



PROVINCIA DE SALTA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROGRAMA APPE

INFORME FINAL

VIII Edición

DICIEMBRE 2018

Autores:

Coordinador Técnico Lic. Luis García Bes.

Sra. María Florencia Ortiz, Licenciada en Administración.

Srta. Silvia Jaldo, Contadora.

Sr. Jorge Ruiz de los Llanos, Licenciado en Comercialización.

Sr. Emanuel Sembinelli, Contador.

Sr. José Luis Alderete, Ing. Industrial.



AGRADECIMIENTOS

El Programa APPE se desarrolló a lo largo de estos ocho años gracias a la articulación de diversas instituciones, tanto públicas como privadas, que buscan la mejora continua en las micro, pequeñas y medianas empresas salteñas.

Desde el equipo de consultores queremos agradecer al Consejo Federal de Inversiones y a la Unión Industrial de Salta, por el continuo apoyo que brindan al Programa para que siga creciendo.

A la Universidad Nacional de Salta y a la Universidad Católica de Salta, por su colaboración en las convocatorias de estudiantes avanzados y por su acompañamiento académico en la elaboración de los informes.

Al Instituto Nacional de Tecnología Industrial por sus constantes aportes a través de la transferencia de conocimientos y herramientas para la mejora continua.

A la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento y al Gobierno de la Provincia de Salta por impulsar el Programa APPE para el crecimiento y desarrollo de MiPyMEs salteñas.

A los estudiantes avanzados por comprometerse con el programa y brindar sus conocimientos adquiridos en la universidad para la elaboración de los informes.

Por último, agradecemos especialmente a los emprendedores que depositaron su confianza en el Programa, brindándonos su tiempo y la información necesaria para poder trabajar.



ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTOS.....	2
INTRODUCCIÓN.....	9
COMPENDIO.....	10
CAPÍTULO I - FUNDAMENTACIÓN	12
Convenios y trabajo con universidades.....	14
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE TRABAJO	16
CAPÍTULO III – EQUIPO: SELECCIÓN DE CONSULTORES, EMPRESAS Y ALUMNOS	18
De la selección de personal del equipo de consultores	20
De la selección de empresas	21
De la selección de alumnos universitarios.....	33
Cronograma de Trabajo	38
CAPÍTULO IV –EMPREDIMIENTOS QUE PARTICIPARON.....	39
Propuestas realizadas a los 20 emprendimientos	39
Primera edición:.....	39
Viracocha Cerveza Artesanal	39
Andeplast.....	41
Tierra Gráfica	43
Cedro Viviendas.....	45
Pastelería El Arca de Noé	48
Segunda edición:.....	50
Estribar S.R.L.....	50
Dulces Chicoana	52
Hikari NOA SRL	54
Natura Life	55
Resto Bar La Musa	58
Tercera edición:.....	60
Gnomó's Tejidos.....	60
La Churita	62
La Vinoteca Restaurant Boutique.....	64
Cecilia Zoccola -Diseño Sensible	66
Cecé Indumentaria.....	68



Cuarta edición:	70
KIUT.....	70
Viviendas Morena	73
E'poka Fabricantes	75
Quitapenas Salta.....	76
Sillones Sushi.....	79
CAPÍTULO V - EVOLUCIÓN Y LOGROS DEL PROGRAMA.....	81
Del desarrollo del programa	81
Alumnos	82
Empresas	82
Consultores	83
Entrevista de Satisfacción	83
Entrevista de Seguimiento.....	88
Evolución del programa.....	94
De los eventos que organizo el Programa APPES	96
Acto de lanzamiento del Programa APPES Edición 2018 y “Encuentro comercial, de negocios y branding de Emprendedores APPES”	96
Capacitación del INTI sobre el uso de tecnologías de gestión	98
Taller de tecnologías de gestión INTI.....	98
Convocatoria a emprendimientos en Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta	99
Capacitación sobre planeación estratégica y costeo.....	100
Acto de cierre parcial Programa APPES	101
Difusión del Programa en Radio de la UCASAL.....	103
De la participación del Programa en eventos y talleres	104
Capacitación sobre créditos CFI	104
Participación en SAMECO 2018	104
Participación en Crecé Con Google	105
Capacitación sobre Plan de Marketing y Costeo.....	105
Participación en "Innova Salta 2018: Showroom de Tecnología, Innovación y Emprendedurismo"	106
Participación en Seminario INTI: Mejora de la productividad en empresas salteñas.....	107
CAPÍTULO VI- CONCLUSIONES	108
CAPÍTULO VII- ANEXOS	109



Anexo 1: Acta de Protocolo APPES y Emprendedor/es	109
Anexo 2: Acta Protocolo de Práctica Profesional Ad Honorem	114
Anexo 3: Registro de Emprendimientos Postulados	115
Anexo 4: Entrevista N° 1	117
Anexo 5: Entrevista N° 2	119
Anexo 6: Entrevista N° 3	121
Anexo 7: Informes de las empresas	123



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de Selección del Personal.....	20
Ilustración 2: Rubros de los Emprendimientos postulados	26
Ilustración 3: Antigüedad de los Emprendimientos postulados.....	27
Ilustración 4: Facturación anual	28
Ilustración 5: Cantidad de integrantes de empresas postuladas	29
Ilustración 6: Medios de comunicación de la convocatoria.....	30
Ilustración 7: Cantidad de alumnos postulados por carrera.....	34
Ilustración 8: Cantidad de alumnos postulados por universidad.....	35
Ilustración 9: Logo Viracocha.....	39
Ilustración 10: Logo de Andeplast.....	41
Ilustración 11: Logo Tierra Gráfica.....	43
Ilustración 12: Logo Cedro Viviendas.....	45
Ilustración 13: Logo Pastelería el Arca de Noé	48
Ilustración 14: Logo Estribar	50
Ilustración 15: Logo Dulces Chicoana.....	52
Ilustración 16: Logo HIKARI NOA SRL	54
Ilustración 17: Logo Natura Life	55
Ilustración 18: Logo Resto Bar La Musa	58
Ilustración 19: Logo Gnomos	60
Ilustración 20: Logo La Churita	62
Ilustración 21: Logo La Vinoteca Restaurant Boutique.....	64
Ilustración 22: Logo Cecilia Zoccola- Diseño Sensible	66
Ilustración 23: Logo Cece Indumentaria.....	68
Ilustración 24: Logo KIUT	70
Ilustración 25: Logo Viviendas Morena	73
Ilustración 26: Logo E'poka	75
Ilustración 27: Logo Quitapenas Salta	76
Ilustración 28: Logo Sillones Sushi	79
Ilustración 29: Resultados entrevista I – Contenido del programa.....	85
Ilustración 30: Resultados entrevista I - Cantidad de visitas realizadas	86
Ilustración 31: Inconvenientes presentados a lo largo del programa.....	86
Ilustración 32: Resultados entrevista I - Desempeño de los practicantes.....	87
Ilustración 33: Resultados entrevista I - Desempeño de los consultores.....	88
Ilustración 34: Áreas donde el Programa tuvo mayor impacto	90
Ilustración 35: Grado de utilización de las herramientas brindadas.....	90
Ilustración 36: Herramientas más utilizadas.....	91
Ilustración 37: Herramientas no utilizadas por área	92
Ilustración 38: Motivos de no implementación de mejoras	93
Ilustración 39: Grado de éxito de las herramientas brindadas.....	93
Ilustración 40: Cantidad de empresas que participaron.....	94
Ilustración 41: Cantidad de Consultores APPES.....	95
Ilustración 42: Cantidad de Practicantes APPES	95
Ilustración 43: Firma de convenio con Universidades	97



Ilustración 44: Acto de Apertura del Programa.....	97
Ilustración 45: Capacitación del INTI.....	98
Ilustración 46: Taller de tecnologías de gestión INTI.....	99
Ilustración 47: Flyer convocatoria a charla informativa en Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta	100
Ilustración 48: Capacitación planificación estratégica y herramientas de costeo.....	101
Ilustración 49: Ejemplo de diseño de banners entregados	102
Ilustración 50: Acto de cierre parcial Programa APPES	103
Ilustración 51: Difusión del Programa en Radio UCASAL	103
Ilustración 52: Sameco	104
Ilustración 53: Participación en Crecé Con Google	105
Ilustración 54: Capacitación sobre Plan de Marketing y Costeo.....	106
Ilustración 55: Participación en Innova Salta 2018.....	107



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Convenios con universidades	14
Tabla 2: Alumnos que participaron del programa.....	19
Tabla 3: Categorías de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)	28
Tabla 4: Matriz de evaluación de emprendimientos	31
Tabla 5: Cronograma de actividades	38
Tabla 6: Registro de emprendimientos	115



INTRODUCCIÓN

Desde hace ocho años el Consejo Federal de Inversiones brinda a las MiPyMEs salteñas la posibilidad de recibir un asesoramiento integral y gratuito a través del Programa de Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños (APPE). Siempre contando con el apoyo de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, la Unión Industrial de Salta, la Universidad de Católica de Salta, la Universidad Nacional de Salta y del Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Este último se sumó al proyecto en el año 2017 brindando capacitaciones al equipo de trabajo.

En esta última edición, el equipo de trabajo sumó un consultor nuevo, habilitando la posibilidad de asesorar a más emprendedores, con la participación de 40 estudiantes avanzados de diversas carreras.

Se continuó trabajando junto a los profesores de las universidades, quienes acompañaron en la revisión de los informes parciales y en la selección de los practicantes.

Los 20 emprendimientos que recibieron la asistencia profesional este año son de distintos rubros y tamaños: Tierra Gráfica, Cerveza Artesanal Viracocha, Cedro Viviendas, Pastelería El Arca de Noé, Andeplast, Hikari NOA SRL, Estribar SRL, Bar La Musa, Natura Life, Dulces Chicoana, Gnomos Tejidos, La Vinoteca Restaurant Boutique, La Churita, Cecé Indumentaria, Cecilia Zoccola - Diseño Sensible, Kiut, E'poka fabricantes, Quitapenas Salta, Sillones Sushi y Viviendas Morena.

Los consultores trabajaron bajo la supervisión del coordinador Ing. Patricio Daniel Ceillán López y del Director de Emprendedores, Sr. Gonzalo Guerineau.



COMPENDIO

El presente informe es el resultado del trabajo realizado por el equipo de consultores del Programa de Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños (APPE) en el año 2018.

El Programa APPE, Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños, está destinado a realizar de manera integral un diagnóstico del emprendimiento, seguido de un plan de mejoras abocado a maximizar el potencial del mismo, dejando además todo el “know how” en beneficio del titular, siendo ésta una herramienta de gestión y control para acciones futuras.

El objetivo general del programa es asistir a emprendimientos y MiPyMEs de la Provincia de Salta en las áreas estratégicas para el desarrollo y crecimiento de las mismas.

Los objetivos específicos son:

- Observar y detectar necesidades de las MiPyMEs salteñas;
- Acercar al emprendedor los servicios ofrecidos por la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento de la Provincia de Salta;
- Optimizar la articulación con instituciones de altos estudios, organismos públicos y cámaras empresariales con la Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local;
- Ofrecer asistencia en las áreas de:
 1. Recursos humanos.
 2. Procesos productivos.
 3. Procesos económicos – comerciales.
 4. Procesos administrativos - financieros.
- Proponer un plan de mejoras y optimización de los procesos.

En esta última edición se realizó una convocatoria para emprendimientos y MiPyMEs con más de un año de antigüedad, pertenecientes a diversos sectores económicos, de los cuales algunos de ellos presentaban un grado de innovación o impacto local y necesitaban asistencia profesional. Se brindó asistencia a 20



emprendimientos salteños en 10 meses. Para ello se trabajó con un equipo multidisciplinario, conformado por consultores y estudiantes universitarios avanzados de distintas disciplinas.

También fue necesaria la articulación entre distintas instituciones para el logro de los objetivos del programa. Tomando como base la teoría del Triángulo de Sábato, se trabajó en conjunto entre Gobierno, empresas y universidades.



