años demuestra que el impacto de la asistencia técnica en las empresas de gran tamaño es menor que en las primeras. Sin embargo, se debe destacar que gracias a la participación de las empresas de distintos tamaños en el programa, este año la convocatoria fue muy buena, el esfuerzo de la búsqueda fue menor y muchos emprendimientos postularon para participar. Así también, ayudó para el posicionamiento del programa en la ciudad de Salta y la convocatoria de los estudiantes de distintas carreras fue muy positiva.

Las MiPyMEs, y en particular los Microemprendimientos, son el público objetivo del programa por excelencia, ya que en los mismos el impacto de las acciones propuestas generalmente es alto, produciendo grandes cambios que potencian su crecimiento y su desarrollo a largo plazo. Este tipo de empresas son las que más solicitan participar en programas de asistencia técnica, debido a que no cuentan con capital para la contratación de consultores o profesionales. Por lo general, tampoco cuentan con una planificación formal ni estructura ordenada.

Los jóvenes empresarios son generalmente los primeros en apoyar iniciativas como este programa y solicitar cupos, agradeciendo la existencia de estas herramientas por parte del Estado. Son aliados estratégicos, en cuanto a la participación y difusión de programas de capacitaciones, pueden realizar programas acotados y de corta duración, y su experiencia ayuda al programa a llegar a una mayor cantidad de gente.

Capítulo II - Metodología de trabajo

En el presente año el programa se desarrolló en 10 meses, desde Marzo hasta Diciembre. El equipo estuvo compuesto por consultores y estudiantes de distintas carreras, que hicieron sus prácticas profesionales en 16 emprendimientos salteños. Cada etapa de la asistencia duró 9 semanas y durante ese tiempo, se realizó el relevamiento de las 4 etapas del trabajo para luego realizar el plan de mejoras.

Previo a cada relevamiento, los consultores y los estudiantes se reunieron con los emprendedores, que ya habían sido seleccionados, para conocerse e informarles cómo iba a ser el plan de trabajo y la metodología. La etapa del relevamiento incluía dos visitas por semana a cada emprendimiento. Los consultores prepararon papeles de trabajo para que los estudiantes pudieran participar activamente a través de entrevistas y observación. Una vez recolectada la información, los alumnos analizaban y cargaban los datos en las oficinas de la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local. Los consultores fueron los encargados de realizar el seguimiento, instruir a los alumnos y explicarles las herramientas utilizadas en cada etapa. Finalizados los informes, se volvió a convocar a los emprendedores a la Secretaría, en donde se le realizó una devolución formal a cada uno. La entrega de los informes se hizo en un acto formal al cierre de cada etapa. Los informes contienen un plan de mejoras adaptado a cada emprendimiento y las copias originales fueron enviadas a las oficinas del Consejo Federal de Inversiones, donde quedarán guardados por tener información confidencial.

Primer Etapa: Recursos Humanos

Objetivo

- ✓ Asistir profesionalmente a emprendimientos salteños para el desarrollo de sus integrantes, buscando como consecuencia el crecimiento del mismo.
- ✓ Determinar con claridad las tareas a realizar por cada colaborador, proveer herramientas a los emprendedores salteños para elaborar un eficaz procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

Plan de trabajo

Se realizaron visitas al lugar de trabajo, con el fin de conocer y observar cada emprendimiento, para identificar sus características y conocer sus productos y/o servicios. Se tomaron fotografías de cada lugar, a fin de facilitar la comprensión del informe.

Se realizaron entrevistas a todos los empleados, para conocer el ambiente laboral, se identificaron las tareas actuales y a partir de allí, se determinaron los perfiles de puestos de trabajo, la estructura organizacional y la planificación estratégica (misión, visión, valores y objetivos).

Metodología

- Relevamiento y Diagnóstico.
- Entrevistas.
- Análisis con los responsables de áreas.
- Descripción formal de puestos.

Producto verificable

1. Caracterización de la Empresa:
 - Ubicación.
 - Acceso al lugar.
 - Características. Estructura Edilicia.
 - Servicios.
 - Dimensiones.
 - Razón Social.
 - Datos de titular, representante legal o apoderado.
 - Datos de los emprendedores asociados.
 - Condición ante la AFIP, Antigüedad (Fecha de inicio de las actividades), Actividades declaradas (principal y secundaria con código CLANAE).
 - Sector de la Actividad.
 - Promedio de Facturación.
 - Tamaño de la empresa.

- Habilitaciones, Rentas.
- Permisos, registros, etc.
- Domicilio real, legal y fiscal; teléfono, e-mail, página web.
- Misión, Visión, Objetivos y Valores de la empresa.
- Organigrama. Real y potencial.
- Funciones y análisis de cada puesto laboral.
- Datos del equipo emprendedor. Experiencia. Función que desempeña. Hs de afectación al emprendimiento.
- Generación de nuevos empleos.
- Áreas: Cantidad de empleados proyectados a 5 años.
- Relevamiento del ambiente laboral.
- Análisis de los convenios colectivos que aplican a la organización.
- Gestión de la calidad en los recursos humanos.
- Descripción formal de puestos. Organigrama real y potencial.
- Check list de armado de legajos del personal.
- Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.

En todos los casos se entregaron herramientas desarrolladas por los consultores a cada uno de los colaboradores para el desarrollo del trabajo de campo.

Papeles de Trabajo

RELEVAMIENTO - Datos Generales de la Empresa - RRHH			
Nombre de la Empresa:	<input type="text"/>	Domicilio Real:	<input type="text"/>
Razón Social :	<input type="text"/>		
CUIT:	<input type="text"/>		
Condición Ante AFIP:	<input type="text"/>	Domicilio o Legal:	<input type="text"/>
Actividades Declaradas:	<input type="text"/>	Domicilio o Fiscal:	<input type="text"/>
Sector de la actividad:	<input type="text"/>		
Personería Jurídica:	<input type="text"/>		

Promedio de Facturación:

Tamaño de la empresa:

Habilitación municipal: Tel:

Rentas provincial: Mail:

Tipo de Actividad: Página:

Productos/servicios:

Permisos, Registros:

Estructura Edilicia (Descripción y Dimensiones):

Titular, Representante legal, Apoderado:

Emprendedores Asociados (Datos) :

Contacto en la empresa:	Nombre:	Cargo:
	Teléfono:	Mail:
	Celular:	

Información Institucional

<u>Historia:</u>
<u>Descripción del Negocio y principales productos que ofrece con sus características y grado de diferenciación:</u>
<u>Misión:</u>

--

<u>Visión:</u>

<u>Valores</u>

Objetivos

<u>Corto Plazo:</u>

<u>Mediano Plazo:</u>

<u>Largo Plazo:</u>

Como repercute en su emprendimiento las medidas socio-políticas?
(Retenciones, Aranceles, Dólar, Inflación)

--

Nombre algunas características del entorno que repercuten en su emprendimiento:

--

Legales (Obligación de Inscribir en el Organismo de Inspección General de Personas Jurídicas, Registro Público de Comercio, Medioambiental):

--

RELEVAMIENTO - Análisis de Puestos de Trabajo - RRHH
Hola, buenos días/tardes ¿Cómo se llama? (tratar formalmente en el caso que corresponda, si es una persona mayor, o de cargo jerárquico más elevado). Aclarar que las entrevistas son anónimas.
¿Cuántos años tiene?
¿Sabe si la empresa tiene misión, visión y objetivos? ¿Los conoce?
Visión: Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa.
Misión: La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.
Objetivos: Es un logro que nos proponemos en un plazo determinado. El objetivo es (a diferencia de la Visión y Misión) cuantificable, necesita ser medido.
Si conoce la misión, visión u objetivos preguntar: ¿Cree Ud. que en su desempeño contribuye a alcanzarlos?
¿Cómo denomina a su puesto? Cuénteme "Juan", ¿qué tareas hace?
¿Tiene Ud. un espacio físico dentro de la empresa para el desarrollo de sus tareas?

¿Hace cuánto realiza estas tareas?
¿Podría contarnos brevemente en qué consisten?
¿Realiza otras tareas?
Si realiza otras tareas ¿En qué circunstancias las realiza? ¿Qué tiempo le dedica a estas tareas extras?
¿Cómo se organiza la empresa en caso de ausencia de un empleado?
¿Cuáles son sus herramientas de trabajo? ¿Le son suministradas? ¿Las considera adecuadas?
¿Recibe Ud. algún tipo de capacitación/formación provista por la empresa? De ser positiva la respuesta, preguntar: objetivo y forma de capacitación, frecuencia y espacio.
¿Maneja Ud. Dinero?
¿Qué tipo de información maneja? (cartera de proveedores, informes de cuentas, informes de finanzas, presupuestos, etc.)
¿Ud. toma algún tipo de decisión relevante para la empresa? (estratégicas, productivas, otras.)
¿Supervisa las tareas de algún empleado? ¿De quién/es?
¿Sus tareas son supervisadas por alguien? ¿Por quién? ¿Con qué frecuencia?
Si tiene algún problema y/o inconveniente, ¿A quién recurre?
¿Se relaciona con alguna persona que no sea de la empresa por temas de trabajo? (En caso de que sus tareas lo ameriten, preguntar si realiza viajes de cualquier índole)
¿Piensa que las tareas están bien organizadas y distribuidas?
¿Recibe información de los resultados de su trabajo?
¿Cómo definiría la relación en el grupo de trabajo?

¿Se realizan actividades extra-laborales fuera de la empresa con sus compañeros de trabajo? ¿Con quiénes?
¿Tiene vínculos de amistad con alguien de esta empresa?

Segunda Etapa: Procesos Productivos

Objetivo

Proveer a los emprendimientos salteños herramientas que asistan y mejoren a los procesos productivos, estableciendo métodos para una correcta administración de los recursos en planta, aportando instrumentos que permitan detectar oportunidades de mejoras logrando una producción sustentable y eficiente.

Plan de trabajo

Se realizó una observación del proceso de producción, con el objetivo de identificar las etapas, sus tiempos, la capacidad productiva y el equipamiento que se utiliza.

Se desarrollaron flujogramas de procesos y la Distribución en Planta (Lay Out). Se determinaron los procesos críticos, la situación de Higiene y Seguridad, el impacto o efectos sobre el medio ambiente (consumo de recursos, generación de residuos) y los principales productos y grado de diferenciación.

Metodología

- Observación, Inspección y análisis.
- Metodología de mejora continua aplicada a procesos.

Producto verificable

- Descripción de los productos y características. Grado de innovación
- Etapas del proceso-flujograma.
- Descripción.
- Relevamiento del Equipamientos/capacidades que utiliza.
- Proceso Interno o tercerizado.
- Horas hombre mensuales dedicada al proceso.
- Formación o experiencia de quien realiza el proceso.
- Análisis de los procesos productivos de la empresa.
- Plan de mantenimiento.

- Gestión de la calidad – registros – documentos.
- Impactos o efectos sobre el medio ambiente (consumo de recursos, generación de residuos, etc.). Desechos y emisiones.
- Lay Out. Diseño. Circulación de productos.
- Higiene y Seguridad Análisis – EPP - Carga de Fuego – IRAM 10005.
- Requerimientos Técnicos.
- Análisis de vida útil.
- Obsolescencia tecnológica.

Papeles de Trabajo

RELEVAMIENTO - Datos Generales del Proceso de Fabricación

Descripción del Producto o Servicio:

¿Dispone de hoja de especificaciones técnicas?

Sí No

En caso de alimento, ¿dispone la información nutricional correspondiente?

Sí No

Descripción del Proceso de Fabricación

Diagramas de Flujos:

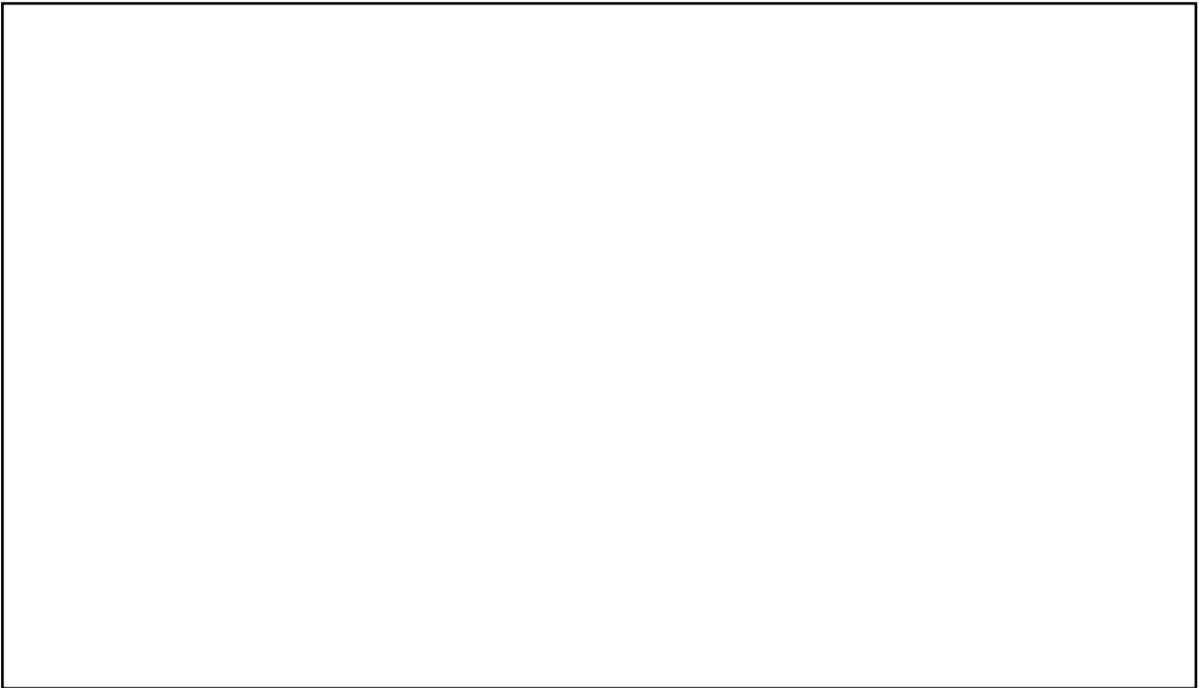
Existente Propuesto

Balances de materia y energía:

Existente Propuesto Innecesario

Horas hombre mensuales dedicadas al proceso productivo:

Diagrama de Flujo del Proceso:



Lay Out (Diseño actual, con medidas):



RELEVAMIENTO - Datos Generales del Proceso de Fabricación

Descripción del Proceso de Fabricación

Materias Primas e Insumos:

Sistema de producción:

Producción anticipada

Pedidos anticipados

A pedido

Otros: _____

Características de producción:

Varios productos en pequeños lotes

Producción masiva de pocas variedades

Otras: _____

Capacidad de producción y Variación estacional:

Capacidad instalada: _____

Nivel de producción actual (mes de máxima producción): _____

Mes de mínima producción: _____

Producción del mes mínimo en función del mes máximo (100%): _____

Almacenamiento de inventarios (materias primas, insumos y productos terminados)

Especificaciones y riesgos según el tipo de material almacenado, condiciones de almacenamiento, disposición de los inventarios, etc.

Servicios Auxiliares: _____

Generación de calor: _____

Generación de vapor: _____

Tratamiento de agua: _____

Aire comprimido: _____

Generación de frío: _____

Otros: _____

Procedimientos tercerizados: _____

Qué tipos de desechos maneja, cantidades mensuales, realizan algún tratamiento o separación.

RELEVAMIENTO - Datos Generales del Proceso de Fabricación

Máquinas y equipos principales

Tabla N°2: Máquinas y equipos principales

Nombre	Función	Capacidad teórica	Capacidad real	Vida Útil	Obsolescencia Tecnológica

Mantenimiento

Tipos de mantenimiento:

Correctivo Preventivo Predictivo Otro: _____

Especificaciones de mantenimiento para las maquinarias más críticas:

Tabla N°3: Especificaciones para el mantenimiento de maquinas

Equipo	Especificaciones

Planos de planta y disposición de equipos

Tabla N°4: Planos y disposición de equipos

	Si	No	¿Planta Completa o de que sector?
Existentes:			
A mejorar:			
A proponer:			

Normas Aplicadas y /o Certificadas

Tabla N°5: Normas aplicadas y certificadas

Nombre de la Norma	Aplica		Certificado	
	Si	No	Si	No
Gestión de la Calidad ISO 9001				
Gestión Ambiental ISO 14001				
Seguridad y Salud Ocupacional OHSAS 18001				
Inocuidad de Alimentos ISO 22000				
HACCP				
BPM				
Otras: _____				

Higiene y Seguridad Industrial y Calidad

¿Los matafuegos, salidas de emergencia, botiquines están señalizados?