CAPÍTULO I - FUNDAMENTACIÓN

El programa de Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños (APPE) 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 Producción, Trabajo y Desarrollo sustentable.
- La Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento.
- El Instituto Nacional de Tecnología Industrial (I.N.T.I.).

La articulación con estas instituciones permitió:

- ✓ Dar apoyo a las MiPyMEs locales mediante promoción de líneas de financiamiento, capacitaciones y asesoramiento continuo.



- ✓ Actualizar Convenios de trabajo entre la Provincia y las distintas instituciones, que permiten la creación de nuevos protocolos y anexos a los ya existentes.
- ✓ Obtener espacios de trabajo con el equipamiento necesario para realizar las tareas inherentes al desarrollo del programa.
- ✓ Crear una base de contactos para la difusión y un mayor alcance del programa.

El sector científico-tecnológico fue representado por:

- Universidad Nacional de Salta:
 - Facultad de Ingeniería.
 - 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:

- ✓ Que los alumnos avanzados de diferentes carreras realicen una práctica profesional en emprendimientos locales de diversos rubros y a través de ello puedan aplicar todos los conocimientos adquiridos durante su formación académica y a su vez sumar experiencia para su futura inserción laboral. Además, participaron en capacitaciones, eventos y debates sobre temas relacionados a su actividad profesional.
- ✓ Que los emprendimientos, a través de la colaboración de los futuros profesionales, obtengan diversas herramientas que les permitan optimizar su trabajo para alcanzar sus objetivos.
- ✓ El trabajo en conjunto con docentes universitarios que permite unificar el formato y el contenido de informes de tal manera que los alumnos puedan utilizar el mismo trabajo para fines académicos.
- ✓ La coordinación con los departamentos de vinculación universitaria, extensión académica, decanos y rectores para la renovación de los convenios y protocolos con las facultades vinculadas con el programa.



Gracias a ellos los estudiantes cuentan con un seguro por accidentes durante sus prácticas, siendo las Universidades las que se hacen cargo de los gastos del mismo en caso de las Prácticas Profesionales Supervisadas (PPS) y el Programa APPES en caso de las prácticas Ad Honorem.

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

Convenios y trabajo con universidades

Tabla 1: Convenios con universidades

Universidad	Facultad	Contacto	Convenio o protocolo	Estado
Universidad Nacional de Salta	Ingeniería	Ing. Pedro J. Romagnoli	Convenio Macro con Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable.	Activos
		Ing. Barbara Villanueva	Convenio de Práctica Profesional Supervisada.	
Universidad Nacional de Salta	Ciencias Económicas	Ing. Pablo Argenti	Convenio Macro con Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable.	Activos
		Cra. María Rosa Panza	Convenio de Seminario de Práctica Profesional Supervisada.	
Universidad Católica de Salta	Economía y Administración	Cr. Victor Claros	Convenio Macro con Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable.	Activos
	Cr. Federico Guijarro	Convenio de Práctica Profesional.		
Universidad Católica de Salta	Facultad de Ingeniería	Ing. Nestor Eugenio Lesser	Convenio Macro con Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable.	Activos
		Ing. Manuel Zambrano	Convenio de Práctica Profesional Supervisada.	

A principios del corriente año se firmaron los Convenios macro y convenios de Prácticas Profesionales Supervisadas con la Facultad de Ciencias Económicas de la UNSa, y con la Facultad de Economía y Administración de la UCASAL. También se renovaron los convenios existentes con las otras facultades.

El sector privado está representado por:



- Cámaras gremiales.
- Empresas de experiencia.
- Empresas MiPyMEs.
- Jóvenes empresarios.

Las Cámaras Gremiales proporcionan información de las empresas que operan en el medio y que puedan necesitar de la asistencia profesional que les brinda este programa. La Unión Industrial de Salta (U.I.S.), 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.

En la octava edición del programa APPE se dio prioridad a la participación de emprendimientos o Micro Empresas. 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.

Los jóvenes empresarios participan activamente en este tipo de programas y aprovechan al máximo las herramientas que brinda el Estado. Son aliados estratégicos en cuanto a la difusión de programas de capacitaciones y su experiencia ayuda al programa a llegar a una mayor cantidad de gente.

En conclusión, los emprendimientos se benefician al obtener asistencia profesional gratuita en las áreas estratégicas para su desarrollo y crecimiento, particularmente en las áreas de recursos humanos, procesos productivos, administración financiera y comercialización, y a través de la misma logran implementar metodologías y herramientas de gestión de RRHH, mejora continua aplicada en procesos y gestión de las áreas administrativo financieras.



CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE TRABAJO

La 8va edición del programa se desarrolló desde el 15 de Febrero hasta el 15 de Diciembre del presente año, de acuerdo a lo estipulado en el contrato firmado entre el CFI y la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento de la Provincia de Salta. El equipo de trabajo estuvo integrado por cinco consultores y estudiantes de distintas carreras, que realizaron sus prácticas profesionales en 20 emprendimientos salteños. La asistencia brindada a cada emprendimiento duró 9 semanas, durante ese tiempo se realizó el relevamiento de las 5 etapas del trabajo, el plan de mejoras y la elaboración de los informes parciales.

Previo a cada relevamiento, los consultores y los estudiantes se reunieron con los emprendedores seleccionados para conocerse e informarles cómo iba a desarrollarse el plan de trabajo. La metodología de trabajo prevé la realización de 2 visitas semanales a cada emprendimiento, sin embargo, en algunos casos se concretó solo una visita semanal debido a la falta de tiempo por parte de los emprendedores. Se actualizaron los papeles de trabajo para que los estudiantes pudieran recabar toda la información necesaria para la elaboración de los informes. Después de cada relevamiento, los estudiantes analizaron y volcaron los datos obtenidos en las oficinas de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento. Los consultores realizaron el seguimiento, instruyendo a los alumnos y explicándoles las herramientas utilizadas en cada etapa. Finalizados los informes, se invitó a los emprendedores a la Secretaría para realizar una devolución formal a cada uno, mediante una presentación oral con diapositivas. Al cierre de cada etapa se hizo entrega de los informes en un acto con la presencia de las autoridades de la Secretaría, las universidades y las instituciones participantes. Por último, se enviaron las copias originales de los trabajos a las oficinas del Consejo Federal de Inversiones, donde quedarán archivados por tener información confidencial.

La metodología de trabajo utilizada durante el año 2018 para la confección de cada informe parcial, no tuvo modificaciones respecto al año anterior. La misma puede ser consultada en el Informe Final VII Edición, año 2017, capítulo II, allí se



encuentra la descripción de cada Etapa con sus respectivos papeles de trabajo.



CAPÍTULO III – EQUIPO: SELECCIÓN DE CONSULTORES, EMPRESAS Y ALUMNOS

El equipo de trabajo del Programa APPES 2018 está conformado por cinco consultores:

- Licenciado en Comercialización, Jorge Ruiz de los Llanos.
- Licenciada en Administración, María Florencia Ortiz.
- Contador Público, Silvia Jaldo.
- Contador Público Nacional, Emanuel Sembinelli.
- Ingeniero Industrial, José Alderete.

En su 8va edición el programa incorporó un nuevo consultor, el Ingeniero Industrial José Alderete, luego de haber detectado durante el año 2017 la necesidad de contar con un perfil profesional que pueda realizar mayores aportes en las áreas productivas de los emprendimientos y ayudarlos a optimizar sus procesos productivos o de servicios.

La coordinación del programa estuvo a cargo del Ingeniero Patricio Daniel Ceillán López, bajo la supervisión del Director General de Emprendedores, Sr. Gonzalo Guerineau Sierra y del Subsecretario de Comercio, Licenciado Luis García Bes.

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



Tabla 2: Alumnos que participaron del programa

Nombre	Apellido	Carrera	Universidad	Emprendimiento	Edición
Mariela Elizabeth	Cárdenas Serrudo	Licenciatura en Recursos Humanos	UCASAL	Cedro Viviendas	1° Edición
Mauricio Angel	Mongelós	Ingeniería Industrial	UNSa		
Silvia Patricia	Oviedo	Licenciatura en Administración	UNSa	Tierra Gráfica	
Mariano	Gaffet	Ingeniería Industrial	UNSa		
Noelia Elizabeth	Durán	Licenciatura en Administración	UNSa	Cerveza Artesanal Viracocha	
Cintía Paola	Herrera	Ingeniería Industrial	UNSa		
Alejandra Mariel	Olmos	Ingeniería Industrial	UNSa	Andeplast	
Ezequiel	Escudero	Licenciatura en Administración	UCASAL		
Maximiliano	Camaño	Ingeniería Industrial	UNSa	Pastelería El Arca de Noé	
Edith María Lourdes	Paz	Licenciatura en Administración	UNSa		
Gisela Anahí	Leañez	Licenciatura en Administración/C.P.	UNSa	Hikari Noa S.R.L.	2° Edición
Joaquín	Correa	Ingeniería Industrial	UCASAL		
Lucas Maximiliano	Pastrana	Licenciatura en Administración	UCASAL	Natura Life	
Maira	Echart Romero	Ingeniería Industrial	UNSa		
Karen	Jarsun Sánchez	Ingeniería Industrial	UCASAL	Dulces Chicoana	
Carla Gisela	Cecchi Matsumoto	Licenciatura en Recursos Humanos	UCASAL		
Andrea María	Palópoli	Ingeniería Industrial	UNSa	Estribar S.R.L.	
Carlos Francisco	Eveling	Ingeniería Industrial	UNSa		
Raúl Emanuel del Valle	Torres	Licenciatura en Administración	UNSa	Resto Bar La Musa	
Marisol Liliana	Guerrero	Ingeniería Industrial	UNSa		
Anahí Elizabeth	Caro	Licenciatura en Administración	UNSa	La Churita	3° Edición
Paola Luciana	Jijena López	Ingeniería Industrial	UCASAL		
Zaira Fabiana	Olivera Hoyos	Ingeniería Industrial	UCASAL	La Vinoteca Restaurant Buotique	
Diego Carlos Alberto	Ibañez	Licenciatura en Administración	UNSa		
María Eliana	Coronel	Ingeniería Industrial	UCASAL	Cecilia Zoccola- Diseño Sensible	
Bárbara	Ríos Domingo	Licenciatura en Administración	UNSa		
Cristian Gabriel	García Oronó	Licenciatura en Administración	UNSa	Gnomo's Tejidos	
Sofía	Dávalos	Ingeniería Industrial	UCASAL		
Virginia	Diez	Licenciatura en Recursos Humanos	UCASAL	Cecé Indumentaria	
Angel Maximiliano	Barrientos	Ingeniería Industrial	UNSa		
Daira Luján	Tapia Padilla	Licenciatura en Administración	UCASAL	Kiut	4° Edición
Carolina	López Mercado	Ingeniería Industrial	UCASAL		
Valeria Rina	Muñoz	Licenciatura en Economía	UNSa	E'poka Fabricantes	
Leonardo Néstor	Mamaní	Ingeniería Industrial	UNSa		
Verónica Eliana	Rojas	Licenciatura en Administración	UNSa	Quitapenas Salta	
Luciana	Saavedra Bono	Ingeniería Industrial	UCASAL		
Margarita Cecilia	Almazan	Licenciatura en Administración	UNSa	Sillones Sushi	
Pablo David	Fin	Ingeniería Industrial	UNSa		
Carla Fernanda	Vallejo	Licenciatura en Recursos Humanos	UCASAL	Viviendas Morena	
Rodrigo Nicolás	Tarcaya	Ingeniería Industrial	UCASAL		



Se puede observar en la tabla precedente, que durante el 2018 se tuvo una mayor participación de practicantes de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, en cada edición se contó con un practicante de la misma. Esto permitió mejorar el análisis con respecto a la gestión de los recursos humanos.

De la selección de personal del equipo de consultores

Durante el año 2018, el equipo de consultores fue el mismo que en el año 2017, salvo que se incorporó un nuevo consultor.