¿Los operarios cuentan con ropa y elementos de protección personal adecuados?, ¿Se usan los E.P.P?

¿La calidad del aire es buena y los niveles de ruido son bajos?, ¿Hay medidas preventivas?

¿La instalación es segura, esta limpia, ordenada y bien iluminada?

¿Cuentan con alguna norma de calidad o aspiran a tener alguna? ¿Cuál?

Formación/capacitación/experiencia del personal que realiza el proceso productivo

Tipos de capacitación:

Solo OJT (On the Job Training - Formación en el trabajo)

OJT + Off-JT (Programa externo de capacitación)

Capacitación de operadores con multiples habilidades

Programa de desarrollo de capacidades

Temática de las capacitaciones:

Información adicional:

Tercer Etapa: Proceso Económico – Comercial

Objetivo

Observar los principales procesos económicos y comerciales de cada emprendimiento y/o MiPyMEs y ofrecer un procedimiento que le permita a la empresa optimizar la gestión en la faz económica y comercial.

Plan de trabajo

Se realizó un análisis del contexto macro y micro, buscando los factores que influyen en mayor medida en el emprendimiento. Se identificaron y analizaron los principales consumidores, competidores y proveedores del emprendimiento. Se efectuó un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Se evaluaron las estrategias de marketing mix y su relación con el comportamiento del mercado.

Metodología

- Observación – Inspección.
- Diagnóstico.
- Estudio y Análisis.

Producto verificable

- Análisis y Encuadramiento normativo según nuevo código civil de la Empresa Familiar.
- Contexto político, social, económico, tecnológico, legal y medioambiental.
 - ✓ Características generales de la ciudad dentro del contexto provincial.
 - ✓ Aporte a la mejora del medioambiente y Plan Estratégico Nacional.
 - ✓ Grado de innovación.
 - ✓ Sustitución de importaciones.
- Análisis del consumidor, de la competencia y del mercado. Selección de proveedores.

- ✓ Desarrollo.
- ✓ Análisis FODA – Análisis de Sensibilidad. Matriz EFE y Matriz EFI. Estrategias a desarrollar.
- ✓ Comportamiento del mercado – estacionalidades.
- Plan de comercialización y operaciones.
 - ✓ Análisis de logística - rutas comercializadoras.
 - ✓ Análisis del Marketing Mix.
 - ✓ Objetivos y Estrategias de Marketing.
 - ✓ Proceso de Compra – stock.

Papeles de Trabajo

RELEVAMIENTO - Consumidores - Competencia - Mercado – Proveedores

Ventas y distribución

Clientes: mercado interno y/o externo; tipos (consumidor final, empresa, etc.).

¿Cuál es el segmento de mercado que apunta?

Competencia

¿Quiénes forman parte de la competencia? (empresas, emprendedores, organismo, etc.)

¿Aproximadamente que porcentaje del mercado ocupa la empresa y sus competidores?

¿Qué productos sustitutos, están relacionados con sus productos?

Mercado

¿Cuáles son las barreras de entrada de los productos?

¿Cuáles son las barreras de salida de los productos?

¿Cómo es el comportamiento del mercado? (Estacionalidad / Temporada)

Proceso de Compras

¿Cómo es el proceso de compras? ¿Quién las realiza? ¿Se planifican?

¿Cuántos proveedores tienen?, ¿locales o del exterior?

¿Quiénes son los proveedores más importantes?

Administración

¿Tiene oficinas de ventas aparte de la planta industrial? ¿Dónde?

Información adicional

RELEVAMIENTO - Plan de comercialización y operaciones.

Logística

¿Cómo es la distribución del producto?, ¿transporte propio o contratado (proporción)?

¿Cada cuantos días se almacena/renueva los productos terminados?

Trabajan con stock mínimo

Diagrama de Flujo de Compras:



En caso de tener rutas comercializadoras propias, ¿cuál es la política del emprendimiento?

Marketing Mix

Política de Producto

Características de cada producto:

Qué necesidades cubre:

Características diferenciales (Ventaja Competitiva):

Productos complementarios:

Productos sustitutos:

¿Tiene patentes? Registro de Marcas?

Política de Precios

Criterios de Fijación de Precios (en base al costo, a la elasticidad de la demanda, a la competencia o al valor percibido del producto)

Estrategia de Fijación de precios:

Canales de Distribución

Tipo de distribución (Mayorista, Minorista, Venta Directa, Red de Vendedores, Representantes):

Listado de Distribuidores

¿Hay incentivos por ventas?

Servicio post venta:

Medios de almacenamiento y Transporte:

Estrategia de Promoción

Tiene Marca:

Tiene Isologotipo (pedir que nos pase, en alta calidad en lo posible).

Mensaje o Slogan de la Empresa:

¿Hace Publicidad? ¿En qué medios? ¿Cada cuánto?

Presupuesto de publicidad:

Promociones:

Ventas personales:

Merchandising:

Cuarta Etapa: Procesos Administrativos – Financieros

Objetivo

Determinar dentro de los emprendimientos salteños los principales procesos en las áreas administrativas-financieras, detectando posibles puntos críticos y el planteamiento de diversos escenarios futuros, identificando la estacionalidad de los recursos y gastos.

Plan de Trabajo

En primer lugar, se realizó un estudio de los costos de los principales productos de cada emprendimiento, actualizados al momento de los relevamientos. Se estimó una proyección de ventas a 5 años, tomando como referencia las ventas actuales y la capacidad productiva en cada caso. Mediante este procedimiento se llegó a obtener el flujo de fondos correspondiente al emprendimiento y se determinaron indicadores de rentabilidad que tienen en cuenta el valor del dinero en el tiempo, como la Tasa Interna de Rendimiento (T.I.R.) y el Valor Actual Neto (V.A.N.).

En los emprendimientos que se detectaron necesidades de inversiones, se realizó el cálculo de las mismas, y se propuso una alternativa de financiamiento, para verificar mediante un Flujo de Fondos si las empresas tienen la capacidad para devolver el crédito.

Se identificaron los flujos de la información en los procesos de compras y ventas. Además se realizó un análisis de los procesos administrativos y de las cuentas corrientes y por pagar.

Metodología

- Diagnóstico.
- Análisis.
- Comprobaciones matemáticas.

Producto verificable

- Estudio de costos y planificación de capital de trabajo.
 - ✓ Desarrollo proyectado a 5 años en base a un plan de producción. estipulado.

- ✓ Punto de equilibrio: producción/precio de venta.
- ✓ Ratios financieros.
- Diagnostico e implementación de ideas de inversión.
 - ✓ Desarrollo y beneficios cuantitativos.
- Requerimiento de fondos y fuentes de financiamiento.
 - ✓ Plan de inversión potencial.
- Flujo de Fondos con inversiones futuras.
 - ✓ Cálculo de Ingresos – Egresos (por tipo) para 10 semestres con proyecto actual.
 - ✓ Calculo Ingresos – Egresos (por tipo) para 10 semestres con inversiones estimadas.
- Asistencia en planificación empresarial:
 - ✓ Análisis en planificación estratégica
 - ✓ Desarrollo presupuestario.
- Análisis de procesos Administrativo y Financiero
 - ✓ Análisis de procesos generales de la administración.
 - ✓ Análisis de cuentas corrientes y cuentas por pagar.
 - ✓ Análisis de puntos críticos.

El relevamiento de datos fue realizado por los consultores y colaboradores. En esta etapa se contempló el armado y la entrega de herramientas contables para los emprendedores.

Papeles de trabajo

RELEVAMIENTO- Ventas a Crédito

Para tomar conocimiento si la Empresa utiliza la política de ventas a créditos y como lo hace, se deberá indagar:

¿Están correctamente identificadas las fuentes de cobro?

¿Existe un monto máximo de compra para que los clientes puedan acceder al crédito?
 ¿Utilizan algún criterio para establecer dicho monto? Por ejemplo: el 20% del total de las ventas.

¿Cuáles son las prácticas comerciales comunes en el sector?

¿Cuáles son los instrumentos que utilizan para el cobro? Por ejemplo: Cheques de pago diferido, pagarés. Efectivo, transferencia, mercado pago, tarjeta de crédito.

¿Se solicitan garantías para ofrecer los créditos?

¿Cuál es el plazo máximo de cobranza de los créditos?

¿Posee alguna herramienta para poder determinarlo?

¿Existe una/s persona/s designada/s para autorizar el crédito? ¿Quién/es?

¿Existe una/s persona/s designada/s para efectuar el cobro? ¿Quién/es?

¿Se realizan controles sobre la gestión del Sistema de Cobranzas?

¿Cuál es el criterio para determinar que un cliente puede acceder al beneficio del crédito?

- En función del segmento de clientes (Volumen de compra, fidelidad con la empresa, etc.).
- En función del parentesco con los dueños y/o empleados de la Empresa.
- En función de la amistad.
- Otro (indicar cuál).

Evaluación crediticia: ¿cuál es la información personal que indagan sobre el cliente? • Nombre, apellido, domicilio.

- Número de CUIT.
- Rama de su actividad.
- Historial crediticio.
- Capacidad de pago.
- Análisis cualitativo del cliente (hace referencia a la moral de pago del cliente).

Para poder obtener algunos de estos datos, se recurre a consultas como por ejemplo:

- Si el beneficio es sobre los empleados, etc.
- Verificar los últimos 3 recibos de sueldo y si no existen órdenes judiciales de embargo sobre la remuneración.

- Verificar constancia de Inscripción en AFIP, para tomar conocimiento qué situación reviste frente a los impuestos y regímenes de seguridad social.
- Consultar al BCRA si existe alguna afectación del cliente por encontrarse con deudas sin cancelar.
- Consultar con otros proveedores con los que se tenga vínculo para conocer cualitativamente a quienes solicitan el crédito.

Diagrama de flujo procesos de la administración y venta



RELEVAMIENTO - Manejo del Sistema de Proveedores

¿Están correctamente identificadas las fuentes de pago?

Sí No

¿Posee alguna herramienta para poder determinar el plazo máximo de demora de pago a los proveedores?

¿Posee conocimiento sobre los actuales y potenciales proveedores? Mediante una base de datos, por ejemplo. ¿Esta se encuentra en permanente actualización?

¿Se realiza un análisis presupuestario comparando a los distintos proveedores?

¿Se utiliza alguna técnica para realizar la contratación? Como ser contratación directa, licitación pública, etc.

¿En que se basan los criterios para realizar la contratación? Por ejemplo: Condiciones legales (Como ser, solo contratar con sujetos que revistan la calidad de responsables inscriptos), condiciones de pago (Como ser, financiamiento).

Diagrama de flujo, proceso de compra.



Planeamiento

Tabla Nº 6: Planeamiento

	Valoración					
¿Están claros y son compartidos los objetivos de	Poco				Mucho	Observaciones

la empresa a nivel dirección?						
¿Conocen los colaboradores claves dichos objetivos en forma explícita?	No				Si	
¿Han participado ellos en su formulación?	No				Si	
¿Están Comprometidos?	No				Si	
¿Planifica el futuro? (a 3 años)	No				Si	
¿Tiene un sistema formal para planificar?	No				Si	
¿Recibe información de gestión para la toma de decisiones regularmente?	No				Si	
¿Está suficientemente formalizada? (Tipo tablero de comando)	No				Si	
¿Planifica la sucesión de los cargos importantes, incluso el suyo?	No				Si	
¿Existe un plan para asegurar la continuidad en el futuro?	No				Si	
¿Se dedica más a resolver problemas que a buscar oportunidades?	Resolver Problemas				Buscar Oportunidades	
¿Si se fuera por 6 meses, seguiría funcionando la empresa?	No				Si	

¿Toma nota, en forma regular, de los cambios en el mundo exterior, especialmente cuando se refieren a su línea de negocios?	No				Si	
¿Revisa y redefine en forma regular la visión de negocio de la firma (producto, mercado y ámbito geográfico al que debe tender)?	No				Si	
¿Tiene planes de contingencias para situaciones en que los tiempos son difíciles, se pierden clientes, se va personal clave, Etc.?	No				Si	
¿Ha tomado en consideración un fenómeno o cualquier cambio que pueda particularmente alterar las circunstancias de su firma?	No				Si	
¿Reserva tiempo suficiente cada tanto para planificar el futuro?	No				Si	
Promedio Parcial						

Control

Tabla N° 7: Control

	Valoración					
¿Sabe qué cantidad de dinero está inmovilizado innecesariamente por pagos retrasados?	No				Si	
¿Tiene la firma un moderado y eficiente procedimiento para registrar el tiempo trabajado y los costos de salarios?	No				Si	
¿Cuenta con procedimientos para acceder a información del momento, como por ejemplo, pedidos recibidos, carga de trabajo, etc.?	No				Si	
¿Se mantienen y archivan los registros de acuerdo a lo pre - establecido y en la forma adecuada?	No				Si	
¿Efectúa algún control de gestión sobre compras?	No				Si	
¿Hace estimaciones apropiadas sobre costos y los controla posteriormente con los resultados?	No				Si	
¿Está satisfecho con la forma en que sus clientes pagan las cuentas?	No				Si	

¿El tiempo de los empleados se dedica sólo a tareas de la empresa?	No				Si	
¿Considera que el sistema de control sobre el manejo de activos de la empresa admite la realización de prácticas deshonestas	No				Si	
Promedio Parcial						

Además, se utilizó una herramienta desarrollada en Microsoft Excel, llamada Flujo de Caja, dónde se detalla el estudio de los costos de cada emprendimiento, se hace una proyección de ventas, un plan de producción, plan de compras, stock, se detallan los gastos fijos, las inversiones a realizar, y como resultado se genera un flujo de fondos, del proyecto actual y del proyecto con inversiones (si es que las hay).

A continuación se detalla la herramienta por partes:

Mi Emprendimiento

Planilla de productos.

Tabla N° 8: Planilla de productos

Productos disponibles para la Venta								
#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Cantidad en	Cantidad en	Cantidad en	Cantidad en	
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								

Materia prima

Tabla N° 9: Materia Prima

#	Descripción	Unidad Medida	Costo Unitario	Descrip. Corta
1				
2				
3				
4				
5				

Tabla N° 10: Materia prima, precios de venta y margen de contribución

#	Descripción	Unidad Medida	Precio de Venta	Costo Uni. Mp. E Ins.	Margen Contrib.	Costo	Costo	Costo	Costo	Costo
1			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
2			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
3			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
4			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
5			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
6			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
7			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
8			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
9			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
10			\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00

Planilla de ventas.

Tabla N° 11: Planilla de ventas mensual

#	Ventas en Unidades Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1														0
2														0
3														0
4														0
5														0
6														0
7														0
8														0
9														0
10														0

Tabla N° 12: Planilla de ventas anual

#	Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1		0				
2		0				
3		0				
4		0				
5		0				
6		0				
7		0				
8		0				
9		0				
10		0				

Tabla N° 13: Ventas en pesos mensuales

#	Ventas en \$ Año 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
4		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
6		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
7		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
8		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
9		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
10		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Total Ventas en Pesos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Tabla N° 14: Ventas en pesos anuales

#	Ventas Anuales en Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
4		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
6		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
7		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
8		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
9		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
10		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Total Venta en Pesos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Tabla N° 15: Costo de materia prima anual

#	Costo MP e Insumos Pesos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
3		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
4		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
5		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
6		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
7		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
8		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
9		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
10		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
	Costo MP e Insumos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Planilla de producción.

Tabla N°16: Planilla de producción

#	Plan de Producción	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla N° 17: Planilla de producción planeada

	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Stock Inicial		0											
Producción Planeada		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ventas Proyectadas		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stock Final Proyectado		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla N° 18: Planilla de stock de productos terminados

#	Stock de Productos Terminados	Unidad Medida	Stock	Costo Unitario	Stock en Pesos
1			0	\$ 0,00	\$ 0
2			0	\$ 0,00	\$ 0
3			0	\$ 0,00	\$ 0
4			0	\$ 0,00	\$ 0
5			0	\$ 0,00	\$ 0
6			0	\$ 0,00	\$ 0
7			0	\$ 0,00	\$ 0
8			0	\$ 0,00	\$ 0
9			0	\$ 0,00	\$ 0
10			0	\$ 0,00	\$ 0
				TOTAL	\$ 0

Planilla de compras.

Tabla N° 19: Planilla de compras mensuales

#	Plan de Compras en Unidades	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL
1		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla N° 20: Planillas de compras planeadas

Plan de Compras de	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Stock Inicial	0,00	0											
Compras de	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Consumo	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Stock Final Proyectado	0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla N° 21: Planilla de stock de compras

Stock Final	Unidad Medida	Unidades	Costo Unitario	Stock en Pesos
	0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
	0,00	0	\$ 0,00	\$ 0,00
				\$ 0,00

Planilla de consumo.

Tabla N° 22: Descripción del consumo de materia prima

Necesidades de Materias Primas							
Productos disponibles para la Venta							
#	Descripción	Unidad Medida	Cantidad en	Cantidad en	Cantidad en	Cantidad en	
1			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
6			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
7			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
8			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
9			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
10			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabla N° 23: Planilla de requerimientos de materia prima

Requerimientos (consumos) de Materias Primas															
#	Descripción	Unidad Medida	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
1		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5		0,00	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Tabla N° 24: Planilla de consumo de materia prima

Consumo de Materias Prima en Pesos															
#	Descripción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	TOTAL	
1		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
2		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
3		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
4		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
5		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
TOTAL CONSUMO MP en PESOS		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	

Planilla de gastos.

Tabla N° 25: Gastos de producción mensuales

Gastos de Producción	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Materias Primas e Insumos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mano de Obra													\$0
Cargas Sociales													\$0
Electricidad y Gas													\$0
Mantenimiento													\$0
Seguros													\$0
Varios													\$0
													\$0
Amortización Bienes de Uso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos de Producción	\$0												

Tabla N° 26: Gastos de producción anuales

Gastos de Producción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Materias Primas e Insumos	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Mano de Obra	\$0				
Cargas Sociales	\$0				
Electricidad y Gas	\$0				
Mantenimiento	\$0				
Seguros	\$0				
Varios	\$0				
	\$0				
Amortización Bienes de Uso	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Total Gastos de Producción	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0

Tabla N° 27: Planilla de otros gastos mensuales

Otros Gastos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Sueldos de Administración													\$0
Sueldos Comerciales													\$0
Cargas Sociales													\$0
Publicidad													\$0
Fletes													\$0
Impuestos y tasas													\$0
Varios													\$0
													\$0
													\$0
Total Otros Gastos	\$0												

Planilla de inversiones.

Tabla N° 31: Detalle de inversiones

	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto	Vida Util en Años
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
	Total Inversión en Bienes de Uso	\$0	

Planilla de préstamo.

Tabla N° 32: Detalle de Préstamos

Monto:	75.000,00	Pesos		Interés anual:	9,25%	TEA
Cuotas:	48	mensuales		Interés Men:	0,74%	TEM
Sistema:	Francés			Gracia de capital:	12	meses
Cuotas	Capital	Interés	Importe de Cuota	Saldo	IVA sobre intereses	Importe total a pagar
Saldo Inicial				75.000,00		
1	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
2	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
3	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
4	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
5	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
6	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
7	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
8	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
9	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
10	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
11	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
12	-	554,97	554,97	75.000,00	-	554,97
13	1.825,81	554,97	2.380,78	73.174,19	-	2.380,78
14	1.839,32	541,46	2.380,78	71.334,88	-	2.380,78
15	1.852,93	527,85	2.380,78	69.481,95	-	2.380,78
16	1.866,64	514,14	2.380,78	67.615,31	-	2.380,78
17	1.880,45	500,33	2.380,78	65.734,87	-	2.380,78
18	1.894,36	486,41	2.380,78	63.840,50	-	2.380,78
19	1.908,38	472,40	2.380,78	61.932,12	-	2.380,78
20	1.922,50	458,27	2.380,78	60.009,62	-	2.380,78
21	1.936,73	444,05	2.380,78	58.072,89	-	2.380,78
22	1.951,06	429,72	2.380,78	56.121,83	-	2.380,78
23	1.965,50	415,28	2.380,78	54.156,33	-	2.380,78
24	1.980,04	400,74	2.380,78	52.176,29	-	2.380,78
25	1.994,69	386,09	2.380,78	50.181,60	-	2.380,78
26	2.009,45	371,33	2.380,78	48.172,14	-	2.380,78
27	2.024,32	356,46	2.380,78	46.147,82	-	2.380,78
28	2.039,30	341,48	2.380,78	44.108,52	-	2.380,78
29	2.054,39	326,39	2.380,78	42.054,13	-	2.380,78
30	2.069,59	311,19	2.380,78	39.984,54	-	2.380,78
31	2.084,91	295,87	2.380,78	37.899,63	-	2.380,78
32	2.100,33	280,44	2.380,78	35.799,29	-	2.380,78
33	2.115,88	264,90	2.380,78	33.683,42	-	2.380,78
34	2.131,53	249,24	2.380,78	31.551,88	-	2.380,78
35	2.147,31	233,47	2.380,78	29.404,58	-	2.380,78
36	2.163,19	217,58	2.380,78	27.241,38	-	2.380,78
37	2.179,20	201,58	2.380,78	25.062,18	-	2.380,78
38	2.195,33	185,45	2.380,78	22.866,85	-	2.380,78
39	2.211,57	169,21	2.380,78	20.655,28	-	2.380,78
40	2.227,94	152,84	2.380,78	18.427,35	-	2.380,78
41	2.244,42	136,36	2.380,78	16.182,92	-	2.380,78
42	2.261,03	119,75	2.380,78	13.921,89	-	2.380,78
43	2.277,76	103,02	2.380,78	11.644,13	-	2.380,78
44	2.294,62	86,16	2.380,78	9.349,52	-	2.380,78
45	2.311,60	69,18	2.380,78	7.037,92	-	2.380,78
46	2.328,70	52,08	2.380,78	4.709,22	-	2.380,78
47	2.345,93	34,85	2.380,78	2.363,29	-	2.380,78
48	2.363,29	17,49	2.380,78	-0,00	-	2.380,78
49	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
50	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
51	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
52	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
53	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
54	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
55	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
56	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
57	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
58	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
59	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
60	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
61	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-
62	0,00	-0,00	-	-0,00	-	-

Planilla de resultado.

Tabla N° 33: Resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0	0	0	0	0
Costo de Ventas	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	0	0	0	0	0
Gastos de producción Fijos	0	0	0	0	0
Sueldos de Administración	0	0	0	0	0
Sueldos Comerciales	0	0	0	0	0
Cargas Sociales	0	0	0	0	0
Publicidad	0	0	0	0	0
Fletes	0	0	0	0	0
Impuestos y tasas	0	0	0	0	0
Varios	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Total Otros Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	0	0	0	0	0
Intereses	6.105	5.900	3.818	1.528	17
Utilidad Antes de Impuestos	-6.105	-5.900	-3.818	-1.528	-17
Impuesto a las Ganancias	0	0	0	0	0
Utilidad Después de Impuestos	-6.105	-5.900	-3.818	-1.528	-17
Tasa de Impuesto a las ganancias					

Planilla de punto de equilibrio.



Ilustración N°1: Punto de equilibrio

Planilla de flujos.

Tabla N° 34: Flujos de fondos mensuales

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Egresos por Compras M.P.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Administración</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Comerciales</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Cargas Soc. Producción</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Subtotal Sueldos y Cargas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos de Producción	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total Egresos Operativos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Diferencia Operativa	0												
Inversiones	0												0
Flujo Financiero													
Prestamo	75.000												75.000
Devolución del Prestamo		-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-6.105
Total Flujo Financiero	75.000	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	-555	68.895
Diferencia Ingresos - Egresos	75.000	-555	68.895										
Aporte del Emprendedor													
Flujo de Fondos	75.000	74.445	73.890	73.335	72.780	72.225	71.670	71.115	70.560	70.005	69.450	68.895	

Planilla de flujo de fondos a 5 años.

Tabla N° 35: Flujos de fondos anuales

Flujo de Fondos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Egresos por Compras M.P.	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Sueldos y Cargas	0	0	0	0	0
Otros Gastos de Producción	0	0	0	0	0
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	0	0	0	0	0
Impuesto a las Ganancias		0	0	0	0
Total Egresos Operativos	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Diferencia Operativa	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Inversiones	0				
Flujo Financiero					
Prestamo	75.000				
Devolución del Prestamo	-6.105	-26.744	-28.569	-28.569	-2.381
Total Flujo Financiero	68.895	-26.744	-28.569	-28.569	-2.381
Diferencia Ingresos - Egresos	68.895	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Aporte del Emprendedor	0				
Flujo de Fondos	68.895	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!

Planilla de evaluación.

Tabla N° 36: Ratios financieros

Tasa de Ganancia Requerida							
Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Egresos Operativos		0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
		0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	
Inversión	0						Valor Residual
Flujo del Proyecto	0	0	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!	#¡DIV/0!
Tasa Interna de Retorno	#¡VALOR!						
Valor Actual Neto	#¡DIV/0!						

Planilla de balance.

Tabla N° 37: Balance

Activo		Pasivo	
Caja	68.895	Proveedores	0
Créditos	0	Sueldos y Cargas	0
Productos Terminados	0	Impuesto a Pagar	0
Materias Primas	0	Pasivo Corriente	0
Activo Corriente	68.895		
		Prestamos	75.000
		Pasivo No Corriente	75.000
		TOTAL PASIVO	75.000
		Patrimonio Neto	
Bienes de Uso	0	Capital	0
Amortización B. de U.	0	Resultado	-6.105
Activo No Corriente	0		-6.105
Total Activo	68.895	Total Pasivo + PN	68.895

Quinta Etapa: Mejora en los procesos Críticos de la Empresa

Objetivo

Elaborar un plan de mejoras resultado del relevamiento, diagnóstico y análisis integral de la organización. El mismo se llevó a cabo exclusivamente por el consultor con aportes y/o sugerencias del colaborador, entregando un trabajo de calidad profesional.

Plan de Trabajo

Se desarrolló un plan de mejoras con acciones específicas para cada emprendimiento. Se estableció un orden de prioridad y se sugiere un plazo para cada acción. En base a las necesidades de cada emprendimiento, se propusieron mejoras para cada área: Recursos Humanos, procesos productivos, proceso económico-comercial y proceso administrativo-financiero.

Metodología

- Análisis y propuesta.
- Herramientas Informáticas.
- Herramientas Ingenieriles.
- Herramientas Administrativas – Contables.
- Herramientas Comerciales.
- Herramientas de Recursos Humanos.

Producto verificable

Dependiendo del punto crítico detectado y del perfil de la empresa:

- Recursos Humanos.
- Optimización procesos productivos.
- Gestión de la Calidad.
- Sistema de control de calidad.
- Elaboración y control de documentos.
- Sistema de administración de la información.
- Recomendaciones de higiene y seguridad.
- Propuestas de comercialización.
- Propuestas de inversiones futuras.
- Propuestas de comercio Exterior.

Capítulo III - Capacitaciones

Capacitaciones Internas

Objetivo:

Con el objetivo de ampliar el alcance del programa APPES en el interior de la provincia, se realizaron cinco talleres de sensibilización y capacitación con los seis directores de los Centros de Emprendedores Regionales (CER). Siendo responsabilidad de los consultores del programa.

Plan de Trabajo

1. Taller en Recursos Humanos.
2. Taller en Procesos Productivos.
3. Taller en Económico Comercial.
4. Taller en Administrativo Financiero.
5. Taller en Plan de mejoras.

Metodología

1. Taller.
2. Capacitación.
3. Planillas de Asistencias.

Producto verificable

1. Conclusiones y aportes que se generaron durante el taller recibido.
2. Fotografías.

Cronograma de Trabajo

El cronograma de actividades se desarrolló con éxito, logrando cumplir con la entrega de todos los informes, realizando la articulación interinstitucional y brindando las capacitaciones correspondientes.

Se ejecutaron 4 lanzamientos en el período de 10 meses, desde Febrero hasta Diciembre, trabajando con 4 empresas por lanzamiento. Cada lanzamiento tuvo una duración de 9 semanas de asistencia. Al finalizar cada etapa, se realizó

un cierre formal con los emprendedores, generando espacios de debate y de integración entre los distintos emprendimientos. También se realizó un cierre, donde se les entregó a los emprendedores banners institucionales como obsequio, y se realizará el segundo en el mes de Diciembre.

Para cada empresa se desarrollaron los 5 puntos propuestos en la Metodología de Trabajo, se entregó un documento final con el diagnóstico, relevamiento y análisis de todos los aspectos, incluyendo una propuesta de mejoras de acuerdo a la situación de cada emprendimiento.

En la siguiente tabla se detallan los plazos de las actividades que se desarrollaron en el presente año:

Tabla N° 38: Cronograma de actividades

Tareas/Mes	2	3	4	5	5	6	7	7	8	9	9	10	11	12
Edición	Primera Edición							Segunda Edición						
Número de Empresas		4 EMPRESAS				4 EMPRESAS			4 EMPRESAS			4 EMPRESAS		
Articulación Interinstitucional.	X													
Sensibilización y Capacitación Directores CER			X			X		X		X		X		
Capacitaciones en el Interior				X			X		X		X		X	
Taller Interno.	X			X		X		X		X				
Recursos Humanos.		X			X			X			X			
Procesos Productivos.		X			X			X			X			
Proceso Económico - Comercial.			X	X		X	X		X	X		X	X	
Procesos Administrativos - Financieros.			X	X		X	X		X	X		X	X	
Mejoras en los procesos críticos de la empresa.			X	X		X	X		X	X		X	X	
Informe de Avance - Primer Informe				△										
Informe Final Primer Etapa							△							
Informe de Avance - Segundo Informe										△				
Informe Final														○

Referencias:

- △ Informe de Avance Parcial: cada 2 meses.

-  Informe Final.

Capacitaciones “Camino Emprendedor”

Objetivo

Estimular y elevar el espíritu emprendedor de la Provincia de Salta, a través de difusión y el fomento del emprendedurismo.

Se realizaron capacitaciones sobre distintos temas, en cada uno de los 6 Centros de Emprendedores Regionales, de la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local. Se estimó la participación de 25 personas por capacitación en cada uno de los 6 centros de emprendedores. Cada una estuvo a cargo de los directores de los Centros de Emprendedores Regionales.

Plan de Trabajo

Para las capacitaciones de Camino Emprendedor, se desarrollaron los siguientes temas:

1. La dimensión social del emprendedor.
2. El Capital Social.
3. Auto-liderazgo.
4. Liderando Mi emprendimiento.
5. Introducción al trabajo en equipo.
6. Armando tú equipo de trabajo.
7. Qué no hacer con tu equipo.
8. Conociéndome.
9. Modelos Mentales y Valores.
10. Descubriendo mis competencias.

Metodología

1. Taller.
2. Capacitación.

Producto verificable

1. Conclusiones y aportes que se generaron durante el taller recibido.
2. Fotografías.
3. Planillas de Asistencias.

Conclusiones

En base a la experiencia de cada uno de los directores y del feedback que pudo obtenerse al conversar con los asistentes se destaca la posibilidad que brindaron las capacitaciones realizadas en el marco de El Camino Emprendedor para acompañarlos en el proceso de emprender.

Todos los temas contenidos en el programa son de gran importancia para cualquier persona que desee aventurarse en el camino del emprendedurismo. Esto sirvió para transmitir a los asistentes de las diversas capacitaciones realizadas en las diferentes localidades de la provincia de Salta, la importancia del desarrollo de ciertos factores previo a la puesta en marcha de un emprendimiento, tales como las competencias individuales y grupales, el liderazgo, la conformación de un equipo de trabajo, la validación de ideas, entre otras.

Esto a su vez, permite al programa APPES conocer las necesidades de emprendimientos radicados en distintos lugares de la provincia, lo que ayuda a desarrollar un plan de capacitación y de trabajo mucho más beneficioso para futuras ediciones.

Capítulo IV - Equipo APPEs – Selección de consultores, empresas y alumnos

Es importante mencionar que durante los 10 meses de duración del programa hubo cambios en el equipo de trabajo, tanto de una consultora como la ausencia de la coordinadora por cuestiones médicas. Sin embargo, el equipo ya consolidado pudo seguir trabajando y cumplir los objetivos en tiempo y forma.

El equipo de trabajo del Programa APPEs 2016 estuvo conformado por:

Coordinadora: Gómez, María Jimena.

Consultores:

- Cr. Pablo Manuel Sarmiento Barbieri.
- Lic. Jorge Ruiz de los Llanos.
- Lic. Florencia Ortiz.
- Sr. Gonzalo Guerineau.
- Lic. Ximena López Domínguez.

En los últimos meses de trabajo, la coordinación del programa estuvo a cargo del Lic. Nicolás Ramos Mejía.