En el flujograma que se muestra a continuación, se puede visualizar el proceso de reclutamiento que se llevó a cabo, para la búsqueda del nuevo consultor.

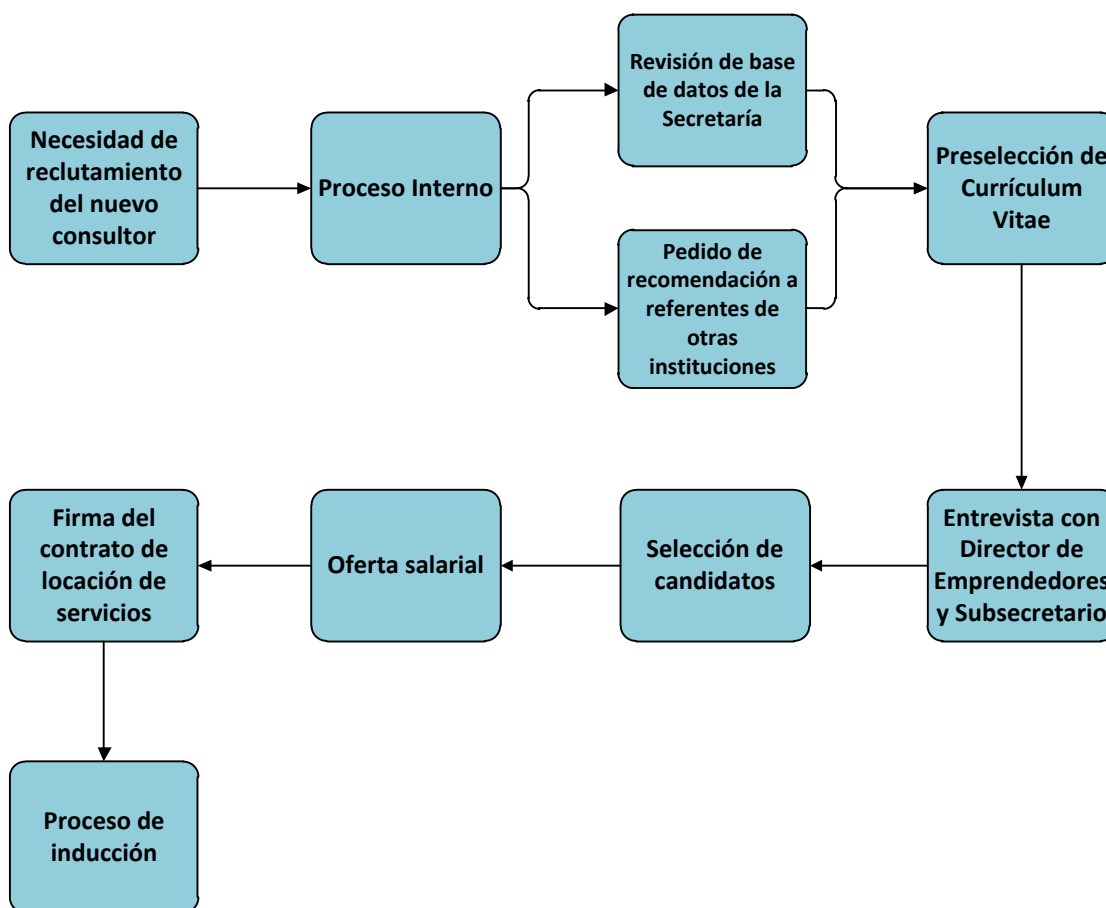


Ilustración 1: Proceso de Selección del Personal

En base a la necesidad de reclutamiento y a la definición del puesto a cubrir,



en primera instancia, se revisó la base de datos interna de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, para analizar si algún perfil se adecuaba a la búsqueda. Conjuntamente, se solicitó a los referentes de las universidades y del Instituto Nacional de Tecnología Industrial, que recomienden a profesionales de Ingeniería Industrial.

Se procedió a evaluar los currículums vitae de los postulantes y a hacer una preselección de los candidatos. Se realizaron entrevistas que estuvieron a cargo del Subsecretario de Comercio Lic. Luis García Bes y del Director General de Emprendedores Sr. Gonzalo Guerineau Sierra, quienes luego realizaron la selección definitiva del postulante y se procedió a comunicarle la oferta salarial.

Una vez incorporado el nuevo consultor, se realizó un proceso de inducción por parte de los consultores que conformaban el equipo el año pasado. El mismo consistió en la exposición de la metodología de trabajo y los papeles de relevamiento utilizados. Además se realizó de forma conjunta un análisis de los informes de las empresas del año 2017 y del informe final.

En la Octava edición del programa, se trabajó con un equipo multidisciplinario de 5 consultores de las siguientes carreras: Administración, Comercialización, Contabilidad e Ingeniería Industrial. De esta forma se logró brindar a las empresas una asistencia integral.

De la selección de empresas

Ámbito de actuación

Micro Pequeñas y Medianas empresas de Salta Capital y sus alrededores como ser los municipios de Villa San Lorenzo, Vaqueros, Chicoana, Cerrillos, La Merced, San Luis y Campo Quijano.

Tipo de empresas para asistir

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas salteñas y sus alrededores, que tengan más de un año de antigüedad y que presenten algún grado de innovación o impacto local y que además presentan dificultades en su desarrollo y crecimiento



dentro de sus primeros años de vida, pertenecientes a los siguientes sectores económicos:

- Industria Manufacturera.
- Servicios a la Industria.
- Tecnología de la Información y la Comunicación (T.I.Cs.).
- Servicios al turismo.

Convocatoria

Para el proceso de selección de los emprendimientos, se realizó una convocatoria a través de distintos medios de comunicación como ser: redes sociales, correo electrónico, página web del Gobierno de la Provincia de Salta y de las Instituciones con las que se articuló, diarios y radios locales. La misma estuvo abierta todo el año.

Para postularse, los emprendimientos cargaron un formulario con la herramienta Google Forms, el cual solicitaba datos generales del emprendedor y de su negocio. Dicho formulario se encontraba en el siguiente link: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSef95Ju0K7Sb9_glPrweVkJHkGFxx-ispMjXZc7f0kIXyg2Vvw/viewform.

El formulario que se utilizó es el siguiente:



Postulación de empresas para el Programa APPE

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

* **Obligatorio.**



**ASISTENCIA PROFESIONAL
 PARA EMPRENDIMIENTOS SALTEÑOS**

1. Nombre y Apellido del Titular de la Emprendimiento *

.....

2. Razón Social *

.....

3. CUIT/CUIL

.....

4. Email para contacto *

.....

5. Número de Teléfono del Titular *

.....



6. Número de Teléfono del Emprendimiento

.....

7. Página Web

.....

8. Rubro del Emprendimiento

.....

9. Antigüedad *

- Menos de 1 año
- Entre 1 y 3 años
- Más de 3 años

10. Cantidad de integrantes del emprendimiento *

.....

11. Facturación anual *

- Menos de \$500.000
- Entre \$500.000 y \$1.500.000
- Más de \$1.500.000

12. ¿Qué tipo de productos o servicios vende? *

.....

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

.....

14. ¿Por qué motivo cree que deberíamos seleccionar su Emprendimiento? *

.....

15. ¿Qué espera del Programa APPE? *

.....



16. ¿Está dispuesto a compartir información con los consultores del Programa? *

- Si
- No

17. ¿Cómo se enteró del Programa APPES?

- Secretaría de Comercio, MiPyMEs y Desarrollo Local.
- Correo Electrónico.
- Facebook.
- Televisión.
- Diario.
- Radio.
- Otra:

Poweredby



El resultado de la convocatoria fue muy bueno, con un total de 68 formularios completados, entre micro emprendimientos y PyMEs.

A continuación, se realizará un análisis de los resultados de la convocatoria:

¹ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSef95Ju0K7Sb9_gIPrweVkJHkGFxx-jspMjXZc7f0kIXyg2Vvw/viewform.



Rubros de los Emprendimientos

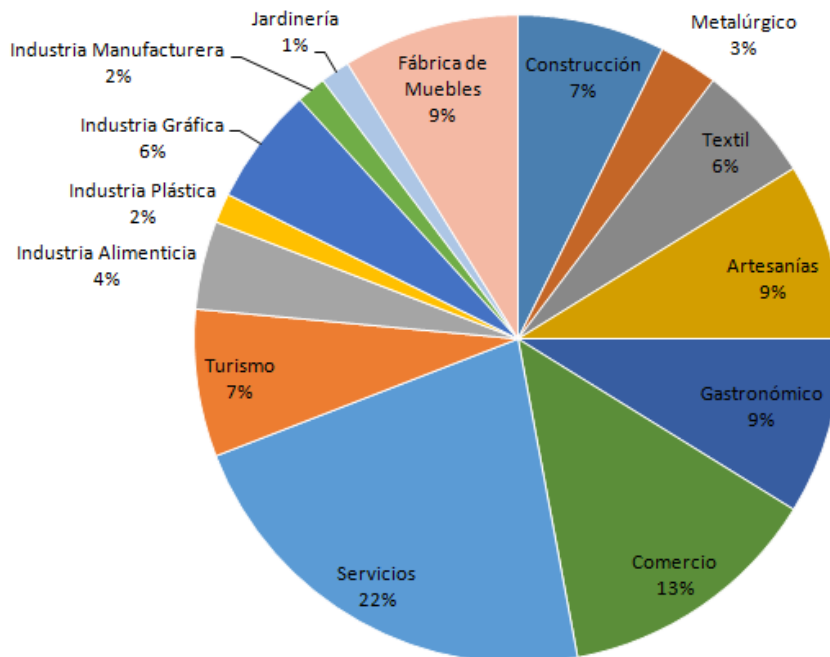


Ilustración 2: Rubros de los Emprendimientos postulados

Con el gráfico se puede visualizar que durante el año 2018 fue muy variado el rubro de empresas que se postularon al programa. Del total de 68 MiPyMEs, un 22,06% son del rubro Servicios y un 13,24% pertenecen al sector Comercio. La menor participación la tienen las empresas del sector Industrias Plásticas, Manufacturera y Jardinería con un 1,47%.

Cabe destacar que para la selección se priorizó a aquellos emprendimientos que tenían un proceso productivo, sin embargo de los 20 emprendimientos que recibieron el asesoramiento, 3 de ellos fueron del rubro “Servicios”.

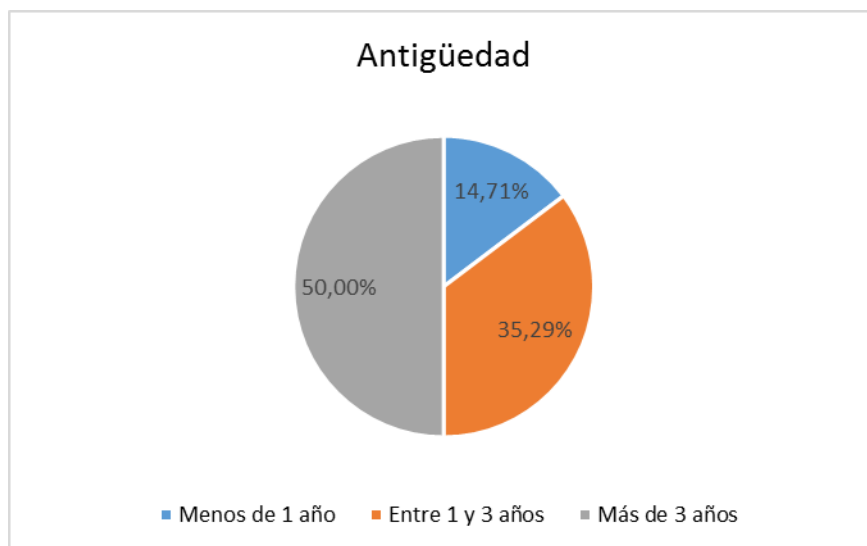


Ilustración 3: Antigüedad de los Emprendimientos postulados

La mitad de los emprendimientos postulados tienen más de tres años de antigüedad y el 35,29% tienen entre 1 y 3 años.

Uno de los requisitos para que un emprendimiento reciba el asesoramiento del programa, es que tenga más de un año de antigüedad, por tal motivo, al momento de seleccionar los 20 emprendimientos con lo que se trabajó este año se priorizó a los que cumplían con el mismo.

El requisito de contar con más de un año de antigüedad, se debe a que se identificó que es a partir de ese momento cuando comienzan a surgir los primeros inconvenientes en las empresas.

Según la Resolución 519/2018 de la Secretaría de Emprendedores de la Pequeña y Mediana Empresa (SEPyME), serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de acuerdo a las ventas totales anuales en pesos de acuerdo al siguiente cuadro:



Tabla 3: Categorías de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs)

Categoría/ Sector	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Micro	\$ 4.800.000	\$ 16.800.000	\$ 19.800.000	\$ 5.800.000	\$ 7.400.000
Pequeña	\$ 30.000.000	\$ 102.200.000	\$ 119.200.000	\$ 34.600.000	\$ 47.300.000
Mediana Tramo 1	\$ 228.900.000	\$ 829.900.000	\$ 1.001.800.000	\$ 289.000.000	\$ 378.900.000
Mediana Tramo 2	\$ 363.100.000	\$ 1.212.800.000	\$ 1.431.200.000	\$ 412.800.000	\$ 568.300.000

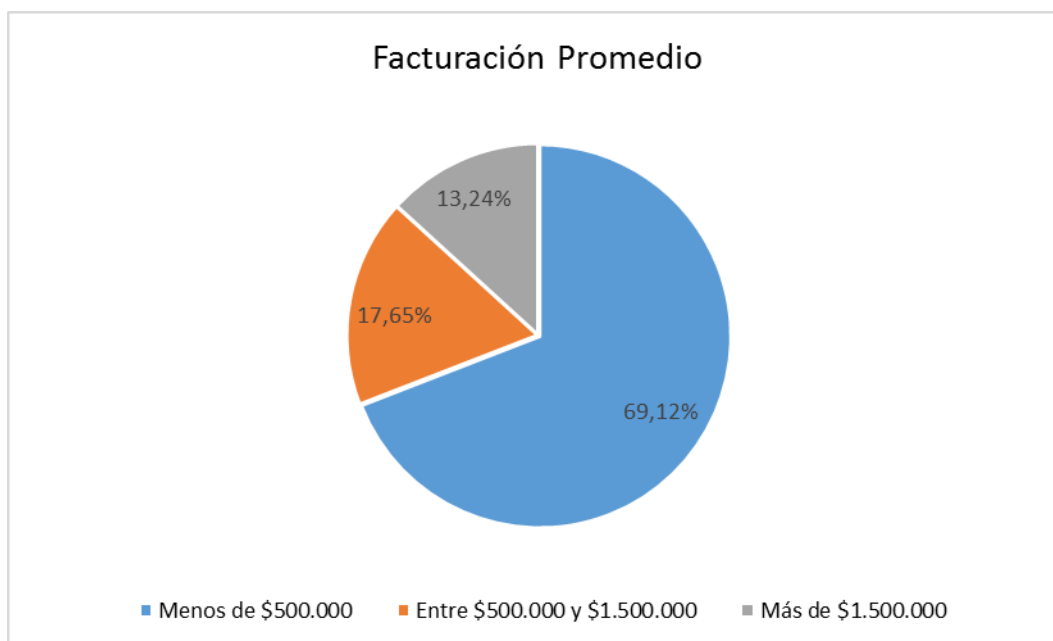


Ilustración 4: Facturación anual

Teniendo en cuenta la Resolución de la SEPyme, por el promedio de facturación anual de los emprendimientos que postularon, se observa que todos son micro y pequeñas empresas.

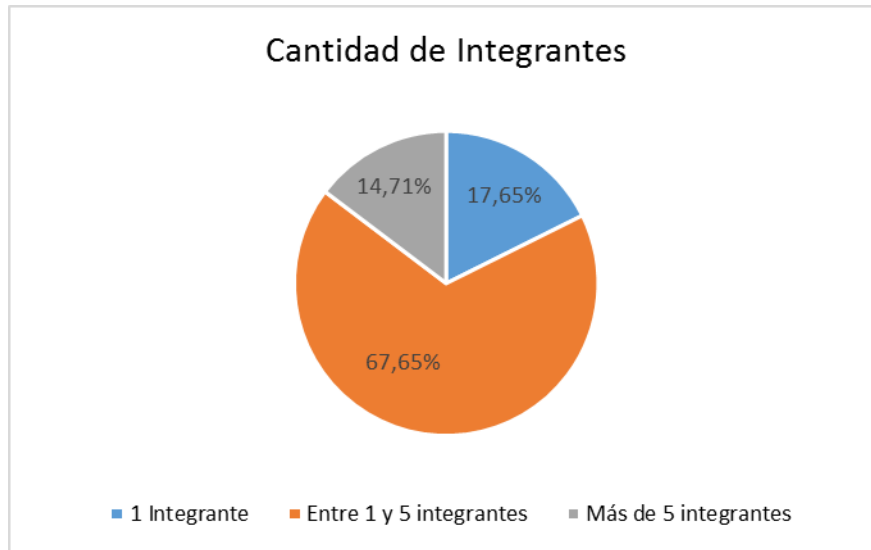


Ilustración 5: Cantidad de integrantes de empresas postuladas

Como se observa en el gráfico precedente, el 14,71% de los emprendimientos postulados tienen más de 5 integrantes, lo que pone en evidencia que los postulantes son microempresas con pocas personas.



¿Cómo se enteró del Programa APPES?

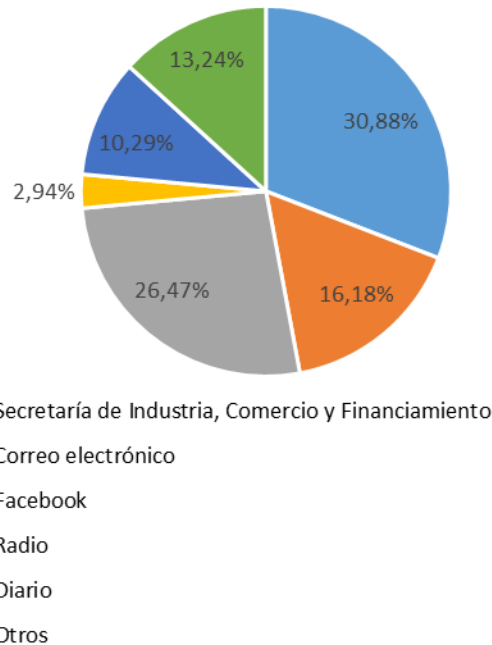


Ilustración 6: Medios de comunicación de la convocatoria

El gráfico anterior demuestra que el 30,88% de los postulantes, conocieron el programa a través de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento. Es menester destacar la importancia del uso de las redes sociales para lograr publicidad ya que el 26,47% de postulantes, se enteró a través de Facebook.

El proceso de selección de las empresas inicia con un primer contacto con los emprendedores que postularon para realizar una entrevista. La misma fue ejecutada por el equipo de consultores.

Luego de entrevistar a cada emprendedor, se utilizó una matriz de evaluación para seleccionar a los que iban a recibir el asesoramiento durante este año. Dicha matriz, que establece los criterios para la elegibilidad de los mismos, es la siguiente:



Tabla 4: Matriz de evaluación de emprendimientos

Criterios de evaluación de Emprendimientos	Valoración		
	3	2	1
Necesidad de Asistencia:			
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			

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 si supera los 10 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 cumplieran con los requisitos para recibir la asistencia técnica. Este año se trabajó con las siguientes empresas:

Primera edición:

- Cedro Viviendas.
- Tierra Gráfica.
- Cerveza Artesanal Viracocha.



- Andeplast.
- Pastelería el Arca de Noé.

Segunda edición:

- Hikari Noa S.R.L.
- Natura Life.
- Dulces Chicoana.
- Estribar S.R.L.
- Resto Bar La Musa.

Tercera edición:

- La Churita.
- La Vinoteca Restaurant Boutique.
- Cecilia Zoccola- Diseño Sensible.
- Gnomó's Tejidos
- Cecé Indumentaria.

Cuarta edición:

- Kiut.
- E'poka Fabricantes.
- Quitapenas Salta.
- Sillones Sushi.
- Viviendas Morena.

Las empresas que no calificaban para el programa, fueron derivadas a otros programas como Yo Quiero Emprender, a otras Secretarías (como Turismo y Cultura, dependiendo del tipo de proyecto) y a otras organizaciones como el programa Alumbra de la Fundación Macro.

En el capítulo V, se realizará una descripción de cada emprendimiento, sus principales puntos críticos y las propuestas de mejora planteadas en cada informe parcial.

De la selección de alumnos universitarios

Al inicio de la presente edición se firmaron los Convenios Macro con las



Facultades de Ciencias Económicas de la UNSa. y de Economía y Administración de la UCASAL. Gracias a estos convenios junto a los que se concretaron en años anteriores con las Facultades de Ingeniería de ambas Universidades, se logró una exitosa convocatoria de estudiantes, con un total de 162 postulantes de diversas carreras y centros de estudios.

Para la convocatoria, se realizaron publicaciones en las redes sociales de las Universidades, del Programa y de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento. También se realizaron llamados a participar a través de la página web del Gobierno de la Provincia de Salta, facultades y diarios locales. A mitad de año los consultores participaron de un programa de radio de la U.CA.SAL. en el cual se difundió la invitación para participar en el APPE.

Cabe destacar que muchos de los estudiantes que postularon lo hicieron debido a que recibieron recomendaciones de alumnos que ya habían participado en ediciones anteriores.

En el gráfico a continuación se muestra la cantidad de alumnos postulados por carrera:

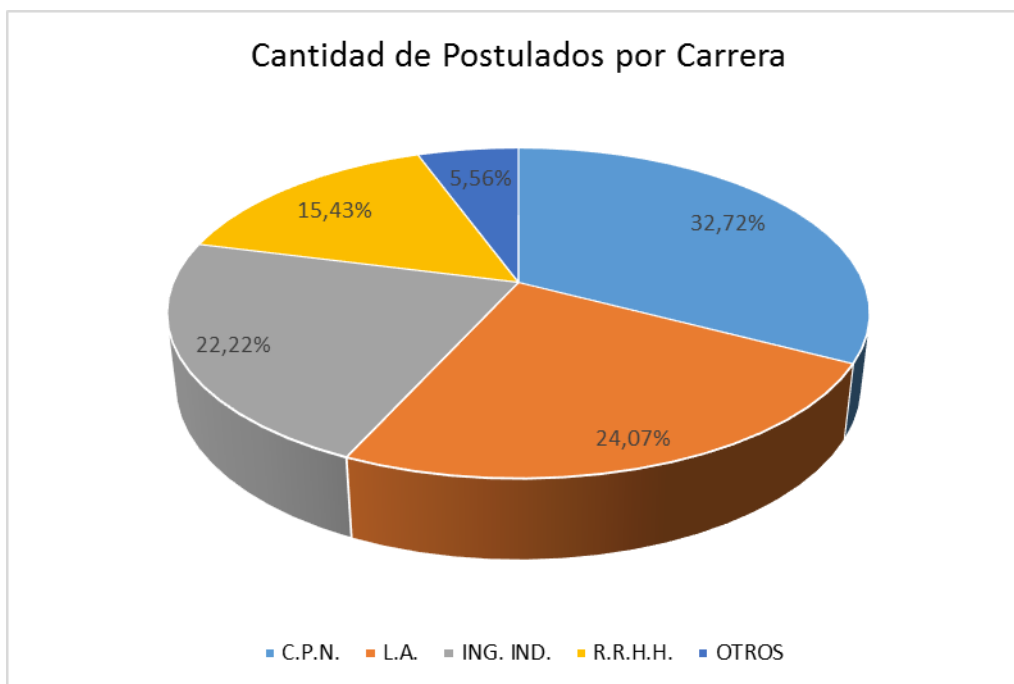


Ilustración 7: Cantidad de alumnos postulados por carrera



La mayoría de los alumnos postulados cursaba la carrera de Contador Público, representando un 32,72%. El 24,07% estudiaba Licenciatura en Administración de empresas, el 22,22% Ingeniería Industrial, el 15,43% Licenciatura en Recursos Humanos. La menor participación la tuvieron otras carreras representando un 5,56%, dentro de las mismas se pueden mencionar: Licenciatura en Comercialización, Administración de empresas Agropecuarias, Licenciatura en Economía, Licenciatura en Relaciones Internacionales e Ingeniería Civil.