A continuación se nombran los alumnos participantes de las diferentes Universidades y carreras:

Tabla N° 39: Datos de los alumnos participantes del programa

Apellido	Nombre	DNI	Carrera	Universidad
Torrez	Nayra Aruma	35482486	Contador Público	U.N.Sa.
Muñoz de Singlau	Matías Agustín	38211324	Administración	U.N.Sa.
Facciuto	Danila	37163980	Comercio Internacional	UCASAL
Elorza	Cristian Emiliano	34244159	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
Molina	Ricardo	34329531	Comercio Internacional	UCASAL
Cavalleri	Marcelo Gabriel	36912722	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
Murillo	Julieta Soledad	35106963	Administración	U.N.Sa.
Mendoza	Romina	35482985	Administración	U.N.Sa.
Soria	Macarena	37720829	Administración	U.N.Sa.
Rosales Cimino	Ana Paula	37227390	Administración	U.N.Sa.
González	Elías	37303426	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
López	Gianina	32510103	Administración	U.N.Sa.
Heredia Mimesi	Nazaret	36677299	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
Porcel de Peralta	Mauro	36912717	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
Elías	Daiana Rocío	34913853	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.

Sánchez	Juan Carlos	37507739	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
Ortiz	Florencia	36346892	Administración	U.N.Sa.
López	Verónica	36350801	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
Lord	Macarena	37311227	Administración	U.N.Sa.
Romero	Noelia	31949345	Administración	U.N.Sa.
Tuma	Nicolás	35135236	Contador Público	UCASAL
Espinoza	Noelia	36509099	Administración	U.N.Sa.
Abdala Martín	Amina Marisa	37746138	Recursos Humanos	UCASAL
Ochoa	Marcia	33233321	Administración	U.N.Sa.
Urriche	Anahí	36338892	Administración	U.N.Sa.
Eguías	Maria Soledad	35783255	Contador Público	UCASAL
Tapia	Mariana Soledad	37302551	Administración	U.N.Sa.
Casasola	Florencia	37457788	Recursos Humanos	UCASAL
Ávila	Marcelo Alejandro	32606837	Administración	U.N.Sa.
Farfán	Verónica Silvina	34913647	Ingeniería Industrial	U.N.Sa.
Vera	Anahí Macarena	36419659	Administración	U.N.Sa.
Herrera Santillán	Alina Eliana	35935397	Contador Público	U.N.Sa.
Méndez	Gabriela Marisel	36486388	Administración	U.N.Sa.
Flores	José Luis	35633215	Administración	U.N.Sa.

Tabla Nº 40: Detalle de alumnos participantes por edición del programa

Edición	Apellido	Nombre	Emprendimiento
1°	Torrez	Nayra Aruma	Top Legs
1°	Muñoz de Singlau	Matías Agustín	Gabriela Colque Puppi
1°	Facciuto	Danila	Warmi Artesanal Salta
1°	Elorza	Cristian Emiliano	Espicias Don José
1°	Molina	Ricardo	Gabriela Colque Puppi
1°	Cavalleri	Marcelo Gabriel	Top Legs
1°	Murillo	Julieta Soledad	Warmi Artesanal Salta
1°	Mendoza	Romina	Espicias Don José
2°	Soria	Macarena	DM Sándwich
2°	Rosales Cimino	Ana Paula	Big Baby
2°	González	Elías	Grado Metal
2°	López	Gianina	Milanesa Center
2°	Heredia Mimesi	Nazaret	Milanesa Center
2°	Porcel de Peralta	Mauro	DM Sándwich
2°	Elías	Daiana Rocío	Big Baby
2°	Ortiz	Florencia	Grado Metal
3°	López	Verónica	AD Diseño
3°	Lord	Macarena	Húngara
3°	Romero	Noelia	La Clara
3°	Tuma	Nicolás	Caschy
3°	Espinoza	Noelia	Caschy

3°	Abdala Martín	Amina Marisa	La Clara
3°	Ochoa	Marcia	Caschy
3°	Urriche	Anahí	Húngara
3°	Eguías	Maria Soledad	AD Diseño
4°	Tapia	Mariana Soledad	Keep Running
4°	Casasola	Florencia	Keep Running
4°	Ávila	Marcelo Alejandro	Janpu Sushi
4°	Farfán	Verónica Silvina	Galvanizados del Norte
4°	Vera	Anahí Macarena	Aura
4°	Herrera Santillán	Alina Eliana	Janpu Sushi
4°	Méndez	Gabriela Marisel	Aura
4°	Flores	José Luis	Galvanizados del Norte

Selección de personal del equipo de consultores

Para la búsqueda del personal se siguió con el siguiente proceso de selección:

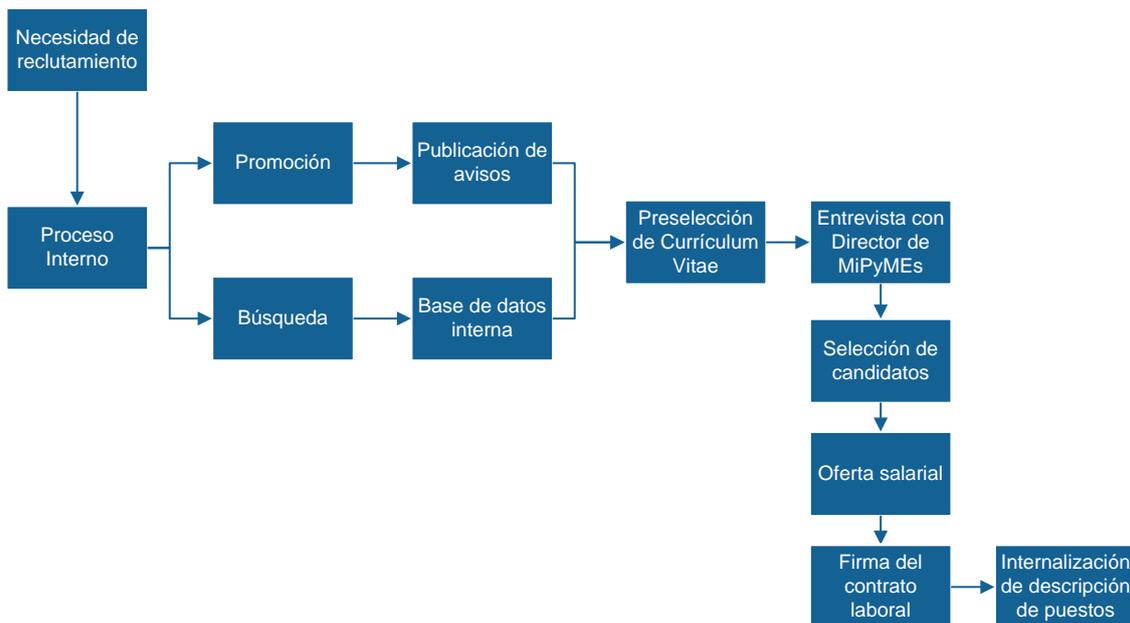


Ilustración N° 2: Proceso de Selección del Personal

En la sexta edición del programa, debido a la incorporación del análisis de los procesos productivos y económico-comercial, se trabajó con un equipo multidisciplinario de 4 consultores de distintas profesiones, modificando la estructura del año anterior. Con ello se logró generar diferentes posturas y

puntos de vista que fueron enriquecedores para el desarrollo del programa para que la asistencia a las empresas sea más integral.

En el transcurso del año, hubo algunos cambios en el equipo, pero siempre se mantuvo el número de integrantes. Las disciplinas que componen el grupo de trabajo son Administración, Comercialización, Contabilidad, Economía e Ingeniería Industrial.

Para la selección de los consultores, se realizó el siguiente proceso: en base a la necesidad de reclutamiento y a la definición de los puestos a cubrir, en primera instancia, se revisó la base de datos interna, para analizar si algún perfil se adecuaba a la búsqueda. Conjuntamente, se realizó una difusión a través de distintos medios de comunicación, como las redes sociales, la página de prensa de la Secretaría y E-mail a las casas de altos estudios.

La convocatoria fue muy satisfactoria y se procedió a la preselección de los candidatos. Se realizaron entrevistas que estuvieron a cargo del entonces Director de MiPyMEs y Desarrollo Local Federico Cooke, con apoyo de la Coordinadora María Jimena Gómez, quienes luego realizaron la selección definitiva de los postulantes y negociaron con ellos la oferta salarial.

Por último los consultores seleccionados iniciaron el proceso de inducción llevado a cabo por la Coordinadora del programa y la participación constante del Director de la secretaría.

Para realizar el contacto entre empresas, pasantes y APPES se contó con una dirección de e-mail: programa.appes@gmail.com. Además, como medio de difusión y para hacer conocer las diferentes actividades que realiza el Programa APPES se utilizó una cuenta en Facebook, la cual era administrada y actualizada constantemente por los consultores y la coordinadora del Programa: www.facebook.com/appes2014.

De la selección de empresas.

Ámbito de actuación

MiPyMEs de la Provincia de Salta, principalmente de la ciudad de Salta Capital.

Tipo de empresas para asistir

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas con necesidades de asistencia profesional.

Convocatoria

Para la primer edición del presente año, los emprendimientos fueron propuestos por la coordinadora del programa, de una base de datos que se confeccionó el año anterior. Luego, el equipo de consultores creó una matriz con criterios para la selección de los emprendimientos que quisieran postular para recibir la asistencia técnica del programa.

Una vez definidos los criterios, se creó un formulario con la herramienta Google Forms, del grupo de aplicaciones de Google Drive, que solicitaba datos generales del emprendedor o grupo de emprendedores y del emprendimiento. El formulario que se utilizó es el siguiente:

Postulación de empresas para el Programa APPES

Estimado emprendedor, por favor complete los datos del formulario y nos pondremos en contacto con Usted. ¡Muchas gracias!

* Obligatorio.



Ilustración N° 3: Logo del programa

1. Nombre y Apellido del Titular de la Empresa *

.....

2. Razón Social de la Empresa *

.....
.....

3. CUIT/CUIL

.....

4. Email para contacto *

5. Número de Teléfono del Titular de la Empresa

*

.....

6. Número de Teléfono de la Empresa

7. Página Web de la Empresa

.....

8. Tipo de Empresa

.....

9. Cantidad de integrantes

.....

10. ¿Qué tipos de productos o servicios vende?

.....

11. ¿Cuál es el grado de innovación de la Empresa?

.....

12. ¿Por qué motivos cree que deberíamos seleccionar su emprendimiento?

.....

13. ¿De qué manera impacta su Empresa en la sociedad?

.....

14. ¿Qué espera del Programa APPES?

15. ¿Está dispuesto a compartir información con los consultores del Programa? Marque sólo una.

- Sí
 No

16. ¿Cómo se enteró del Programa APPES? * Marque solo una.

- Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local
 Correo Electrónico
 Facebook
 Televisión
 Diario
 Otro: _____

Powered by
 Google Forms 1

La convocatoria se realizó a través de la página web del Gobierno de la Provincia de Salta y de las Instituciones con las que se articuló. También por medio de correo electrónico y de las redes sociales. El plazo de la convocatoria fue de un mes y el resultado de la misma fue exitoso, con un total de 24 emprendimientos registrados:

¹ <https://docs.google.com/forms/d/1mueyAJORZA2H0q8eiLP-02o6BoHsYg4RDuxMGywFN08/edit>

Tabla N°41: Datos del registro de Emprendimientos I

N°	Timestamp	Titular de la Empresa	Razón Social de la Empresa	CUIT/CUIL
1	17/03/2016	David Bernacki	La Cara Oculta de Salta	NS
2	22/03/2016	María Guadalupe Sotelo López	Taller de pan Saludable "La Clara"	27-26804175-9
3	22/03/2016	Rodrigo Avila Segura	Planeta Animal Clinica Veterinaria	NS
4	29/03/2016	Iván Cornejo Gayán	Iván Cornejo Gayán	20-25641295-1
5	05/04/2016	Martin Sebastian Rivero	Martin Rivero	23-25802083-9
6	12/04/2016	Paola Veronica Cuevas	BIG-BABY	27-25411232-7
7	14/04/2016	Paola Salinas	Nubicom SRL	33-71443552-9
8	18/04/2016	Felicitas Armanini	Felicitas Armanini	27-33978580-0
9	18/04/2016	Franco rodrigo baez	T&M fotografias	20-34620948-9
10	18/04/2016	Liliana Noemi GAlarza	Lily Pastry Cheff	27-21896300-0
11	18/04/2016	Ciro Hugo Parietti	Ciro Automotores	20-13392218-1
12	18/04/2016	Facundo Ré	Ré Facundo Miguel / GradoMetal	20-35103211-2
13	19/04/2016	Robinson Ivan Loza	Aguila Dorada Producciones	20-28514572-5
14	19/04/2016	Diego Gustavo Santa Cruz	Publipan Salta	20-27024227-9
15	19/04/2016	Antonio Soria	Antonio Soria	20-17308890-7
16	19/04/2016	Renzo Omar Gallardo	Renzo Gallardo	20-34010755-2
17	20/04/2016	Pablo Adrián Medina	Calzados La Avenida	20-26528571-7
18	22/04/2016	Ricardo Adolfo Aviles	Ricardo Adolfo Aviles	23-22637818-9
19	23/04/2016	Alberto Exequiel Rodo	Beber Agua Pura	20-28514875-9
20	23/04/2016	Daniel Rodriguez	Don Teodoro - Vinos Artesanales	20-30635564-4
21	22/04/2016	Andrés Duarte	AD Diseño	20-25753317-5
22	23/04/2016	Sergio Jimenez	Janpu Sushi	20-28887875-8
23	23/04/2016	Gustavo González	Galvanizados del Norte	30-71484169-2
24	24/04/2016	Macarena Perello	Aura	27-32230133-8
25	25/04/2016	Rodrigo Salazar	Keep Runing	20-32256012-6
26	04/05/2016	Mercedes Anabel Padilla Davalos	Caprichos Lencería	27-31193906-3

Tabla N°42: Datos del registro de Emprendimientos II

N°	Email para contacto	Teléfono del Titular	Teléfono Empresa
1	lacaraocultadesalta@yahoo.com.ar	387615475021	3876483149
2	guadasotelopez@yahoo.com.ar	387154097206	4395940
3	rodaseg@hotmail.com	03878/15401100	-
4	sofiasierra@comejoysierra.com.ar	154035741/154812706	387- 4210611
5	martin@dmsandwich.com.ar	387154818112	3874711855
6	bigbabysoflo@hotmail.com	387-154113384	387-4713093
7	psalinas@integradata.com.ar	0387-154421624	4320555
8	hungarasalta@gmail.com	387154811282	-
9	Franco3462@gmail.com	0387 155889080	0387 155889080
10	liliana_gnoemi@hotmail.com	387-154571271	-
11	germanparietti@gmail.com	543874562021	543874214557
12	facundo@gradometal.com.ar	0353-154284703	0387-4406984
13	robinsonloza@hotmail.com	387 155274115	387 155274115
14	diegosc@hotmail.com.ar	0387 155610102	0387 155610102
15	anto_soria@hotmail.com	3874508004	3874717939
16	renzoomargallardo@gmail.com	3875353169	3875353169
17	calzadoslaavenida@gmail.com	0387-156059685	0387-4314762
18	caschysalta@gmail.com	3875852380	4214160
19	exequielrodo@beberaguapura.com	4281561	4281561
20	danielrodriguez@hotmail.com	3874735492	-
21	ad.andresduarte@gmail.com	387155986135	387155986135
22	sergiogjimenez1982@gmail.com	387-156109140	387-156109140
23	mbriones@galvanizados.com	387-155115959	387-155115959
24	macarena_perello@hotmail.com	0387-154623918	0387-154574458
25	profesorrodrigosalazar@gmail.com	155701921	155701921
26	merpadilladavalos@gmail.com	3875853820	4321428