A continuación, se observa la cantidad de alumnos que se postularon al programa según la Universidad donde cursaban sus estudios:

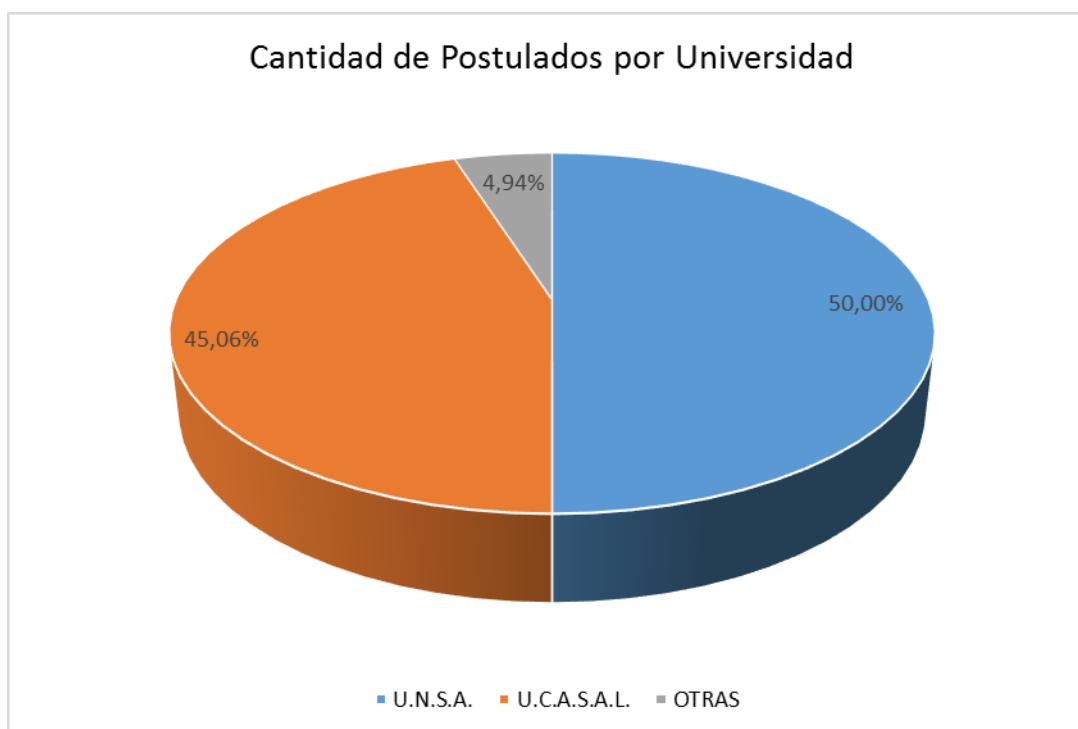


Ilustración 8: Cantidad de alumnos postulados por universidad

La mitad de los alumnos postulados cursaban sus estudios en la Universidad Nacional de Salta. El 45,06% pertenecían a la Universidad Católica de Salta y un 4,94% a otras Universidades e Instituciones educativas como terciarios, con las cuales no se firmaron convenios de prácticas profesionales.

Para el proceso de selección de practicantes, se hizo un filtro en la base de datos, por carrera y por grado de avance. Luego se analizaron los emprendimientos



seleccionados para trabajar y en base a la necesidad de asistencia en los mismos, se determinaron los perfiles de alumnos requeridos.

Se realizaron entrevistas personales a los alumnos preseleccionados, en la misma se informó la modalidad y el plan de trabajo y los emprendimientos disponibles. Las entrevistas estuvieron a cargo de los consultores, que luego hicieron la selección definitiva de los practicantes.

Para la selección definitiva, se tuvo en cuenta el avance que tenían los alumnos en las respectivas carreras y su desempeño actitudinal.

Finalmente, los equipos de trabajo se formaron con un consultor y dos estudiantes. La primera semana de cada edición se realizó un taller con todos los alumnos, donde se hicieron inducciones básicas del programa, se presentaron los emprendimientos elegidos, se analizaron informes anteriores y se explicó la metodología de trabajo.

Las empresas firman actas compromisos en las cuales autorizan la participación de los practicantes, además de esto se firman acuerdos de confidencialidad entre los consultores, los alumnos y los emprendedores. A continuación, se muestra un ejemplo del mismo:



Acuerdo de Confidencialidad

Este acuerdo se celebra y firma el día ____ de _____ del _____, entre _____, y la Subsecretaría de Comercio, representada en este acto por su titular el Subsecretario Lic. Luis García Bes, con domicilio Santiago del Estero 2225 Torre C 3er Piso (a partir de ahora SUBSECRETARIA), y el Sr/Sra. _____ DNI _____, con domicilio en calle _____ (en adelante el PRACTICANTE):

ESTIPULACIONES

CONSIDERANDO QUE: La SUBSECRETARIA 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 SUBSECRETARIA 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 SUBSECRETARIA, 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 SUBSECRETARIA 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.



Cronograma de Trabajo

Se realizaron 4 lanzamientos en un periodo de 10 meses, desde el 15 de Febrero al 15 de Diciembre, tal como se estipuló en la Propuesta para el presente año. Con una duración de 9 semanas de trabajo por cada lanzamiento.

Al final de cada lanzamiento, se realizó una presentación formal de los informes parciales donde participaron los emprendedores y los practicantes

Por último, se realizaron dos eventos de cierre, uno en el mes de Agosto y el otro en el mes de Diciembre, donde se invitaron autoridades de las diversas instituciones con las que articula el programa. En los mismos se entregó a cada emprendedor un documento final con el diagnóstico y las propuestas de mejoras, además un banner institucional como obsequio, y los certificados de la práctica profesional a los alumnos.

A continuación, se exponen los plazos de las actividades que se desarrollaron en el presente año:

Tabla 5: Cronograma de actividades

Tareas/Mes	2	3	4	5	5	6	7	7	8	9	9	10	11	12
Edición	Primer Semestre							Segundo Semestre						
Número de Empresas	5 EMPRESAS				5 EMPRESAS			5 EMPRESAS				5 EMPRESAS		
Articulación interinstitucional y convocatoria.	X						X							
Caracterización de la empresa		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 Parcial Primer Etapa							△							
Informe de Avance - Segundo Informe										△				
Informe Final														○

Referencias:

- △ Informe de Avance Parcial.
- ○ Informe Final.



CAPÍTULO IV – EMPRENDIMIENTOS QUE PARTICIPARON

Propuestas realizadas a los 20 emprendimientos

Se presentan en forma resumida los puntos críticos identificados dentro de cada emprendimiento y las propuestas realizadas por parte del equipo APPES a cada uno de ellos.

Primera edición:

Viracocha Cerveza Artesanal



Ilustración 9: Logo Viracocha

“Viracocha Cerveza Artesanal” es un emprendimiento salteño que apunta a posicionarse en la Ciudad de Salta, aportando a la sociedad un producto que es de consumo frecuente, pero diferenciándolo de los demás con frutos y flores del Valle Calchaquí. Actualmente se encarga de la cervecería Claudio Otaegui, y cuenta con la ayuda de Adolfo Lobo, su amigo, con quien tiene la intención de formar en un futuro una sociedad.

La idea del emprendimiento surge en 2008 en la localidad de Cachi cuando, Adolfo, comenzó con una pequeña producción casera proveyendo a algunos bares de la zona, entre ellos al Restaurante Viracocha. En 2017 decidieron llevar a cabo el proyecto adecuando, por el momento, el restaurant Viracocha que se encuentra en la Ciudad de Salta para empezar a producir sus propias cervezas y es en el



mismo lugar donde la comercializan.

Claudio y Adolfo se acercaron a la Subsecretaria de Comercio en busca de Financiamiento, y así conocieron el programa APPE.

Entre los principales puntos críticos encontrados se puede mencionar:

- Falta de personal y sobre carga de tareas, debido a que el dueño del emprendimiento no delega, llevando a cabo todas las tareas que intervienen en el proceso productivo, además de las de compra y venta.
- Equipamiento acotado, espacio físico limitado y elementos desordenados, tanto herramientas, como elementos de limpieza y cocina se encuentran en el depósito y esparcido por toda el área de elaboración. Esto limita la capacidad de producción la cual es de 500 litros de cerveza al mes.
- Falta de un plan de comercialización, ya que cuenta con reducida difusión y promoción de la marca.
- Falta de registro de información referida a los costos, compras y ventas. No posee registro contable propio, los ingresos y egresos correspondientes a la actividad cervecera están juntos a los movimientos del restaurante.

Se propusieron las siguientes mejoras e inversiones:

- Contratar un ayudante de producción, que con el correr de los años será necesario un incremento de su carga horaria laboral, pasando de 32 a 128 horas trabajadas al mes. Además, será necesaria la incorporación de un asesor contable, mientras Claudio Otaegui será gerente general del emprendimiento.
- Adquirir de una cámara de frio, debido a la capacidad limitante en la etapa de maduración se propone la creación de una sala de refrigeración construida de paneles de poliuretano expandido y que cuente con un equipo frigorífico que pueda mantener los barriles de acero inoxidable a una temperatura de 4°C. Además se proyecta una



- pequeña reorganización en la sala de elaboración con la adquisición de tres mobiliarios para la organización de herramientas e insumos.
- Plan de comercialización: se recomienda realizar un plan de comercialización en base a las ventas proyectadas para los próximos 5 años. Creación de redes sociales, tienda online y utilización de entrevistas de satisfacción.
 - Implementar planillas de registro de ventas y compras mensuales. Mediante una base de datos confeccionada en planillas de Excel, se diferenciarán costos, ventas, proveedores, stock. El objetivo es contar con información ordenada y precisa de los antes mencionados y así realizar una buena gestión.

Las herramientas que se brindaron al emprendedor son: diseño de perfiles de puestos, modelos de entrevistas, planillas de control de stock, planillas de control de costos y de proveedores.

En base al trabajo realizado sobre Viracocha Cerveza Artesanal, se concluyó que es una empresa con muchos aspectos a mejorar, sobre todo en el Área Productiva, administrativa y Financiera

Andeplast



Ilustración 10: Logo de Andeplast

Andeplast es una empresa dedicada a la inyección de plástico, específicamente a la fabricación de monoblocks de baterías.

Surge en el año 2011, por una necesidad de "Las Azucenas S.R.L." de



abastecer su producción de baterías de uso automotriz y todo otro tipo de acumuladores de uso industrial fabricados por "Baterías EDNA", fundada en el año 1942, estableciéndose en la ciudad de Salta por la cercanía a la única mina de plomo de la región (Minera Aguilar). Este método posibilitó a la empresa Baterías EDNA auto-proveerse de monoblocks de plástico reciclado para el ensamblado de baterías (integración vertical). Postularon al programa APPE porque necesitaban acceder a créditos para maquinaria y para mejorar su organización interna.