Tabla N°43: Datos del registro de Emprendimientos III

N°	Página Web de la Empresa	¿De qué manera impacta su Empresa en la sociedad?
1	www.lacaraocultadesalta.com	La Empresa impacta de forma directa en la sociedad, tanto en lo económico como en lo social y cultural al lograr una integración activa entre los integrantes de las Comunidades que visitamos y los turistas que llegan de diferentes puntos del país y el mundo.
2	No tiene.	Nosotras trabajamos produciendo panes saludables y asumimos el desafío de la comercialización, personalmente trabajo con la población carcelaria, los pacientes del ragone, los niños institucionalizados en los centros de Inclusión transitoria y en los barrios carenciados para apuntalar a la población excluida del sistema productivo incentivando y contagiando el entusiasmo por emprender.
3	No tiene.	Tenemos un convenio de colaboración en conjunto con la Municipalidad de Embarcación y la Facultad de Veterinaria de la Universidad Católica de Salta donde realizamos esterilizaciones a mascotas gratuitas para gente de escasos recursos que determina el municipio local a través de su Departamento de Desarrollo Humano, la facultad colabora con el material humano y los insumos, la municipalidad hace frente a los gastos de traslado, comida y alojamiento de alumnos y profesores y nosotros colaboramos con nuestras instalaciones y material humano también, por lo que creemos que impacta positivamente en nuestra sociedad ya que también generamos conciencia sobre tenencia responsable de mascotas.
4	www.comejoysierra.com.ar	Actualmente, con las otras unidades de negocios que tenemos, generamos 26 puestos de trabajo permanente, más los eventuales. creemos que aportamos mucho en ese sentido y por otra parte, con este producto en particular estamos convencidos de que se pondrá a Salta en las principales exposiciones del rubro. Aparte de los empleados fijos, tenemos muchísimos proveedores con los que trabajamos habitualmente, que también se nutren en cierta forma de nuestra empresa.
5	www.dmsandwich.com.ar	Damos trabajo a nuestros proveedores y estamos generando mano de obra.
6	face.Didacticosjugetesalta	El juego estimula el aprendizaje, los colores y las formas atractivas invitan a los niños a explorar y explotar sus capacidades creativas, todo ello favoreciendo el desarrollo cognitivo de los mismos. Los juguetes de Big-Baby Didácticos Salta son un excelente recurso para padres, docentes y terapeutas que trabajan con el estímulo temprano de los niños.
7	www.nubicom.com.ar	Actualmente la necesidad de estar conectados al mundo mediante un enlace de Internet es fundamental y el poder conseguirlo en cualquier parte de la provincia es imprescindible. Nosotros podemos y tenemos el compromiso de hacerlo una realidad.
8	Hungara Salta	Ofrecemos diseño y realizamos trabajo social.
9	www.tymfotografias.com	Busco darles el mejor recuerdo de los acontecimientos más importantes de sus vidas.
10	No tiene.	Gusta Mucho.
11	www.ciroautomotores.com.ar	Buscamos facilitar y dar seguridad a la compra y venta de vehículos en Salta.
12	www.gradometal.com.ar	
13	www.saltanoticiasweb.com.ar	El impacto que tiene es muy fuerte, debido al crecimiento y a la utilización de la comunicación con las redes sociales y la Comunicación 2.0.
14	Publipan	Cuidamos el ecosistema y concientizamos, a través de la inclusión de productos ecológicos, en la reducción del impacto ambiental. Ayudamos a las panaderías a reducir costos entregándoles sin cargo bolsas de papel en lugar de sus bolsas plásticas.
15	No tiene.	Dando empleo y pagando tributos.
16	Facebook: Renzo Gallardo Indumentaria	Con respecto al impacto pienso que vamos creciendo y esto gusta por lo que al menos al %80 de las personas que adquieren algún producto, también veo por páginas y redes sociales que las cosas van gustando comparando desde el nacimiento a la actualidad .
17	No tiene.	Poco conocida por clientes.
18	Facebook.com/caschysalta	Somos una empresa salteña en crecimiento. En un año hemos abierto cuatro locales comerciales. El crecimiento no solo supone el impacto comercial de haber introducido una línea completa de productos que rescatan lo tradicional con impronta de diseño 100% salteño; sino el incremento en nuestra escala productiva y operativa que a lo largo de este primer año de vida ha sido creciente. Creemos que somos capaces de seguir creciendo y de expandirnos ya que nuestros productos y diseños son reconocidos dentro y fuera de la provincia.
19	www.beberaquapura.com	El consumo de. Agua es,vital para el buen funcionamiento de los órganos del ser humano.
20	facebook: vinos artesanales don teodoro	Generando empleo temporario a los habitantes de angastaco, contribuyendo a la cultura y formando parte de economías regionales.
21	No tiene.	Se pueden generar nuevos puestos de trabajo para los salteños.
22	Janpu Sushi.	Promover la cultura peruana-japonesa en la sociedad salteña, a través de su comida tradicional. También buscamos contratar empleados.
23	www.galvanizadosdelnorte.com	Responsabilidad Social consistente en satisfacer las necesidades de los clientes, llevada a cabo con eficacia y satisfaciendo a los agentes internos de la empresa.
24	facebook: Aura	Tratamos de innovar con prendas exclusivas para diferentes ocasiones con un estilo Trendy, logrando así la autenticidad en la mujer.
25	facebook: Keep Running	Fomentamos el cuidado de la salud a través del ejercicio físico y la alimentación saludable.
26	https://www.facebook.com/mer.padilla.50	El impacto es inmediato porque la utilización de nuestro producto es muy demandado por mujeres y hombres para cubrir partes íntimas de cada genero establecido así desde principios de la historia.

Tabla N°44: Datos del registro de Emprendimientos IV

N°	¿Qué tipos de productos o servicios vende?	Cantidad de integrantes
1	Viajes de aventura recorriendo las Yungas, con actividades de trekking, cabalgatas, mountain bike, observacion de aves, campamentismo, entre otras.	3
2	Panes de salvado, semillas, medialunas saludables de semillas y stevia.	10
3	Servicio de cirugia traumatologica y especializada.	3
4	Actualmente se fabrican a pedido muebles de madera con diseños súper modernos e innovadores.	5
5	Sandwich de miga .	3
6	Nuestros productos son juegos didacticos en maderas para nivel inicial y 1° ciclo.Servicio de llevar todos los productos a las escuelas, negocios, librerias, centros de psicologos y estimulacion temprana,etc.	5
7	Proveer Internet.	28
8	Indumentaria femenina de diseño.	-
9	Fotografía y filmaciones para eventos sociales.	1
10	Se vende desde una torta a un servicio integral de enventos.	1
11	Autos, taller, repuestos y lavadero.	14
12	Brindamos servicios integrales para los productores, somos fabricantes y realizamos montajes de todo lo que tenga que ver con el almacenaje, movimiento y procesamiento de materias primas (cereales y oleaginosos).	-
13	Producciones fotograficas, Spot Televisivos, Publicitarios, Cine. Servicio Circuito Cerrado de Televisión para Eventos, Empresariales, Institucionales, Conferencias, Disertaciones.	2
14	Anuncios publicitarios.	2
15	Turismo.	-
16	Zapatos, Carteras, billeteras, accesorios en cuero, etc.	2
17	Cazados de dama.	2
18	Artículos de bazar - Mates - Termos - Remeras.	-
19	Agua purificada para el consumo humano.	5
20	Vinos artesanales : malbec. torrantes. mistela, patero dulce y tinto criollo. arrope y chica.	5
21	Revestimientos de cemento con diseño.	1
22	Diferentes variedades de sushi y próximamente comida japonesa.	1
23	Servicio de galvanizado de productos metálicos.	10
24	Indumentaria femenina.	3
25	Servicio de entrenamiento personalizado: dinámico-funcional y complemento para runn	2
26	Lencería femenina y ropa interior para hombres y niños.	4

Una vez cerrada la convocatoria, se hizo un primer contacto con los emprendedores que postularon para realizar una entrevista. La misma fue ejecutada por el equipo de consultores y la coordinadora.

Luego de entrevistar a cada emprendedor, se evaluó la situación de cada empresa y para seleccionar los emprendimientos con los que se iba a trabajar durante el año, se utilizó una matriz de evaluación que establece los criterios para la elegibilidad de los mismos. La matriz utilizada se describe a continuación:

Tabla N° 45: Matriz de evaluación de emprendimientos

Criterios de evaluación de Emprendimientos	Valoración		
	3	2	1
<i>Necesidad de Asistencia:</i>			
Recursos Humanos.			
Procesos Productivos.			
Económico - Comercial.			
Administración - Financiera.			
Innovación (Producto diferenciado).			
Impacto Social (Generación de empleo y desarrollo local).			
Tamaño del Emprendimiento.			
Cantidad de Integrantes (hasta 15).			
Total			
	24	16	8

Para la puntuación de cada criterio, se tomaron las siguientes consideraciones:

✓ En cuanto a los Recursos Humanos, si el emprendimiento tiene definidos su Misión, Visión, Objetivos, Organigrama y Análisis de puestos, la puntuación será 1. Si no los tiene, la puntuación es 3, lo que indica que necesita la asistencia técnica del equipo APPES para desarrollarlos.

✓ Con respecto a los Procesos Productivos, si tiene flujo y descripción de los procesos productivos, Análisis de Higiene y Seguridad, Requerimientos técnicos, Análisis de impacto sobre el medio ambiente, la puntuación será 1. Si no los tiene, la puntuación es 3.

✓ En el área Económica-Comercial, si tiene un flujo de proceso de compras y proveedores, un plan de comercialización, rutas comercializadoras, análisis del mercado, estrategias de ventas, la puntuación será 1. Si no los tiene, la puntuación es 3. También se evalúa si tiene un desarrollo de marca, el packaging de los productos, si es de atención al público (como entra en contacto con el cliente) o si vende por internet, etc.

✓ En el Proceso Administrativo-Financiero, si tiene flujo de procesos de venta, herramientas de manejo de cuentas corrientes y cuentas por pagar, flujos proyectados, ratios financieros calculados, un análisis de inversiones, la puntuación será 1. Si no los tiene, la puntuación será 3.

✓ Además se analiza si el emprendimiento es innovador en lo medioambiental, si tiene impacto social, si ayuda a potenciar el turismo, si genera

puestos de trabajo (directa o indirectamente) y que su producto se realice con recursos locales.

✓ Con respecto al tamaño de las empresas, si es un micro emprendimiento, el puntaje es 3, si es una pequeña empresa es 2 y si es mediana 1.

✓ En cuanto a la cantidad de integrantes, hasta 5 personas el puntaje es 3, hasta 10 es 2 y hasta 15 es 1.

✓ Las puntuaciones más altas en cada categoría son el número 3 y las más bajas el número 1, así las empresas más elegibles tuvieron la puntuación total más alta y las menos elegibles, la puntuación más baja.

Tomando como referencia la matriz de evaluación, el equipo de consultores, seleccionó a las empresas que cumplían con los requisitos para recibir la asistencia técnica. Este año se trabajó con las siguientes empresas:

Primera edición:

- Especias “Don José”.
- Gaby Colque Puppi.
- Top Legs.
- Warmi Artesanal.

Segunda edición:

- Grado Metal.
- DM Sándwich.
- Milanese Center.
- Big Baby.

Tercera edición:

- Húngara.
- Ad Diseños.
- Caschy.
- La Clara

Cuarta edición:

- Galvanizados del Norte.
- Aura.
- Keep Runing.
- Janpu Sushi.

Las empresas que no calificaban para el programa, fueron derivadas a otros programas como Yo Quiero Emprender, Incuba Salta y Alumbra (de la Fundación Macro).

A continuación se presenta un breve resumen de las características generales de cada emprendimiento y en el capítulo de Evolución y Logros del Programa, se detallarán las propuestas de mejoras que se hicieron a cada uno.

“Warmi Artesanal Salta” es un emprendimiento de la localidad de El Carril, dedicado a la producción y comercialización de productos de marroquinería e indumentaria femenina.

“Gabriela Colque Puppi” realiza indumentaria femenina y accesorios artesanales con diseño propio de autor

“Especias Don José” está abocada al fraccionamiento y envasado de especias, condimentos y frutos secos.

“Top Legs” es un emprendimiento dedicado a la confección y venta de prendas femeninas.

“Milanesa Center” se dedica a la producción, venta y delivery de milanesas con una amplia gama de variedades. Además cuenta con menús ejecutivos, preparación de pastas y servicio de cafetería. Actualmente la empresa posee dos sucursales: Milanesa Center Express y Milanesa Center Point.

“Gradometal” es un emprendimiento familiar, que realiza el diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de equipos para el sector agropecuario y acopio, acondicionamiento y transporte de granos. Se caracteriza por ser la única empresa dedicada a dicha actividad en la provincia.

“Big Baby” produce y comercializa de juguetes didácticos de madera. Consta de más de 140 modelos de juegos y además realiza muebles y decoración. Todos sus productos son totalmente artesanales.

“DM Sándwich” es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de sándwiches de miga de distintas variedades y eventualmente otros tipos de productos relacionados al rubro, como ser baguette, papas fritas y refrigerios.

“AD Diseño” se dedica a la producción y comercialización de revestimientos de cemento con diseño.

“Caschy” es una empresa comercial dedicada al diseño, sublimación y ploteo de una variedad de productos como set matero, jarros térmicos, tazones, suvenires, bolsos fundas, entre otros. Es única en la provincia de Salta porque registra una marca propia que incluye una familia de personajes típicos norteños.

“La Clara” se dedica a la producción y comercialización de productos de panadería saludables, sin grasas, ni aditivos, que funciona en la Vicaría

Inmaculado Corazón de María de Fátima. Tiene como objetivo la generación de empleo para personas que se encuentran en estado de vulnerabilidad social.

“Húngara” es una micro empresa que se dedica al diseño, confección y comercialización de indumentaria y accesorios femeninos. Se caracteriza por brindar prendas de diseños exclusivos, innovadores y de excelente calidad, siendo esto su mayor ventaja competitiva.

“Janpu Sushi” es un emprendimiento gastronómico que busca acercar a los salteños la tradicional comida japonesa. Con impronta propia, se diferencia en la creación de variedades de sushi adaptadas al consumidor argentino.

“Aura” es un pequeño emprendimiento que confecciona y comercializa indumentaria femenina.

“Keep Running” es un gimnasio que brinda servicio de entrenamiento dinámico funcional y entrenamiento complementario para el “running”. Tiene problemas de capacidad, espacio físico y problemas administrativos.

“Galvanizados del Norte” es una empresa pequeña, ubicada en el Parque Industrial de Salta, que realiza un servicio de galvanizado de productos metálicos.

De la selección de alumnos universitarios

En las primeras etapas del programa se trabajaba con cátedras completas de prácticas profesionales de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Salta, dado al convenio existente con la misma. Esta modalidad resultó efectiva para la primera etapa del programa porque no era conocido por los alumnos y se necesitaba tener un cupo mínimo para empezar. Luego se ampliaron los convenios a otras universidades y facultades con lo que se comenzó a realizar un proceso formal de selección de alumnos, en colaboración con las cátedras.

Para la convocatoria de este año, siendo la sexta edición del programa, se dieron charlas a los alumnos de las facultades de la Universidad Nacional Salta y de la Universidad Católica de Salta, para informar los aspectos básicos del programa y se solicitó a los presentes que enviaran sus Currículums Vitae. También se realizaron llamados a participar, a través de las redes sociales de las universidades, del programa y de la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local. Además, muchos de los estudiantes que postularon lo hicieron debido a que recibieron recomendaciones de alumnos que ya habían participado en ediciones anteriores y les comentaron de la grata experiencia que fue para ellos formar parte del programa. De esta forma, se obtuvo una primera base de datos de alumnos, la cual fue filtrada por carrera y por avance en la misma.

Una vez terminado este proceso, se verificó cuáles fueron los emprendimientos seleccionados para trabajar y en base a la necesidad de asistencia en los mismos, se determinaron los perfiles de alumnos a seleccionar, de las carreras de: Ingeniería Industrial, Administración, Contabilidad, Recursos Humanos, Comercialización, Comercio Internacional. Es importante destacar, que las convocatorias de pasantes para cada edición de este año, fueron exitosas, con un promedio de 20 postulados en cada edición.

Se procedió con el llamado a los alumnos que tenían el perfil buscado, para realizarles entrevistas personales en las cuales se les comentó la modalidad de trabajo, los emprendimientos disponibles y el plan de trabajo. Las entrevistas estuvieron a cargo de los consultores, que luego hicieron la selección definitiva de los pasantes.

El criterio para la selección de los pasantes a realizar las prácticas profesionales supervisadas y ad honorem, fue principalmente el avance que tenían en las respectivas carreras y su desempeño actitudinal.

Definidos los pasantes, se conformaron los equipos de trabajo con un consultor del programa y dos pasantes. Consolidados los grupos, se organizó una reunión con todos los alumnos en forma de taller para el desarrollo de las distintas habilidades y se hicieron inducciones básicas del programa. Luego se invitó a los emprendedores a la Secretaría, donde se reunieron con cada equipo de trabajo para coordinar el cronograma de visitas de los relevamientos.

Cabe destacar que de los pasantes que hicieron su práctica profesional en el programa, cuatro de ellos tuvieron una salida laboral, en distintos programas de la Secretaría y una en un emprendimiento, que decidió contratarla por su buen desempeño.

Para la inserción de los alumnos, las empresas firman actas compromisos en las cuales se autoriza la participación de los mismos, teniendo los servicios de cobertura por parte de la universidad de la cual provienen, en el marco de prácticas profesionales supervisadas (P.P.S). Se aclara que ante la firma del acuerdo las empresas se comprometen a trabajar en los tiempos pautados brindando la información necesaria para la realización del programa. Además de esto se firman acuerdos de confidencialidad entre los consultores, los alumnos y los emprendimientos.

El rol que tomó el coordinador general fue el de la supervisión de todas estas actividades, y la constante asistencia en diferentes aspectos a los equipos de trabajo.