Entre los principales problemas encontrados se puede mencionar:

- Falta capacitación a operarios en competencias blandas, ya que no existe un plan formal de capacitación en áreas clave para el desarrollo productivo, incluidas habilidades y competencias blandas, como trabajo en equipo y motivación.
- Falta de comunicación entre dirección y personal de planta, debido a que no existen reportes de desempeño general de planta. Esto hace que los trabajadores no tengan claro si su rendimiento es el correcto.
- Falta de desarrollo en planificación productiva, dado que no se utiliza una herramienta formal para la reducción de tiempos de cambio de matriz.
- Baja utilización de indicadores, no se utiliza un tablero de control para visualizar el comportamiento de los indicadores clave para la empresa.
- Portfolio de productos poco diversificado, debido a que se fabrica un solo producto, teniendo un proceso flexible que permite una amplia diversificación hacia nuevos mercados.

Se proponen las siguientes acciones para potenciar el negocio:

- Elaborar un plan de capacitación integral, incluyendo todas las competencias necesarias para maximizar la productividad, como tecnologías de gestión, mantenimiento autónomo, etc., sin dejar de lado de las capacitaciones en competencias blandas, como manejo de grupo, motivación y trabajo en equipo.
- Implementar soporte de gestión de RRHH en Excel, para realizar un



seguimiento del desempeño de los trabajadores.

- Realizar reuniones de revisión de misión, valores y objetivos, a fin de afianzar el camino que debe seguir la empresa, y garantizar que todos los trabajadores están detrás de los mismos objetivos.
- Elaborar un formato estándar para comunicar desempeño, para asegurar que los trabajadores tengan claro si su rendimiento es el esperado, y en caso de no serlo, saber qué aspecto deben corregir.
- Confeccionar un tablero de control y definir un sistema de gestión, para mantener controladas las variables fundamentales del negocio.
- Formular un sistema de planificación formal (Diagrama de Gantt), para minimizar los tiempos improductivos de cambio de matriz, y con ello, sus costos asociados.
- Diseñar un plan formal de diversificación ante contingencias, anticipándose a una caída del mercado actual, desarrollando nuevos productos.

En base al trabajo realizado sobre Andeplast, se concluyó que la empresa se encuentra en una posición favorable dentro del mercado, lo que le brinda estabilidad económica y lo aleja de los riesgos de mortalidad que poseen las PyMEs. Sin embargo, es una empresa con muchos aspectos a mejorar, sobre todo en el Área de Recursos Humanos y Productiva.

Tierra Gráfica



Ilustración 11: Logo Tierra Gráfica



“TIERRA GRÁFICA” es un emprendimiento salteño que ofrece soluciones integradoras de diseño gráfico, brindando un servicio personalizado para sus clientes. La historia de este emprendimiento encuentra su origen en la juventud de Silvina Paola Ortiz. Que se dedicó al diseño de letras y cartelería para comercios de Tartagal. Tuvo una amplia formación en artes gráficas y se perfeccionó en herramientas informáticas en el Instituto Argentino de Computación (IAC). Durante 2012 se decidió por empezar con este nuevo emprendimiento y hacer una inversión en máquinas de corte láser. En los años siguientes el crecimiento del emprendimiento fue notorio, comercializando sus productos a corralones, instituciones, empresas y particulares, siempre apuntando a la satisfacción del cliente y la excelencia en sus productos.

El emprendimiento se desarrolla en un espacio físico dentro de su domicilio particular en el Barrio San Carlos, al sur de la Ciudad de Salta Capital. Sus principales productos son: Letras y números de distintos materiales, porta envases, bandejas, juegos y juguetes didácticos, trabajos a pedido, trofeos, cartelería y trabajos especiales. Las aspiraciones los emprendedores apuntan a ser líderes en el mercado local y la exportación a otros mercados de Latinoamérica.

La emprendedora se postuló al programa APPE porque sus ventas disminuyeron drásticamente en el primer bimestre del presente año y no encontraba una solución.

Entre los principales puntos críticos encontrados se puede mencionar:

- Deficiente distribución de máquinas y equipos en el taller, lo que dificulta el trabajo cuando se reciben grandes pedidos.
- Necesidad de máquinas específicas de impresión a color y corte, que permitirían mejorar la calidad de los productos terminados.
- Falta de una estrategia de segmentación adecuada, lo que le hace perder oportunidades de negocio, al centrarse en un sector equivocado o dejando de lado a otros segmentos.

Algunas de las principales mejoras propuestas son:



- Mejora en la distribución en planta (Lay Out), para optimizar el proceso productivo y la capacidad productiva cuando aumenta la demanda.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de comercialización, con objetivos de ventas para los próximos 5 años y estrategias para alcanzarlos. Recomendación de presencia en internet con una página web y en las redes sociales. Herramientas para la medición de las acciones comerciales.
- Plan de inversión adaptado a los requerimientos de la emprendedora, en base a los productos que le brindan mayor rentabilidad.

La emprendedora posee tecnología de punta, experiencia, know-how y motivación, factores que contribuyen al potencial éxito del emprendimiento, sin embargo se deben pulir varios aspectos para poder alcanzarlo. Con el análisis se concluyó que los principales problemas que devienen en el decrecimiento de la rentabilidad se dan en el área de la comercialización, ya que no se realizan muchos esfuerzos para vender los productos.

Cedro Viviendas



Ilustración 12: Logo Cedro Viviendas

Cedro Viviendas, se dedica a la construcción y montaje de plantas industriales y a la construcción en seco de módulos habitacionales.

Inició sus actividades en Julio del 2017. El emprendimiento se conformó a través de una asociación entre dos partes en donde una dispuso de maquinaria y capital de trabajo y la otra del terreno y la estructura edilicia, dentro del Parque Industrial de la ciudad de Salta. Posteriormente, dicha asociación fue disuelta, por lo que el emprendimiento debió trasladarse hacia su ubicación actual (zona este de



la ciudad de Salta)

Entre sus productos destacados se encuentran la fabricación de módulos habitacionales, como: módulos para viviendas permanentes, quinchos para casas de campo, cabañas de turismo, depósitos de jardín y foodTruck.

Los propietarios del emprendimiento se postularon al programa debido a que necesitaban ayuda para poder organizar la empresa, cuantificar mejor los costos y aumentar la productividad de la misma.

Dentro de los principales puntos críticos identificados en el emprendimiento se encuentran:

- Mala distribución del espacio físico, debido a no se encuentra estratégicamente organizado y se puede observar la materia prima, maquinarias y herramientas ubicadas en distintas zonas del taller que no permiten optimizar la producción ni el uso del espacio físico.
- Estructura organizacional indefinida, los empleados llevan a cabo diferentes tareas de acuerdo a la necesidad que se tiene en el momento.
- Falta de registro de ingresos y de egresos, de forma regular.
- Ausencia de estructura de costos, lo que dificulta saber con precisión el costo de un producto y poder determinar de forma correcta el precio de venta de los mismos.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Definición de estructura organizacional, a través de un organigrama de la empresa, con los perfiles de puestos de cada integrante, para que los mismos respondan a las nuevas necesidades de la estructura organizacional y la definición de las responsabilidades, las funciones y las competencias que están definidas en consecución del cumplimiento de la estrategia organizacional.
- Planes de capacitación para que los operarios realicen capacitaciones de soldadura principalmente. Si bien son contratados con conocimientos prácticos en la misma, es importante que entiendan de



- forma básica la teoría de la misma, para complementar el entendimiento del proceso.
- Estandarización de tiempos de trabajo, mediante el uso del estudio de tiempos y de movimientos, que permite establecer un estándar de tiempo permisible para realizar una tarea determinada, con base en la medición del contenido del trabajo del método prescrito, la debida consideración de la fatiga, las demoras personales y los retrasos inevitables.
 - Definición de distribución de planta. Se propuso organizar el almacenamiento tanto de materia prima como de los paneles ensamblados (producto final), para que no se encuentren distribuidos por toda la planta. Además en el Lay Out se muestran las líneas de flujo que reflejan el recorrido de la materia prima desde que ingresa, es transformada y finalmente llevada a la zona de carga y descarga.
 - Instauración de medidas de higiene y seguridad, teniendo en cuenta los riesgos más importantes del sector de la Metalurgia y los accidentes más comunes.
 - Definición de distribución de plan de comercialización a través de la definición de estrategias de marketing mix.
 - Definición de estructura de costos, para poder decidir la viabilidad de fabricación de un producto y para fijar el precio de venta de un producto.

En base al trabajo realizado sobre Cedro Viviendas, se concluyó que es un emprendimiento que se encuentra en una etapa de inserción en el mercado y que posee un gran potencial para lograr acaparar una participación significativa dentro del mismo. Los productos ofrecidos poseen ciertas ventajas competitivas muy valoradas por los clientes por lo que las mismas deben ser explotadas de mejor manera. Un punto a favor es que, a pesar de las problemáticas más críticas tienen solución en un corto plazo. En consecuencia, si se aplican las distintas herramientas planteadas para cada área y teniendo en cuenta la capacidad y predisposición que



posee el emprendedor, se podría lograr un considerable incremento de las utilidades.

Pastelería El Arca de Noé



Ilustración 13: Logo Pastelería el Arca de Noé

Pastelería el Arca de Noé se dedica a la elaboración y venta de productos gastronómicos.

Inició sus actividades a principios de 1988, como un pequeño emprendimiento familiar formado por un matrimonio (padres del emprendedor actual). En el presente año se encuentra en el traspaso de generación de la empresa a cargo de Samuel Aguirre.

Entre los productos destacados se puede mencionar que ofrece tortas, turrónes salteños, alfajores, pan salado y otras delicias.

El emprendedor se postuló al programa con la necesidad de ayuda, tanto profesional como monetaria, por lo cual se decidió realizar el diagnóstico.

Dentro de los principales puntos críticos identificados en el emprendimiento se encuentran:

- Poco incentivo al personal de ventas, esto es debido a que cobran un valor fijo independientemente de lo que venda.
- Desaprovechamiento del espacio de producción, ya que tiene mucho espacio físico pero no es aprovechado, ya que los ingredientes no están cerca de las mesas de producción ocasionando pérdida de tiempo.



- Inexistencia de manual de producción: las recetas están en la experiencia del emprendedor pero no volcadas en un manual
- Falta de packaging. Las bolsas como las cajas no tienen impuesto la marca.
- Inexistencia de planillas de compras, ventas, stock y caja. No se observa registro de operaciones y se vive el día a día.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Ventas por comisión al personal, con el fin de lograr motivación extra a los vendedores y potencien los ingresos del emprendimiento.
- Perfiles de puesto de trabajo, con el fin de establecer específicamente las tareas que debe realizar cada integrante del emprendimiento y evitar que todos realicen múltiples tareas en forma simultánea.
- Planillas realizadas en soporte informático de las herramientas, con el fin de registrar las operaciones y así poder usar indicadores
- Entrevista de satisfacción del cliente y reconocimiento de la marca, con el fin de lograr la fidelidad del cliente y tener en cuentas sugerencias y críticas con el objetivo de mejorar la calidad del producto.

A partir del trabajo realizado, se ha reflexionado sobre la importancia de brindar una mirada externa al funcionamiento de la empresa y dimensionar el impacto del acompañamiento del Estado en la sustentabilidad de la fuerza emprendedora.

El emprendedor tiene proyección sobre el emprendimiento a futuro y deseos de potenciarlo, aumentando su nivel de actividad, logrando posicionarse en su rubro, penetrando en el mercado.



Segunda edición:

Estribar S.R.L.



Ilustración 14: Logo Estribar

“ESTRIBAR SRL” es un emprendimiento salteño que fabrica estribos, diversas figuras y estructuras preensambladas de hierro, optimizando el tiempo de obra, personal, diseño y desperdicios. Sus proyectos se adaptan a las necesidades de cada cliente.

En el año 2005 Leonardo Juárez, socio de una empresa constructora, detectó la necesidad de realizar un producto industrializado relacionado con el rubro de la construcción. En una primera instancia se planteó la fabricación de caños de hormigón, sin llevarse a cabo su realización, optando por la producción de estribos y estructuras preensambladas.