Los equipos de trabajo que se conformaron para trabajar con cada empresa son los siguientes:

Tabla N° 46: Equipos de trabajo

Edición	Emprendimiento	Consultor	Pasante
1°	Top Legs	Pablo Sarmiento	Torrez, Nayra Aruma
			Cavalleri, Marcelo Gabriel
	Gabriela Colque Puppi	Ximena López Dominguez	Muñoz de Singlau, Matías Agustín
			Molina, Ricardo
	Warmi Artesanal Salta	Jorge Ruiz de los Llanos	Facciuto, Daniela
			Murillo, Julieta Soledad
	Especias Don José	Gonzalo Guerineau	Elorza, Cristian Emiliano
			Mendoza, Romina
2°	DM Sándwich	Pablo Sarmiento	Soria, Macarena
			Porcel de Peralta, Mauro
	Big Baby	Ximena López Dominguez	Rosales Cimino, Ana Paula
			Elías, Daiana Rocío
	Grado Metal	Gonzalo Guerineau	González, Elías
			Ortiz, Florencia
	Milanesa Center	Jorge Ruiz de los Llanos	López, Gianina
			Heredia Mimesi, Nazaret
3°	Caschy	Pablo Sarmiento	Tuma, Nicolás
			Espinoza, Noelia
			Ochoa, Marcia
	AD Diseño	Gonzalo Guerineau	López, Verónica
			Eguías, María Soledad
	La Clara	Jorge Ruiz de los Llanos	Romero, Noelia
			Abdala Martín, Amina Marisa
	Húngara	Florencia Ortiz	Urriche, Anahí
Lord, Macarena			
4°	Keep Running	Pablo Sarmiento	Tapia, Mariana Soledad
			Casasola, Florencia
	Janpu Sushi	Jorge Ruiz de los Llanos	Herrera Santillán, Alina
			Ávila, Marcelo
	Aura	Florencia Ortiz	Vera, Anahí
			Méndez, Gabriela
	Galvanizados del Norte	Gonzalo Guerineau	Flores, José Luis
			Farfán, Silvina

A continuación se muestra un ejemplo de la carta compromiso que maneja el programa:

Acuerdo de Confidencialidad

Este acuerdo se celebra y firma el día ____ de _____ del _____, entre _____, y la Secretaría de MIPYMES y DESARROLLO LOCAL, representada en este acto por su titular el Secretario Lic. Nicolás Ramos Mejía, con domicilio Santiago del Estero 2225 Torre C 3er Piso (a partir de ahora SECRETARIA), y el



Sr/Sra. _____ DNI _____, con domicilio en
calle _____ (en adelante el PRACTICANTE):

ESTIPULACIONES

CONSIDERANDO QUE: La SECRETARIA y las eventuales empresas adherentes a los programas de la misma, poseen derechos Protegidos por Derechos de Propiedad Intelectual;

CONSIDERANDO QUE: la información de que consta los procesos, programas y proyectos de la SECRETARIA y las empresas adherentes a los mismos y que forman propiedad intelectual de los mismos y que es de carácter altamente confidencial;

CONSIDERANDO QUE: la Información Confidencial no es en general conocida ni es averiguable por medios legales por terceros que podría en otro caso obtener ventajas económicas de su conocimiento y uso.

CONSIDERANDO QUE: El PRACTICANTE reconoce la importancia de la restricción al uso, acceso y difusión de la Información Confidencial recibida;

CONSIDERANDO QUE: que será necesario para ciertas personas asociadas con el PRACTICANTE y uso de toda o parte de la Información confidencial en el desarrollo de sus tareas;

POR TANTO, en contraprestación de los acuerdos y obligaciones mutuos que ahí se formulan, las partes convienen lo siguiente:

1. En el desarrollo de las actividades desarrolladas por el PRACTICANTE en la SECRETARIA y/o las empresas adherentes contiene información confidencial sujeta a la protección de la legislación aplicable. El PRACTICANTE reconoce el carácter reservado de la Información Confidencial
2. El PRACTICANTE en ningún momento realizará copias no autorizadas o divulgará documento alguno que contenga toda o parte de la Información Confidencial.
3. El PRACTICANTE no revelará, en ningún momento, o permitirá la revelación de la Información Confidencial salvo si es permitido por la SECRETARIA, o a personas que hayan formalizado un Acuerdo de Confidencialidad substancialmente similar al presente.
5. El PRACTICANTE no usará, en su totalidad o en parte, la Información, sin autorización.
6. El PRACTICANTE reconoce que su incumplimiento de cualquiera de las disposiciones de este Acuerdo de Confidencialidad producirá un perjuicio irreparable a la SECRETARIA y/o las empresas adherentes para el cual es posible que no exista ningún recurso conforme al derecho estricto.

EN PRUEBA DE ELLO, los abajo firmantes aceptan el presente Acuerdo con su firma como prueba.

Capítulo V - Evolución y logros del programa

Del desarrollo del programa

Desde hace 6 años se asiste a las MiPyMEs salteñas que tienen la necesidad de recibir un asesoramiento profesional integral. En sus inicios, el programa se enfocaba solamente en las áreas de Recursos Humanos y Administración, lo cual no permitía obtener una mirada global de las empresas. En el presente año, la asistencia cambió para brindar un servicio más completo, incluyendo el análisis de las áreas Productiva y Comercial y desarrollando propuestas de mejora en base a las necesidades de cada emprendimiento.

Para la evaluación del desempeño del programa se utilizaron Indicadores Clave del Desempeño, en inglés *Key Performance Indicators* (K.P.I.). Los “K.P.I.” son métricas que se utilizan para cuantificar los resultados de una determinada acción o estrategia en función de unos objetivos predeterminados; es decir, indicadores que permiten medir el éxito de las acciones. Se desarrollaron indicadores para evaluar:

- El trabajo con los alumnos universitarios que participaron como pasantes o practicantes.
- El trabajo con las empresas o emprendimientos.
- El desempeño de los consultores del programa.
- El impacto del programa en los emprendimientos.
- La cantidad de capacitaciones y la asistencia a las mismas.

Puntuación:

Los indicadores cuyo resultado es mayor a 1, demuestran que se superó el objetivo.

Los indicadores cuyo resultado es igual a 1, señalan que se cumplió con el objetivo.

Los indicadores cuyo resultado es menor a 1, manifiestan que no se cumplió el objetivo.

Key Performance Indicators (K.P.I.):

Alumnos

1	Cantidad de Alumnos Real	33	1,03125
	Cantidad de Alumnos Teórico	32	



2	Horas Alumnos Trabajadas Reales	5426	0,86126984
	Horas Alumnos Trabajadas Teóricas	6300	

Referencias:

1. Al comenzar la sexta edición del programa APPE, se planificó trabajar con 32 alumnos de las universidades, conforme a la cantidad de empresas, porque cada equipo de trabajo iba a estar conformado por dos pasantes y un consultor a cargo. En la práctica, la cantidad de pasantes fue de 33, superando el objetivo propuesto. En una de las empresas, Caschy, se trabajó con 3 practicantes, debido a las necesidades identificadas en la misma.
2. La cantidad de horas de trabajo planificadas para los alumnos fue de 6300 horas, que se calculó en base a que los estudiantes que realizaban las prácticas ad honorem tenían que cumplir 4 horas diarias, de lunes a viernes, sumando un total de 180 hs, y los de la carrera de Ingeniería Industrial que hacían su Práctica Profesional Supervisada, debían cumplir 5 horas diarias (225 horas en total).

El resultado de este indicador demuestra que no se cumplió el objetivo en su totalidad. Esto se debe a que en fechas de exámenes, los pasantes tenían la posibilidad de no asistir, porque desde el programa se fomentó que cumplan también con sus estudios, proyectando la incorporación de estos futuros profesionales a las empresas salteñas.

Cabe destacar que el nivel de compromiso de los pasantes fue excelente, ya que de los 33 alumnos, 8 realizaron su P.P.S., por lo que tenían que cumplir horas para poder aprobar la materia de las practicas, y el resto realizó una pasantía ad honorem. Sin embargo, su responsabilidad con el trabajo fue igual que el de los otros estudiantes, porque valoraban mucho el poder participar en el programa, teniendo una experiencia profesional con emprendimientos locales antes de recibirse.

Empresas

3	Nº Real de Empresas	16	1
	Nº de Empresas	16	
4	Horas Reales de Visita	997	0,85677083
	Horas de Visitas Teóricas	1152	

Referencias:



3. Se planificó trabajar con 16 empresas en el plazo de 10 meses, lo cual se cumplió. El indicador es igual a 1, ya que la cantidad de empresas asistidas es igual al número de empresas planificadas. Se realizaron 4 ediciones y en cada una participaron 4 emprendimientos.
4. El indicador de horas de relevamiento o de visita, dio menor a 1, porque las horas de visita reales fueron suficientes para obtener la información necesaria para la elaboración de los informes y mostrarles las propuestas de mejora a los emprendedores.

Consultores

5	Horas Reales Trabajadas	4674	0,97375
	Horas Teóricas Trabajadas	4800	
6	Cantidad de Empresas a Cargo de Cada Consultor	4	1
	Total de Empresas Asignadas a Jorge Ruiz de los Llanos	4	
7	Cantidad de Empresas a Cargo de Cada Consultor	4	1
	Total de Empresas Asignadas a Pablo Sarmiento Barbieri	4	
8	Cantidad de Empresas a Cargo de Cada Consultor	4	1
	Total de Empresas Asignadas a Gonzalo Guerineau Sierra	4	
9	Cantidad de Empresas a Cargo de Cada Consultor	2	0,5
	Total de Empresas Asignadas a Ximena López Domínguez	4	
10	Cantidad de Empresas a Cargo de Cada Consultor	2	0,5
	Total de Empresas Asignadas a María Florencia Ortiz	4	

Referencias:

5. El indicador de las horas trabajadas por los consultores, dio menor a 1 porque las horas reales de trabajo fueron menores a las horas planificadas. Esto se debió a las inasistencias por enfermedad.
6. 7. y 8. El indicador relacionado al cumplimiento de asistencia a empresas de los consultores Jorge Ruiz de los Llanos, Pablo Sarmiento Barbieri y Gonzalo Guerineau Sierra, es igual a 1, debido a que cumplieron con el asesoramiento a la totalidad de las empresas que les fueron asignadas al comenzar la sexta edición del programa.



9. y 10. El resultado del indicador relacionado a la asistencia a empresas de las consultoras Ximena López Domínguez dio menor a 1, debido a que hubo un cambio durante el transcurso del programa. En su lugar, la reemplazó la consultora Florencia Ortiz, quien cumplió con la totalidad de las empresas que le fueron asignadas.

Impacto del Programa APPE

11	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empresas que Utilizaron las Herramientas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empresas}}$	$\frac{8}{8}$	1
12	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Empresas que Aplicaron Mejoras Propuestas}}{\text{N}^\circ \text{ Total de Empresas Encuestadas}}$	$\frac{8}{8}$	1

Referencias:

11. y 12. Para medir el impacto que tuvo el programa en las distintas empresas, se realizaron encuestas de seguimiento a los cuatro meses de haber terminado la asistencia, presentando los informes a los emprendedores. Hasta el presente, se encuestó a 8 empresas debido a que pasó el tiempo estipulado para hacerlo y se verificó a través de estas que todas usaron diversas herramientas y propuestas de mejora brindadas con el asesoramiento.

Capacitaciones Internas

13	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Dadas}}{\text{N}^\circ \text{ Capacitaciones Teóricas}}$	$\frac{4}{5}$	0,8
14	$\frac{\text{N}^\circ \text{ De Asistencia Real de los Directores de CER}}{\text{N}^\circ \text{ De Asistencia Teórica de los Directores de CER}}$	$\frac{24}{30}$	0,8

Referencias:

13. Las capacitaciones internas se refieren a las que se dieron a los directores de los Centros de Emprendedores Regionales, sobre el programa APPE, con el fin de replicar el programa en el interior, en el año 2017. Este indicador es menor a 1, porque de las 5 capacitaciones planificadas para el año, solo se dieron 4. Por problemas de disponibilidad de los Directores, principalmente, no se pudo cumplir



con la quinta capacitación, sobre el tema “el plan de mejoras”. La misma se realizará en el mes de Febrero del año 2017.

14. La asistencia a las capacitaciones se proyectó en base al número de capacitaciones planificadas y la cantidad de Directores de los C.E.R. El indicador es menor a 1 porque hubo 6 ausencias en total.

Para evaluar el trabajo del programa, después de cada devolución personal a los emprendedores se les pidió que completen la siguiente encuesta de satisfacción:

Encuesta N° 1

1. De los siguientes puntos, ¿cuáles les gustaría que el programa contenga para su mejor atención?
 - Mayor tiempo de duración del programa.
 - Aplicación de herramientas más específicas.
 - Nuevos futuros profesionales de otras áreas.
 - Implementación de nuevas metodologías para la comunicación.

2. ¿Se realizó el número de visitas estipuladas en el plan de trabajo?
 - Se realizaron el 100% de las visitas.
 - Se realizaron el 75% de las visitas.
 - Se realizaron el 50% de las visitas.
 - Se realizaron el 25% de las visitas.
 - Se realizaron el 0% de las visitas.

3. ¿El programa se desarrolló con total normalidad? ¿Hubo algún inconveniente?

4. ¿Cómo calificaría Ud. el desempeño del colaborador durante el desarrollo del programa?
 - Excelente.
 - Correcto.
 - Aceptable.



- Incorrecto.
- Malo.

5. ¿Cómo calificaría Ud. el desempeño del consultor durante el desarrollo del programa?

- Excelente.
- Correcto.
- Aceptable.
- Incorrecto.
- Malo.

También se desarrollaron encuestas de seguimiento, para evaluar en qué áreas tuvo mayor impacto el programa APPE, de qué manera los emprendedores aprovecharon las herramientas que se les brindó, cuáles fueron las herramientas que les sirvieron y cuáles no utilizaron, y por qué. De acuerdo al plan de trabajo, estas encuestas se hicieron 4 meses después de haber realizado la devolución personal y la entrega de los informes a los emprendedores, por lo que hasta el momento sólo se contestaron 8 encuestas. Las encuestas faltantes se enviarán en los plazos correspondientes. La encuesta de seguimiento es la siguiente:

Encuesta N° 2

1. Marque a continuación en qué áreas de su empresa el programa tuvo mayor impacto:

- Recursos Humanos.
- Procesos Productivos.
- Proceso Económico – Comercial.
- Procesos Administrativos – Financieros.
- Plan de Mejoras.

2. Con respecto a su respuesta anterior, las herramientas aplicadas que grado de uso tienen en la actualidad en su empresa:

- Alto.
- Medio.
- Bajo.
- Ninguno.



3. Mencione a continuación las herramientas o Metodologías con más uso en la empresa.

4. ¿Algunas de las herramientas que fueron transferidas no fueron usadas? ¿Cuáles?

5. De las herramientas descritas anteriormente las mismas no se usaron por:

- Falta de información para el completado de planillas o uso de metodologías.
- Errores encontrados en las herramientas dejadas.
- Falta de capacitación del personal a cargo.
- Problemas en la transferencia del conocimiento.
- Falta de tiempo para la implementación.
- Ninguna de las anteriores.

En caso de responder ninguna de las anteriores especifique la causa:

6. ¿Qué grado de éxito plantearía a las herramientas dejadas por el programa?

- Alto.
- Medio.
- Bajo.
- Ninguno.

7. Le solicitamos agregue sugerencias para nuestro mejor funcionamiento:



Con respecto a la evolución del programa a lo largo de los años, se realizó una comparación desde el año 2012 sobre diferentes variables. La cantidad de empresas que participaron se mantuvo constante en los últimos 3 años.