Leonardo se contactó con el programa APPES buscando ayuda para la comercialización de su producto.

Entre los principales puntos críticos detectados se pueden mencionar:

- Falta de personal de ventas, el emprendedor es el encargado de realizar las ventas y la administración de la empresa, teniendo una sobrecarga de tareas que le impiden llevar un control adecuado de las cuentas corrientes. Exceso de mano de obra en el sector producción.
- Capacidad ociosa, debido a la escasa demanda actual de los productos que ofrece Estribar, y al exceso de mano de obra en el área productiva.



- Ausencia de estrategias de comercialización y necesidad de asesoramiento comercial, se observó que Estribar necesita estrategias de comercialización, es decir, acciones de marketing y comunicación para facilitar el contacto de posibles clientes con la marca.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Incorporar personal de ventas y administración, que lleve a cabo la administración de estribar para tener un mayor control de cobros, pagos de servicios e impuestos, que se encargue también de las ventas del emprendimiento. Se propone que el encargado de administración y ventas trabaje media jornada, 3 días fuera de la empresa en los puntos de venta y lugares donde se encuentren los posibles clientes (empresas constructoras, estudios de arquitectura, gobierno, etc.), y 2 días en la oficina realizando tareas administrativas.
- Disminuir la mano de obra en el sector producción, debido a la actual capacidad ociosa se propone dar de baja a un operario para disminuir costos fijos.
- Implementar estrategias de comercialización como ser: folletería, creación de una página web, capacitación de un vendedor que visite personalmente a los potenciales clientes, realización de entrevistas de satisfacción, participación en ferias de la construcción. Explotar nuevos segmentos de mercado como ser ventas en corralones o participación de licitaciones públicas.

Se concluyó que el emprendimiento en la actualidad no es rentable debido al bajo nivel de ventas, el cual es su principal problema.



Dulces Chicoana



Ilustración 15: Logo Dulces Chicoana

“Dulces Chicoana” es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de dulces artesanales de distintos sabores, sin conservantes agregados, y con algunas frutas recolectadas de su propia finca, como ser los higos, que son sometidos a estrictos controles de calidad.

En el año 1959 comenzó la producción, para consumo propio y de familiares, de los distintos tipos de dulces, de la mano de Josefina Cornejo. En 1981, se funda la primera fábrica y se da comienzo a una etapa de comercialización en el mercado nacional. A partir de allí, la empresa quedó a cargo de las siguientes generaciones, continuando con la tradición familiar y la receta original. El emprendedor Segundo Cornejo se acercó al programa APPE ante la necesidad de asesoramiento en el área productiva.

Los problemas que actualmente enfrenta se deben principalmente a la deficiente organización productiva. Entre las causas de dicho problema se encuentran:

- Responsabilidades no asignadas correctamente al equipo de trabajo, ya que la fuerza de trabajo no está balanceada en las distintas etapas del proceso productivo, teniendo algunas operaciones que cuentan con exceso de personal y otras operaciones donde existen demoras por falta de personal.
- Baja productividad, que tiene que ver con falta de incentivos a la producción y la falta de tecnología aplicada al proceso.



- No se utilizan indicadores, no se cuenta con un tablero de control formal donde analizar las variables fundamentales del negocio.
- Pocos canales de venta, ya que el emprendedor se concentra en la venta al por mayor a los distribuidores nacionales, y no focaliza esfuerzos en la venta al por menor.
- Falta de un método de costeo para definir precios, teniendo algunos productos de su portfolio que no poseen un margen de contribución aceptable, y en algunos casos hasta un margen de contribución negativo.

Para poder mantener el crecimiento actual que experimenta la empresa y obtener una mayor participación en el mercado, resulta fundamental destacar que se deben tomar medidas significativas en el Área Comercial y Financiera. Se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Realizar análisis y descripción de puestos, asignación de funciones y responsabilidades, para asegurar que cada trabajador conozca sus funciones específicas, y se empodere para llevarlas a cabo de manera autónoma.
- Implementar sistema de incentivo (Método Emerson), para aumentar la productividad, logrando que los trabajadores aumenten su salario a medida que aumenta la producción de la empresa.
- Confeccionar un tablero de control y definir un sistema de gestión, identificando las variables fundamentales del negocio, y definiendo responsables de su gestión.
- Utilización de redes sociales como canal de ventas, debido a que actualmente no se explotan las mismas y contar con una persona encargada de repartir los dulces que se vendan a través de las redes, ya que las ventas al por menor generan un margen de contribución dos veces mayor al de una venta al por mayor.
- Redefinir precios, analizando los costos de los productos, debido a que algunos de los productos tienen un margen de contribución



negativo.

- Cambiar el mix de productos, para incrementar los beneficios. Impulsar con mayor intensidad los productos que dan un mayor margen de contribución.

Hikari NOA SRL



Ilustración 16: Logo HIKARI NOA SRL

HIKARI NOA S.R.L. se dedica a la prestación de servicios de ingeniería para instalaciones de media y alta tensión, además de la supervisión de obras del mismo tipo. Actualmente tercerizan la parte operativa de las obras. Inició sus actividades a principios de 2016, insertándose en el medio a partir de los conocimientos adquiridos formalmente por el emprendedor, y su experiencia por haber trabajado en otra empresa perteneciente al mismo sector.

Las aspiraciones de esta empresa apuntan a organizar de manera inteligente y eficiente sus procesos técnicos, administrativos, económicos y financieros. Así también, construir una estructura organizada de su capital humano, que les permita mejorar la comunicación interna y prepararse para potenciales oportunidades futuras que les exigirán mayor flexibilidad y disposición de recursos, atendiendo a la magnitud de las obras a realizar y servicios a prestar. Es por estos motivos que postularon al programa APPE.

Entre los principales puntos críticos detectados se pueden mencionar:

- Centralización de tareas y distribución desequilibrada de funciones.
- Falta de planificación estratégica y de comercialización.
- Falta de Posicionamiento de la marca, necesitan ser reconocidos en



el mercado para poder llegar a más clientes.

- Necesidad de financiación externa, para la incorporación de procesos que actualmente son tercerizados.

Se propusieron, entre otras, las siguientes mejoras:

- Modificación en el organigrama y perfiles de puestos de trabajo, considerando la incorporación de un área de operación, puesto a que en el corto a mediano plazo representaría una fuente de ahorro en costos, comparándolo con la tercerización de la misma área.
- Publicidad y promoción de la imagen de HIKARI NOA S.R.L., a través de herramientas como E-mail Marketing, Redes sociales, Indumentaria de trabajo y Banners en ferias.
- Investigación de mercado, realizando entrevistas de satisfacción del cliente y entrevistas de reconocimiento de la marca.
- Armado de una base de datos para la administración de las relaciones con proveedores y clientes.

Esta empresa tiene un gran potencial de crecimiento y su ventaja competitiva se basa en que es la única empresa en Salta que presta servicios de este tipo, sumado a que cuenta con un nivel de especialización y calidad únicas. Se concluyó que la empresa es rentable pero presenta dificultades en cada área, por lo que las mejoras propuestas pueden ser un gran impulso para alcanzar el éxito.

Natura Life



Ilustración 17: Logo Natura Life



Natura Life es un emprendimiento gastronómico salteño que fabrica alimentos saludables, a base de proteína vegetal. Cuenta con una línea de productos congelados de fácil preparación y muy prácticos a la hora de preparar una comida saludable y nutritiva.

Inició su actividad el año 2013, por la iniciativa de sus emprendedores Carlos Chiazzari y Beatriz Susana Coronelli, quienes se insertaron en el rubro gastronómico a partir de los conocimientos adquiridos formalmente, y su experiencia, destacando siempre la calidad y el buen sabor de sus productos.

En el último año tuvo un crecimiento importante, que se debe a la constancia y motivación por parte del equipo en lograr satisfacer al segmento del mercado al cual se dirigen. Actualmente producen once variedades de hamburguesas y milanesas. El emprendimiento se postuló al programa, debido a que querían organizarse mejor, por el crecimiento repentino que tuvo el mismo.

Sus principales puntos críticos son:

- La falta de una estructura edilicia adecuada para el proceso productivo, lo que desemboca en una mala definición de las áreas de trabajo.
- La falta de control de stocks de materia prima, no teniendo un margen de seguridad, arriesgándose a no cumplir con los pedidos.
- En el área comercial, el problema principal es la falta de Habilitación Municipal y los registros que habilitan la venta de los productos.
- En análisis administrativo, el principal problema es la falta de sistematización de la información administrativa no contando con una herramienta que le permita acceder a dicha información de manera rápida y fácil. Así mismo tampoco cuenta con un registro para el control de los costos.

Las propuestas de mejoras más significativas, teniendo en cuenta los puntos críticos, son:

- Alquilar un local que le permita tener una buena distribución de planta y definición de los distintos sectores que conforman el proceso



productivo, con el fin de que el trabajo de un operario no se vea obstaculizado por el de otro, logrando una producción continua. El local debe contar con los requisitos para lograr la habilitación municipal del mismo.

- Para el control de stock de materia prima e insumos se propuso el uso de una planilla, en la cual se registra la fecha en la que se realiza la compra de la materia prima faltante, cuánto se compra y cuánto es utilizado en la producción, el cálculo de la cantidad en stock se realizará automáticamente siendo la misma la diferencia entre lo que se compra menos lo que se utiliza. Además la misma va a ayudar a definir la cantidad mínima de stock para satisfacer la demanda, mientras se espera la llegada de los productos.
- En el área comercial, como propuesta principal se sugirió la habilitación comercial municipal y realizar los registros “Registro Nacional de Establecimiento” (R.N.E.) y “Registro Nacional de Producto Alimenticios” (R.N.P.A.) emitidos por la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.), que habilitan la venta de los productos.
- Se propuso también estrategias para el desarrollo de la marca, para segmentar el mercado, de posicionamiento, de segmentación y de marketing mix.
- En el sector administrativo se propuso sistematizar la información para lograr cálculos precisos y tener la información ordenada y accesible para la toma de decisiones. Para lograr este objetivo, se sugirió el uso de una planilla Excel para el registro de ingresos y gastos y para el control de costos de los productos.
- En el área de recursos humanos, se definió la estructura organizacional, a través de la definición de un organigrama del emprendimiento y de la descripción de los perfiles de puesto de trabajo.



Los productos que comercializa “Natura Life” tienen una ventaja competitiva en relación a las demás marcas que están en el mercado. En lo que hace al producto, se debe destacar que el sabor logrado, el cuidado y el control que se tiene en todo el proceso productivo, así como la presentación de los mismos. Para potenciar las ganancias se debe lograr la habilitación comercial del local y el registro de los productos, lo que va a permitir captar nuevos clientes, y desarrollar sus actividades acorde a como el marco legal lo establece.

Resto Bar La Musa



Ilustración 18: Logo Resto Bar La Musa

Resto Bar La Musa se dedica a la elaboración y venta de productos gastronómicos y a la realización de diversos espectáculos musicales y culturales que busca convertirse en uno de los espacios icónicos de la cultura salteña.

Inició sus actividades hace 6 años en un lugar ubicado a unas cuadras del domicilio actual. La emprendedora Mónica Patricia Palavecino decidió comprar el fondo de comercio de la empresa. Con el transcurso del tiempo del tiempo fue abriendo sus puertas a aquellos artistas locales que a través de su música, poesías y diversas manifestaciones culturales lograron que el resto bar se convirtiera en uno de los tradicionales medios de expresión de la cultura salteña.

Ofrece distintos tipos de productos, como ser pizzas, empanadas, lomo a la frontera, matambres, entre otros.



Debido a la situación financiera delicada, se acercaron al programa con el fin de buscar asesoramiento que le permitan administrar de una mejor manera el negocio.