Tabla N° 47: Cantidad de empresas por año

Año	Cantidad de Empresas
2012	8
2013	4
2014	16
2015	16
2016	16

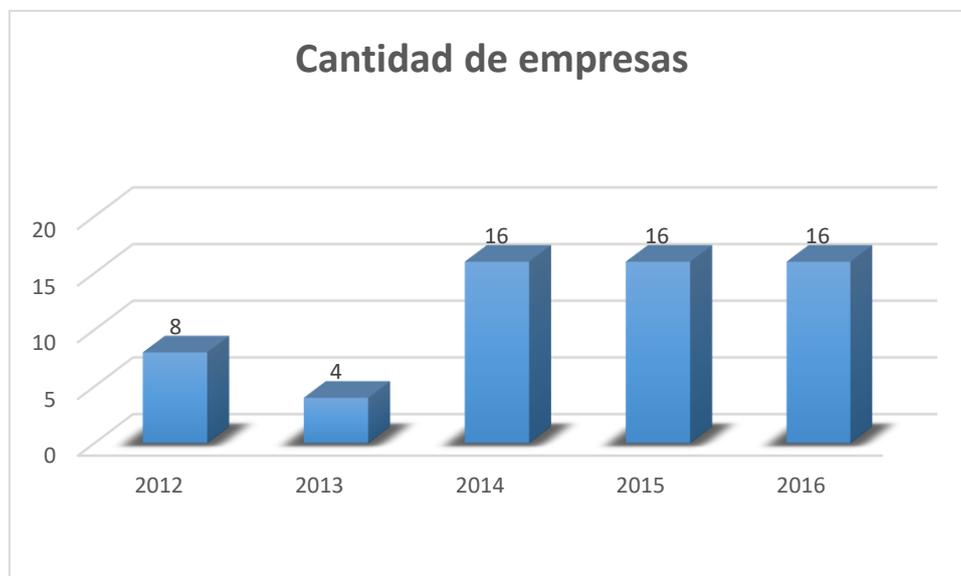


Ilustración N° 4: Cantidad de Empresas que participaron en APPES

En el año 2016 no aumentó el número de empresas, sin embargo el programa tuvo un cambio en su estructura y en la forma de trabajo, brindando a cada empresa un asesoramiento integral y más completo.



Ilustración N° 5: Cantidad de Consultores APPES

En el presente año, el equipo multidisciplinario estuvo conformado por 4 profesionales de distintas carreras, que se desempeñaron como consultores del programa APPES. Hubo algunos cambios en el transcurso del año, sin embargo en todo momento hubo 4 consultores.

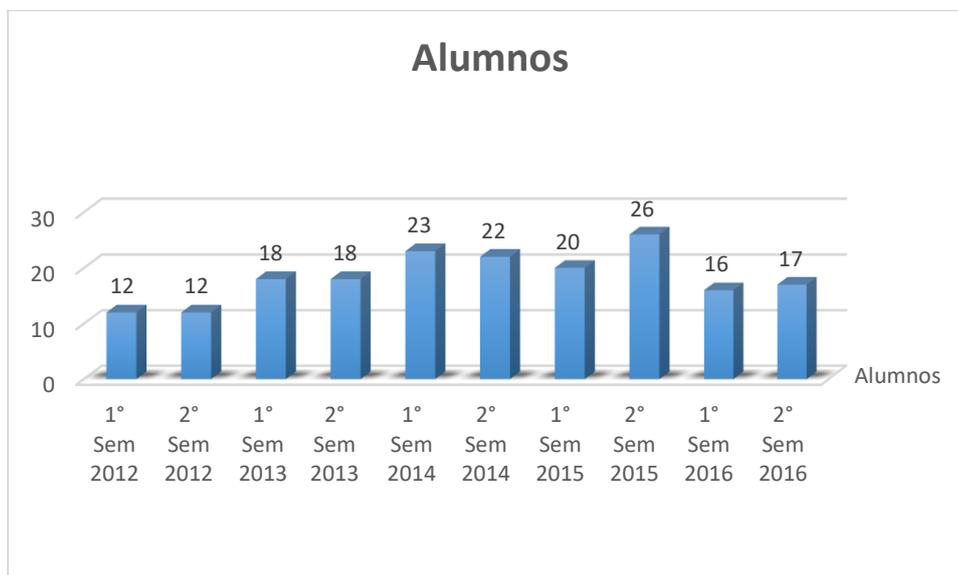


Ilustración N° 6: Cantidad de Pasantes APPES

La cantidad de estudiantes que participaron en el programa fue variando a lo largo del tiempo. Esto se debe a la disponibilidad de los alumnos durante el año académico y también a los objetivos planteados cada año en el programa. Para el presente año, la cantidad de pasantes planificada era 32, debido a que las empresas proyectadas eran 16 y se decidió

trabajar con 2 pasantes en cada una. Los estudiantes que participaron pertenecían a distintas carreras de la Universidad Nacional de Salta y la Universidad Católica de Salta.

Propuestas realizadas a los 16 emprendimientos

A continuación se presentarán en forma resumida, las propuestas realizadas a los 16 emprendimientos que recibieron asistencia por parte del equipo APPE.

Cabe mencionar que los informes que recibieron cada empresa se encuentran en los anexos, debido a que tienen contenidos confidenciales.

Primera edición:

Espicias Don José

“Espicias Don José”, es un emprendimiento familiar dedicado al fraccionamiento, envasado y comercialización de condimentos y especias, a comercios minoristas de la ciudad y en el interior de la Provincia de Salta. Su producción es netamente artesanal, con una impronta regional, y enfocada en ofrecer productos de calidad, cualidad que los distingue de las demás empresas del rubro. Se trata de un proyecto rentable y de gran impacto social.

Si bien las propuestas de mejoras y la inversión que deben realizarse son significativas, a su vez son trascendentales para poder llevar a cabo el proyecto de manera adecuada. La capacidad de producción en planta luego de realizar las mejoras correspondientes serán más que significativas, para la cual se recomienda un enfoque dirigido a la comercialización y distribución de los mismos teniendo una política de producción flexible. Por lo que las propuestas fueron las siguientes:

- Definir la estructura de la empresa como forma jurídica.
- Mejorar los controles de producción y comercialización de productos mediante planillas.
- Crear una estrategia de comercialización, difundiendo sus productos por panfletos y promociones.
- Implementar nuevas tecnologías en los procesos productivos con el objetivo de optimizar la producción.
- Mejorar la disposición en planta a partir de un nuevo lay out
- Implementar mejoras en Higiene y seguridad.
- Otorgar herramientas de control y proyección económicas financieras.



Gabriela Colque Puppi

“Gabriela Colque Puppi”, productora de indumentaria y accesorios artesanales, inició su actividad a fines del año pasado. Sus productos se caracterizan por la materia prima utilizada, telas confeccionadas en telares artesanales y semi- industriales y se destacan por sus diseños, “Diseño de autor” inspirado en los paisajes del camino a Cachi, en todos sus bordados plasma las curvas que lo caracteriza.

Gabriela se encuentra estancada en su crecimiento, esto principalmente se debe a que no tiene definido un Plan de producción ni de comercialización. Se propusieron las siguientes mejoras:

- Organizar la producción de acuerdo a la estacionalidad del año
- Independizar el taller de la casa donde habita con su familia de acuerdo al nuevo lay out
- Crear estrategia de comercialización, generando puntos de ventas en los distintos hoteles de la ciudad
- Implementar nuevas tecnologías en los procesos productivos con el objetivo de optimizar la producción.
- Incorporar trabajadores en procesos productivos capacitándolos en las distintas técnicas para poder crecer.
- Implementar mejoras en Higiene y seguridad.
- Otorgar herramientas de control y proyección económicas financieras.

Top Legs

“Top Legs” es un emprendimiento, que posee tres años de experiencia en el rubro. El mismo surge del deseo de las emprendedoras de independizarse y generar una fuente alternativa de trabajo. Se dedica a la producción y comercialización de prendas femeninas: Legging, Pantalones Oxford, Remerones de temporada, Bikinis, Monos y polleras. Teniendo en cuenta las necesidades de la empresa, se propone implementar las siguientes mejoras:

- Mejorar los controles de Producción y comercialización de productos mediante planillas.
- Crear una estrategia de comercialización, difundiendo sus productos por panfletos y promociones.
- Implementar nuevas tecnologías en los procesos productivos con el objetivo de optimizar la producción.



- Mejorar la disposición en planta a partir de un nuevo lay out
- Implementar mejoras en higiene y seguridad.
- Otorgar herramientas de control y proyección económicas financieras.

Warmi Artesanal

“Warmi Artesanal” se dedica al diseño, producción y comercialización de marroquinería en cuero y tela con terminaciones y detalles hechos a mano. Sus diseños se caracterizan por ser artesanales nacidos en tierra salteña, además en sus productos utiliza cueros de calidad Argentina, muy atractivos para los turistas que visitan la ciudad.

El principal problema que se observó en la empresa es un desorden organizacional y una falta de planificación, por lo que se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Definir un sistema de producción continua en lugar del sistema actual de producción por pedidos.
- Mejorar la disposición en el taller a partir de un nuevo Lay Out.
- Establecer una planificación para la contratación de personal.
- Otorgar herramientas de control y proyección económico-financieras.
- Ejecutar mejoras en higiene y seguridad.
- Mejorar los controles de producción y comercialización de productos mediante planillas.
- Definir una estrategia de comercialización.
- Crear un plan de exportación que le permita a la empresa vender sus productos en el exterior.

Segunda edición:

Gradometal

“Gradometal” es un emprendimiento familiar, que cuenta con veinte años de experiencia en el rubro y está constituida legalmente hace un año y medio. Se focaliza en el diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de equipos para el acopio, acondicionamiento y transporte de materias primas, para el sector agropecuario. Se caracteriza por ser la única empresa dedicada a dicha actividad en la provincia. Un factor fundamental es brindar



productos de calidad según las necesidades de sus clientes fortaleciendo su relación con los mismos.

Se detectó que se deben tomar medidas significativas de inversión para poder lograr mayor eficiencia y orden, optimizar los diferentes procesos productivos y con ellos sus capacidades. Las propuestas realizadas fueron las siguientes:

- Definir la estructura de la empresa.
- Mejorar los controles de producción y comercialización de productos mediante planillas.
- Crear una estrategia de comercialización.
- Trasladar el predio fabril
- Implementar nuevas tecnologías en los procesos productivos con el objetivo de optimizar la producción.
- Mejorar la disposición en planta a partir de un nuevo lay out
- Ejecutar mejoras en Higiene y seguridad.
- Otorgar herramientas de control y proyección económicas financieras.

DM Sándwich

“DM Sándwich” es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de sándwiches de miga de distintas variedades y eventualmente otros tipos de productos relacionados al rubro. Su dueño, comenzó con este proyecto hace poco más de un año en el mismo domicilio donde actualmente se encuentra pero a puertas cerradas. Con el tiempo la demanda de sus productos creció y sus mismos clientes lo impulsaron a la apertura de un local propio. Se caracteriza por brindar un producto fresco y de calidad.

El principal problema que se observó en la empresa, es la falta de planificación y análisis, por lo que se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Determinar una estrategia de Recursos Humanos.
- Establecer una planificación para la contratación de personal.
- Mejorar la disposición en la cocina donde se elaboran los sándwich, a partir de un nuevo Lay Out.
- Determinar el flujograma del proceso productivo.
- Establecer un plan de comercialización y estrategias del marketing mix.
- Definir herramientas de control y medición de acciones comerciales.



Big baby

“Big Baby” es un emprendimiento dedicado a la producción y comercialización de juegos y juguetes didácticos de madera. Sus productos se caracterizan por ser variados, coloridos y por tener diseño propio.

Actualmente el emprendimiento trabaja en forma eficiente y le falta planificar la producción para poder crecer. Para aumentar la producción y corregir falencias enlazadas al proceso productivo se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Proyectar un organigrama para una producción planificada y con mejoras
- Realizar un control de stock de materia prima y de productos terminados
- Implementar de nuevas tecnologías en los procesos productivos con el objetivo de industrializar la producción.
- Mejorar la disposición en planta a partir de un nuevo lay out.
- Ejecutar mejoras en higiene y seguridad.
- Crear una estrategia de comercialización, difundiendo sus productos por panfletos y promociones en todas las jugueterías de la ciudad.
- Otorgar herramientas de control y proyección económicas financieras.

Milanesa Center

“Milanesa Center” está dedicado a la producción, venta y delivery de milanesas, contando con una amplia gama de variedades. Además de menús ejecutivos, preparación de pastas y servicio de cafetería.

El principal problema que se observó en la empresa es la falta de planificación y análisis, por lo que se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Determinar una estrategia de Recursos Humanos.
- Establecer una planificación para la contratación de personal.
- Mejorar la disposición en la cocina a partir de un nuevo Lay Out.
- Definir el flujograma del proceso productivo.
- Mejorar el proceso de compras para disminuir costos.
- Realizar carga y registro de información para el máximo aprovechamiento del software de gestión.
- Estudiar el posicionamiento de la marca.
- Otorgar herramientas de control y medición de acciones comerciales.



Tercera edición:

Húngara

“Húngara” es un emprendimiento, que posee 2 años de antigüedad en el medio salteño. Se dedica al diseño, confección y comercialización de indumentaria y accesorios femeninos y se caracteriza por brindar prendas de diseños exclusivos y de excelente calidad, siendo esto su mayor ventaja competitiva. Tiene gran potencial de crecimiento, y para llegar al objetivo de aumentar la producción actual y posicionarse como marca a nivel nacional, se deben en primera instancia resolver problemas internos de la organización, para ello se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Definir una estrategia de Recursos Humanos.
- Establecer el Flujograma del proceso productivo.
- Estudiar la capacidad productiva
- Registrar la información en un software de gestión.
- Estudiar costos y gastos.
- Definir indicadores de rentabilidad
- Definir herramientas de control de la calidad y de acciones comerciales
- Estudiar de posicionamiento de la marca.

AD Diseño

“AD Diseño” es un emprendimiento unipersonal, el cual se encuentra en desarrollo, con el soporte de estudios anteriormente realizados por el emprendedor y el know how de Ing. Civil que asistió técnicamente. Se focaliza en el diseño y producción de revestimientos de cementos y se caracteriza por los diseños únicos creados por el emprendedor los cuales tienen una gran aceptación en el mercado.

En base al diagnóstico y a las necesidades de la empresa, se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Definir la estructura de la empresa.
- Mejorar los controles de producción y comercialización de productos mediante planillas.
- Crear una estrategia de comercialización.
- Ampliar del predio de producción.
- Adquirir nuevas tecnologías para los procesos productivos.
- Mejorar la disposición en planta a partir de un nuevo lay out.



- Ejecutar mejoras en Higiene y seguridad.
- Otorgar herramientas de control y proyección económicas financieras.

Caschy

“Caschy” es una empresa comercial dedicada al diseño, sublimación y ploteo de una variedad de productos como set materos, jarros térmicos, entre otros. Es única en la provincia de Salta porque registra una marca propia que incluye una familia de personajes típicos norteños. La misma se destaca por su precio competitivo, la calidad y la rápida inserción de sus productos en el mercado que están dirigidas al consumidor final, principalmente turistas nacionales, seguido de extranjeros como locales.

Es un proyecto actualmente rentable pero es necesario un cambio radical en la gestión para lograr la sostenibilidad en el tiempo. El principal problema que se observó en la empresa es la falta de planificación gestión y control de área administrativa y de ventas, por lo que se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Determinar una estrategia de Recursos Humanos.
- Establecer una planificación para la contratación del personal.
- Mejorar la disposición en el taller de producción.
- Determinar un Flujograma del proceso productivo.
- Implementar un manual de procedimiento, a partir de un instructivo de ventas desarrollado.

La Clara

“La Clara” fue creada en el año 2014, con la finalidad de dedicarse a la producción y comercialización de panes saludables para el público en general. Además, tiene como objetivo la generación de empleo para personas que se encuentran en estado de vulnerabilidad social. Por lo que se podría considerar a La Clara un emprendimiento social, es decir, una organización con ánimos de lucro que busca satisfacer necesidades de la sociedad en la que se desenvuelve.

El principal problema que se observó en la empresa es el desorden organizacional y la falta de planificación, por lo que se propone implementar las siguientes mejoras:

- Determinar una estrategia de Recursos Humanos.
- Establecer una planificación para la contratación de personal.



- Mejorar la disposición en el taller a partir de un nuevo Lay Out.
- Diseño de un flujograma del proceso productivo.
- Mejorar el proceso de compras para disminuir costos.
- Otorgar herramientas de control y proyección económico-financieras.
- Ejecutar mejoras en Higiene y seguridad.
- Mejorar los controles de Producción y comercialización de Productos mediante planillas.
- Definir una estrategia de comercialización.
- Otorgar herramientas de control y medición de acciones comerciales.

Cuarta edición:

Aura

“Aura” es un emprendimiento que posee siete meses de antigüedad en el medio Salteño. El mismo nace del deseo de tres emprendedoras de diseñar y comercializar prendas exclusivas. En sus inicios se dedicaban al rediseño y personalización de prendas usadas, acompañándolo con la reventa de indumentaria femenina. Siendo su objetivo actualmente abocarse a la confección y diseño de prendas nuevas.

Se observó que el mismo está en la fase de “Introducción” de su ciclo de vida. Esto significa que las ventas van creciendo lentamente a medida que sus productos se van introduciendo en el mercado, sin embargo no son significativas y con el modelo de trabajo actual, no se obtiene la rentabilidad deseada. Para potenciar su crecimiento, se propusieron las siguientes mejoras:

- Departamentalizar recursos humanos y definir el perfil de puesto de trabajo.
- Definir de la estructura organizacional.
- Definir del proceso productivo.
- Mejorar la distribución de la planta a partir de un nuevo Lay Out.
- Planificar estrategias en base al marketing mix y definir un plan de comercialización.
- Elaborar estrategias de gestión de la calidad.
- Estudiar costos y gastos.
- Definir indicadores de rentabilidad.
- Definir de herramientas de control de la calidad y de acciones comerciales.



Janpu Sushi

“Janpu Sushi” es un emprendimiento dedicado a la elaboración y venta de sushi. El emprendedor a través de los viajes que realizó, adquirió conocimientos de la cocina internacional y quiso transmitir los diversos sabores de la comida tradicional japonesa, como el sushi, a la sociedad salteña. El objetivo es difundir el arte de cocinar sushi, en el medio salteño, en donde este producto no es tan conocido y predomina la comida regional.

La principal problemática que se detectó fue la falta de planificación y de la inexistencia de un sistema de información confiable, al cual se pueda recurrir en el momento de la toma de decisiones. Por lo que se propone implementar las siguientes mejoras:

- Establecer una planificación para la contratación de personal.
- Mejorar la disposición en la cocina a partir de un nuevo Lay Out.
- Definir el flujograma del proceso productivo.
- Mejorar el proceso de compras para disminuir costos.
- Estudiar el posicionamiento de la marca.
- Otorgar herramientas de control y medición de acciones comerciales.
- Planificar de un sistema de Marketing agresivo para llegar a potenciales clientes.
- Definir los indicadores de rentabilidad.
- Estudiar costos y gastos.
- Agregar valor al producto final.

Keep Runnig

“Keep Running” es un emprendimiento que se constituyó en el año 2015 como un gimnasio que se dedica a brindar un servicio especializado a cada uno de sus clientes, mediante el entrenamiento funcional. Esta actividad está dirigida principalmente a aquellos deportistas que realizan “running”, como así también para todos aquellos que realizan un deporte y a todas las personas que desean mejorar su calidad de vida. Para esto, cuentan con diversas máquinas que hacen de facilitadores para la realización de tal actividad.

Se considera que el gimnasio se encuentra funcionando correctamente. Además, trabaja con una cantidad considerable de personas, obtiene ganancias y tiene muchas posibilidades de seguir creciendo y expandiéndose, por lo que las medidas de mejora propuestas son un medio para potenciar la calidad actual del servicio prestado. Las propuestas son:

- Planificar la contratación del personal.
- Definir el flujograma del proceso del servicio.



- Definir un plan de comunicación, creando una estrategia de comercialización, difundiendo sus servicios por folletos y promociones.
- Invertir en el alquiler de un local de mayor dimensión.
- Invertir en maquinarias y diversificación del servicio.
- Implementar nuevos turnos de entrenamiento.
- Otorgar herramientas de control y proyección económicas-financieras.
- Registrar la marca.
- Implementar de un plan de mantenimiento de las maquinarias.
- Implementar un programa de Responsabilidad social empresaria.

Galvanizados del Norte S.R.L

“Galvanizados del Norte S.R.L”, es una planta dedicada al tratamiento y revestimiento de materiales en zinc por inmersión en caliente, para prolongar la vida útil de los productos metálicos expuestos a los efectos destructivos y costosos de la corrosión. Dirige sus servicios a sectores como: Obra pública, mobiliario urbano, agricultura y ganadería, entre otros.

Se caracteriza por ser la única planta de galvanizado, bajo esta tecnología, del Noroeste Argentino. Combinando estudios realizados y técnicas disponibles satisface las necesidades de los clientes de manera eficiente, minimizando el impacto ambiental. Para potenciar el crecimiento, se propuso lo siguiente:

- Definir la estructura de la empresa.
- Mejorar los controles de producción y comercialización de productos mediante planillas.
- Crear una estrategia de comercialización.
- Construir un nuevo galpón y definir una adecuada disposición en planta a partir de un lay out
- Implementar mejoras en Higiene y seguridad.
- Establecer un tratamiento de aguas residuales.
- Optimizar procesos productivos.



Capítulo VI- Conclusiones

A lo largo del año, el programa APPES siguió con los lineamientos generales planteados desde su inicio, cumpliendo satisfactoriamente todos sus objetivos. Si bien el camino no fue sencillo, el crecimiento logrado tanto en materias de comunicación, articulaciones público-privadas y la participación en diferentes congresos, permitieron que el programa se posicione no solo como un instrumento de asistencia, sino también como un organismo de consulta multidisciplinario e investigación y desarrollo de nuevas tecnologías adaptadas a las realidades de la región. Para que esto sea posible, es importante destacar la sinergia generada entre los profesionales y estudiantes avanzados de distintas carreras que formaron parte del staff de consultores, quienes redoblaron muchas veces sus esfuerzos en tareas, horarios y días extras a lo planificado.

El “*cross learning*” por parte de los alumnos en cada reunión fue una rica experiencia tanto para ellos como para todo el equipo. Intentar hablar el mismo idioma desde la mirada que nos entregan las distintas carreras con el fin de arribar a un factor común llevaba tiempo de debate, escucha de argumentos y aprendizaje continuo. Asimismo, la participación de los alumnos en casi todas las empresas les permitió entender el mundo real y entender que cada empresa es diferente y cada una con su forma de “hacer las cosas”.

Nuestro trabajo en las oficinas de la Subsecretaría, exige una integración a las actividades que tiene la misma, y en base a nuestra dinámica colaboramos con las distintas Direcciones. Formar parte de la Subsecretaría, nos posibilitó adquirir otras habilidades adicionales a las del programa, tales como capacitaciones del trabajo en equipo, comunicación, liderazgo entre otras, permitiendo una fusión de conocimientos.

Participar en eventos de reconocida trayectoria es otra más de las actividades en que sigue participando en conjunto con la Universidad Nacional de Salta. Así también, se buscó profesionales del medio, que desinteresadamente brindaron asesoramiento facilitando el entendimiento de temas específicos, a quienes estamos muy agradecidos por su cooperación.

Incorporar herramientas, conceptos utilizados por grandes corporaciones adaptándolos a la empresa local y a la cultura norteña, fue nuestro logro. Nuestra responsabilidad de acercar a los estudiantes (futuros profesionales), el bagaje de conocimientos y herramientas, al sector empresario, con esto se da por cumplido con el objetivo.

Sin embargo el camino es largo y somos conscientes de que debemos mejorar en diversos aspectos para ser realmente artífices de un cambio positivo no solo en las empresas y emprendimientos, sino también en la sociedad. Para ello debemos lograr perfeccionar cada vez más el programa, incorporando material humano para un mayor alcance, incorporar



nuevos centros en el interior de la provincia y replicando nuestra experiencia a provincias que se encuentren interesadas.

Por último, es muy importante mencionar que existieron aportes significativos de profesionales relacionados al equipo y a la Secretaría.



Capítulo VII- Anexos

Anexo: Acta de Protocolo APPE y Emprendedor/es

Salta, ____ de _____ de 2016.

Sr/a.

Proyecto:

Por intermedio de la presente le damos la bienvenida al programa APPE “Asistencia Profesional para Emprendimientos Salteños”.

El Consultor designado para su proyecto es.....
, cuyo contacto es:.....

Cabe aclarar que este período estará a cargo de la Secretaría de Comercio MiPyMEs y Desarrollo Local a través del programa APPE Salta.

Para tener una mejor comunicación y realizar este trabajo de manera eficiente, deberán cumplir los siguientes ítems:

Por parte del programa APPE:

Deberá elaborar un informe final de acuerdo con el siguiente plan de trabajo:

Plan de trabajo

1. Características de la Empresa.
 - Ubicación.
 - Acceso al lugar.
 - Características. Estructura Edilicia.
 - Servicios.
 - Dimensiones.
 - Razón Social.
 - Datos de titular, representante legal o apoderado.
 - Datos de los emprendedores asociados.



- Condición ante la AFIP, Antigüedad (Fecha de inicio de las actividades), Actividades declaradas (principal y secundaria con código CLANAE).
 - Sector de la Actividad.
 - Promedio de Facturación.
 - Tamaño de la empresa.
 - Habilitaciones, Rentas.
 - Permisos, registros, etc.
 - Domicilio real, legal y fiscal; teléfono, e-mail, pagina web.
2. Descripción del negocio y principales productos que ofrece con sus características. Grado de diferenciación.
3. Contexto político, social, económico, tecnológico, legal y medioambiente.
- Características generales de la ciudad dentro del contexto provincial.
 - Aporte a la mejora del medioambiente y Plan Estratégico Nacional.
 - Grado de innovación.
 - Sustitución de importaciones.
4. Organización de la empresa.
- Misión, Visión, Objetivos y Valores de la empresa.
 - Organigrama real y potencial.
 - Funciones y análisis de cada puesto laboral.
 - Datos del equipo emprendedor. Experiencia. Función que desempeña. Hs de afectación al emprendimiento.
 - Generación de nuevos empleos.
 - Áreas: cantidad de empleados proyectados a 5 años.
 - Relevamiento del ambiente laboral.
 - Análisis de los convenios colectivos que aplican a la organización.
 - Gestión de la calidad en los recursos humanos.
5. Proceso Productivo.
- Etapas del proceso.
 - Descripción.
 - Relevamiento del Equipamientos/capacidades que utiliza.
 - Proceso Interno o tercerizado.
 - Horas hombre mensuales dedicada al proceso.
 - Formación o experiencia de quien realiza el proceso.
 - Análisis de los procesos productivos de la empresa.
 - Plan de mantenimiento.
 - Gestión de la calidad – registros – documentos.
6. Análisis del consumidor, de la competencia y del mercado. Selección de proveedores.
- Desarrollo.
 - Análisis FODA – Análisis de Sensibilidad.



- Comportamiento del mercado – estacionalidades.
7. Plan de comercialización y operaciones.
 - Análisis de las Fuerzas Competitivas.
 - Análisis FODA.
 - Análisis de logística – rutas comercializadoras.
 - Proceso de Compra – stock.
 8. Requerimientos de fondos y fuentes de financiamiento.
 - Plan de inversión potencial.
 9. Requerimientos Técnicos.
 - Análisis de vida útil.
 - Obsolescencia tecnológica.
 10. Impactos o efectos sobre el medio ambiente (consumo de recursos, generación de residuos, etc.)
 - Desechos y emisiones.
 11. Estudio de costos y planificación de capital de trabajo.
 - Desarrollo proyectado a 5 años en base a un plan de producción estipulado.
 - Punto de equilibrio: producción/precio de venta.
 - Ratios financieros.
 12. Flujo de Fondos con inversiones futuras.
 - Cálculo de Ingresos – Egresos (por tipo) para 10 semestres con proyecto actual.
 - Calculo Ingresos – Egresos (por tipo) para 10 semestres con inversiones estimadas.
 13. Lay Out.
 - Diseño.
 - Circulación de productos.
 14. Higiene y Seguridad.
 - Análisis – EPP – Carga de Fuego – IRAM 10005.
 15. Asistencia en planificación empresarial.
 - Análisis en planificación estratégica.
 - Desarrollo presupuestario.
 16. Análisis de procesos Administrativo y Financiero.
 - Análisis de procesos generales de la administración.
 - Análisis de cuentas corrientes y cuentas por pagar.



- Análisis de puntos críticos.
- Planificación financiera y presupuestaria.

17. Empresa Familiar.

- Análisis Normativo.

18. Plan de mejoras y optimización de procesos.

- Propuesta desarrollada.

Diagrama de Gannt

El Programa tendrá una duración de nueve semanas que estarán distribuidas en base a la siguiente temática:

Tareas / Tiempo	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9
1. Caracterización de la Empresa	X								
2. Organización de la empresa.	X								
3. Descripción del negocio y principales productos que ofrece con sus características. Grado de diferenciación.	X								
4. Proceso Productivo.		X							
5. Lay Out.		X							
6. Higiene y Seguridad			X						
7. Requerimientos técnicos.			X						
8. Impactos o efectos sobre el medio ambiente (consumo de recursos, generación de residuos, etc)			X						
9. Contexto político, social, económico, tecnológico, legal y medioambiental.				X					
10. Análisis del consumidor, de la competencia y del mercado. Selección de proveedores.				X					
11. Plan de comercialización y operaciones.				X					
12. Estudio de costos y planificación de capital de trabajo.				X					
13. Requerimiento de fondos y fuentes de financiamiento.					X				
14. Diagnostico e implementación de ideas de inversión.					X				
15. Flujo de Fondos con inversiones futuras.					X				
16. Asistencia en planificación empresarial.					X				
17. Análisis de procesos Administrativo y Financiero						X			
18. Empresa Familiar						X			
19. Plan de Mejoras y optimización de procesos.							X	X	X



Por parte de Emprendedor:

Brindar información fidedigna para dar cumplimiento al plan de trabajo detallado anteriormente

Permitir el acceso al equipo de trabajo de APPES a las diferentes áreas del emprendimiento

Cumplir con los días y horarios de reuniones y/o visitas pactadas (Se realizarán dieciocho vistas estipuladas con anterioridad, dos por cada semana de duración del programa)

En caso de no cumplir con algunos de los ítems detallados anteriormente quedará sin efecto este protocolo y por lo tanto la asistencia técnica brindada por el programa APPES.



Anexo: Acta Protocolo de Práctica Profesional Ad Honorem

ACTA DE COMPROMISO DE PRÁCTICA PROFESIONAL AD HONOREM PARA EL PROGRAMA APPES

El estudiante _____ de la Carrera de _____ de la Universidad _____, DNI N° _____ por una parte y por la otra la Secretaría de Comercio, MIPYMES y Desarrollo Local, que denominaremos la Secretaría, suscriben la presente ACTA DE COMPROMISO DE PRÁCTICA PROFESIONAL AD HONOREM, según las cláusulas que a continuación, se suscriben:

- a) La Práctica Profesional se llevará a cabo en la Secretaría, cita en Santiago del estero N° 2225 de la ciudad de Salta y en una MiPyME a designar en la Provincia de Salta.
- b) El plazo durante el cual se desarrollarán las tareas serán de ____ horas como mínimo, contados a partir del día ____ de _____ de ____ y hasta el ____ de _____ de ____.
- c) El horario durante el cual se desarrollaran las tareas será acordado entre la Secretaría y el alumno.
- d) El Plan de trabajo para el desarrollo de la Práctica Profesional se adjunta en el ANEXO I de acuerdo a la formación que presente el alumno
- e) La Secretaría designa como tutor a María Jimena Gómez, DNI N° 28.271.697, de la Dirección General de MiPyMEs y Desarrollo Local.
- f) El alumno estará cubierto con un seguro de _____, gestionado por la Secretaría través del Programa APPES, durante el periodo de realización de la Práctica.
- g) La Secretaría no está obligada a pagar ninguna remuneración al alumno por las tareas que demanden la práctica profesional.
- h) El alumno se compromete a respetar las normas de la Secretaría en las tareas que se le asignen.
- i) En caso de que el alumno resuelva abandonar la práctica profesional, deberá dar aviso a la Secretaría con un mínimo de treinta (30) días de anticipación.



j) El alumno se obliga a considerar confidencial toda la información que reciba o llegue a su conocimiento relacionada con todas las actividades a las que tenga acceso en la Secretaría, y/o relacionada con los emprendedores de la misma.

k) Al término del periodo realizado como Práctica en la Secretaría y la MyPyME, el alumno deberá presentar un informe con la actividad realizada, que debe contar con el visto bueno de la Secretaría.

l) Si se producen conductas inapropiadas o faltas graves por parte del alumno, la Secretaría podrá dar por finalizada la Práctica, sin que se exija previo aviso, ni reclamo de concepto alguno, atento a la naturaleza de la Práctica Profesional.

En prueba de conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto, en la ciudad de Salta a los ____ días del mes de _____ de _____.



ANEXOS DE INFORMES

Anexo – Tomo I

- A1 - Especias Don José
- A2 - Top Legs
- A3 - Warmi Artesanal Salta
- A4 - Gabriela Colque Puppi

Anexo – Tomo II

- A5 - Big Baby
- A6 - Grado Metal

Anexo – Tomo III

- A7 - Milanesa Center
- A8 - Dm Sandwich
- A9 - Lanzamientos, Cierres y Capacitaciones

Anexo – Tomo IV

- A10 - Caschy
- A11 - La Clara

Anexo – Tomo V

- A12 - AD Diseño
- A13 - Húngara
- A14 - Capacitaciones

Anexo – Tomo VI

- A15 - Galvanizados del Norte
- A16 - Janpu Sushi

Anexo – Tomo VII

- A17 - Aura



A18 - Keep Running

A19 - Capacitaciones