Principales puntos críticos:

- Falta de personal administrativo que permita registrar todas las compras y ventas, los pagos y cobros.
- Poca publicidad y promoción del local a través de medios de comunicación y redes sociales.
- Agilización de tiempos productivos. El tiempo entre la toma de pedido y entrega del plato al cliente es prolongado.
- Poco uso del sistema contable. Solamente se usan para registrar parcialmente las ventas y no se registran las compras. Es un sistema interesante que es desaprovechado.
- Falta de reserva de caja para hacer frentes a gastos ocasionales.

Se propusieron las siguientes propuestas

- Contratar un personal administrativo media jornada que registre todas las operaciones que se efectúen en la empresa.
- Formulación de un sistema de pedido para la optimización del proceso productivo y su efectivo control.
- Estrategias de marketing y segmentación del mercado.
- Implementación de planillas de costos variables y fijos, para tener información y así poder calcular el precio de venta en bases a los costos y margen de ganancias.
- Estrategias para contar con la reserva de caja.

Se concluyó que teniendo en cuenta los resultados de flujo de fondos se observa que actualmente el emprendimiento posee más costos que ingresos. Para resolver esta situación se han propuesto ciertas estrategias tendientes a reducir costos, incrementar ventas, mejorar el proceso productivo y marketing para lograr que el negocio sea rentable.

Se resalta que la aplicación de las propuestas de mejora no solamente



contribuiría con el logro de una mayor rentabilidad sino que además, agregaría valor al negocio debido a que se llegaría a ordenar internamente creando un clima laboral adecuado para que los empleados, junto al emprendedor, orienten sus esfuerzos no solamente a la entrega de la comida, sino también generar un ambiente agradable con espectáculos culturales y así llegar a ser una de las principales opciones para los consumidores que deseen disfrutar de una agradable y modesta noche salteña.

Tercera edición:

Gnomo´s Tejidos



Ilustración 19: Logo Gnomo´s

“Gnomo´s tejidos” es un emprendimiento salteño que se especializa en la elaboración de ropa para bebés y niños como ser chalecos, sweaters, enteritos, batas, vestidos de lana y algodón brindando productos de calidad y un servicio posventa.

Jorgelina Antonia Fernández inició sus actividades en el rubro textil formando un negocio con su hermana. En el año 2005 decide independizarse, solicitando un crédito para adquirir máquinas e insumos y contratar dos personas a las cuales capacitó, desarrollando la actividad en la vivienda de un familiar. Al año siguiente, contando con mucho stock mudó su negocio al centro sobre calle Alvarado, compartiendo alquiler y gastos con otra emprendedora permaneciendo un año allí.

Posteriormente instaló su negocio en la calle Santiago del Estero donde permaneció 4 años y logró allí su máxima cantidad de ventas. Esto le permitió construir, con ayuda de créditos, su actual local en la calle Av. del Bicentenario de



la Batalla de Salta N°361 en la parte frontal de la vivienda de su tía.

Jorgelina se postuló para participar en el programa APPES buscando ayuda sobre todo en el área de comercialización, ya que sus ventas habían bajado mucho en los últimos meses.

Entre los principales puntos críticos detectados se pueden mencionar:

- Falta de personal de ventas, carece de división de tareas dado que la emprendedora es quien acapara todas las áreas, enfocándose en la de producción y descuidando tareas administrativas y comerciales.
- Ausencia de estrategias de marketing, falta de cartelera y escasa difusión en redes sociales, esto afecta directamente el posicionamiento del negocio y su capacidad para llegar al cliente. La escasa difusión en redes sociales evita que los productos sean conocidos en un amplio mercado como el que proporciona la web. Al mismo tiempo, identificar el local comercial resulta difícil para los potenciales clientes dado que carece de cartelera y publicidad.
- Desorden y máquinas en desuso en el taller, hay un inadecuado aprovechamiento del espacio físico que dificulta la eficiente realización de las tareas, originado por el desorden en el lugar, la mala distribución de máquinas en uso y por conservar maquinaria en desuso.
- Falta de registro y control de ingresos y egresos, se observó que los registros que actualmente se utilizan son poco prácticos y no proporcionan información ágil y oportuna para la toma de decisiones. El inadecuado control sobre ingresos y egresos, el desconocimiento de los costos de producción, derivan en la incertidumbre sobre la rentabilidad actual del negocio.

Se sugirieron las siguientes herramientas para mejorar:

- Incorporar una vendedora a través del Programa de Entrenamiento Laboral que ofrece el Ministerio de Trabajo.
- Contratar un diseñador gráfico para crear una FanPage en Facebook y mantenerla actualizada, y actualizar Instagram. Ofrecer promociones



- y sorteos en fechas especiales, y participar en ferias y showrooms, utilizar la herramienta Google Mi negocio. Plotear las vidrieras del local comercial con el nombre del emprendimiento, y utilizar una pizarra para mostrar promociones.
- Lay out propuesto: la distribución que se propone permite liberar y aprovechar mejor el espacio físico dentro de la planta, además de permitir un proceso más fluido y cómodo. En la planta baja se sugiere agregar un perchero contra una de las vidrieras para una mejor exposición de las prendas. Las máquinas y herramientas que no se utilizan se recomienda venderlas. Respecto al taller de planta alta se recomienda despejar los espacios ocupados con máquinas en desuso, materiales y elementos que no corresponden con la actividad (cajas, sillas, estantes, etc).
 - Implementar planilla de Excel para registrar ingresos, egresos, control de stock, cuentas corrientes y cálculos de costos de producción. Dichas herramientas fueron diseñadas y enviadas a la emprendedora.
 - Se concluyó que la empresa es rentable, pero presenta inconvenientes en el área de comercialización, producción y administración, lo que limita su crecimiento.

La Churita



Ilustración 20: Logo La Churita



“La Churita” es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de distintos tipos de dulces artesanales, sin conservantes, como ser dulces de cayote, higo, pera, cuaresmillo, entre otros.

Hace aproximadamente 15 años, la emprendedora comenzó a elaborar los dulces mencionados junto con su madre, Beatriz Rossetto, quien le brindaba las recetas y técnicas de cocina. En el año 2015 retomó la producción de la mano de su pareja Ariel y con ayuda de su hijo Matías. Con el paso de los años se fueron especializando en distintos tipos de frutas y verduras. Este emprendimiento se dedica a comercializar sus productos en ferias y distintos eventos sociales. Se acercaron al programa APPE porque querían mejorar la administración de su emprendimiento.

Los principales problemas que se detectaron en este emprendimiento son:

- Falta de distribución formal de tareas, ya que es un emprendimiento familiar, y realizan las tareas según disponibilidad.
- Falta de desarrollo en materia de higiene, seguridad y BPM, no se utilizan los elementos necesarios para asegurar la inocuidad del producto y la seguridad de los trabajadores.
- Canales limitados de venta, ya que limita sus ventas a ferias de fin de semana, y no cuenta con presencia en comercios.
- Falta de gestión de costos, ya que se desconocen los costos unitarios de cada producto y sus respectivas contribuciones marginales.
- Falta de difusión en el mercado, ya que no explota la publicidad en ninguna de sus formas.

Teniendo en cuenta los problemas detectados, se propusieron las siguientes acciones:

- Definición de las tareas y distribución de las mismas creando un perfil de trabajo para cada puesto, para que no existan vacíos en las tareas a desempeñar.
- Implementación de los elementos de trabajo exigidos por las normas, para cumplir con la norma de higiene y seguridad en el trabajo.



- Utilización de redes sociales para publicidad, aumento de puntos de venta como hoteles, fiambrerías y mayor participación en ferias.
- Implementar un sistema de costeo, para definir mejor los precios de venta y estrategias de publicidad.
- Definir el mercado objetivo, implementar marketing operativo en los puntos de venta, para aumentar la presencia en los comercios de la Ciudad.
- Implementar planillas para el registro en Excel, que le permitirán recabar información para la toma de decisiones.

Se concluye que los emprendedores son personas motivadas, con mucha voluntad, energía y convicción, que buscan crecer continuamente dentro de su mercado. Estos factores contribuyen al potencial éxito del proyecto, sin embargo, se deben pulir varios aspectos para lograrlo. Las principales problemáticas se detectaron en el área de comercialización y administración, debido a la falta de planificación, organización y la falta de uso de herramientas que le permitan potenciar su negocio.

La Vinoteca Restaurant Boutique



Ilustración 21: Logo La Vinoteca Restaurant Boutique

“LA VINOTECA RESTAURANT BOUTIQUE” es un emprendimiento salteño que brinda un servicio gastronómico diferenciado, implementado en sus comidas la fusión del vino y los sabores propios de la región, buscando conquistar el paladar tanto de consumidores locales como turistas.

El restaurante nació a fines del año 2.009, como un servicio complementario al Hotel Patios de Lerma, ofreciendo el servicio de desayuno buffet tipo americano.



Con el transcurso del tiempo, el emprendimiento pasó por distintas administraciones, ninguna de ellas con un resultado positivo. Recientemente, se tercerizó la administración del restaurante al chef Matías Budiño, quien le puso el nombre de “LA VINOTECA RESTAURANT BOUTIQUE”. El emprendedor postuló al programa porque necesitaba ayuda para aumentar sus ventas.

Entre los principales puntos críticos detectados se pueden mencionar:

- Falta de definición de la estructura organizacional. No tienen definidos los perfiles de puestos de trabajo que encuadren de acuerdo a las necesidades del restaurant, lo que puede impactar a la hora de la realización de las tareas de manera eficiente y también en la comunicación.
- Desorganización en el depósito.
- Ineficiente software de gestión y falta de registros, lo que dificulta la identificación de costos y de los insumos que hay en el depósito.
- Bajo nivel de ventas y marca no posicionada.

Se propusieron, entre otras, las siguientes mejoras:

- Organizar y planificar la estructura interna de la empresa, a través de la implementación de un organigrama, utilización de perfiles de puestos de trabajo y capacitaciones para el personal.
- Aplicación de método “PEPS” y “5S” en el depósito, para mejorar el orden y evitar el derroche de insumos.
- Registros de información en planillas de compras, ventas, stock, para una mejor toma de decisiones.
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de comercialización, con objetivos de ventas para los próximos 5 años y estrategias para alcanzarlos. Recomendación de presencia en internet con una página web y en las redes sociales. Herramientas para la medición de las acciones comerciales.

Si bien “La Vinoteca” ofrece una propuesta innovadora para la gastronomía local en la ciudad de Salta, no se encuentra en las condiciones óptimas para



explotar al máximo su potencial debido a que actualmente se encuentra transitando un proceso de cambio, lo que a su vez dificultó la recolección de información para el análisis numérico. Las mejoras propuestas para cada área son de bajo costo y de fácil implementación, y son necesarias para la prosperidad del emprendimiento.

Cecilia Zoccola -Diseño Sensible



Ilustración 22: Logo Cecilia Zoccola- Diseño Sensible

“Cecilia Zoccola-Diseño Sensible” es un emprendimiento que trabaja en el rubro textil desde el año 2010. Se dedica al diseño, confección y comercialización de indumentaria femenina. Es una marca de ropa para una mujer urbana, con toques regionales norteños; se caracteriza por confeccionar prendas con diseños exclusivos combinando telas convencionales, como el jean y el corderoy con regionales norteñas, como el aguayo, tejidos en telar y barracán.

Inició sus actividades en la provincia de Jujuy en abril del 2010 y trasladó su taller a Salta Capital en agosto del 2013, insertándose en el rubro a partir de los conocimientos adquiridos formalmente por su fundadora Cecilia Zoccola, Diseñadora de Indumentaria.

La emprendedora decidió trabajar con el programa debido a que necesitaba ayuda para aumentar las ventas y mejorar su organización administrativa.

Los principales puntos críticos detectados son:

- Falta de personal en el área productiva.
- Falta de espacio físico y de planificación para realizar el proceso productivo, lo que limita el nivel de producción y hace necesaria la tercerización del proceso de costura.



- Falta de conocimiento de los costos por producto y de la rentabilidad de los mismos. No cuenta con un registro de ventas ni de compras, lo que genera un desconocimiento de los costos de producción y rentabilidad del proyecto.
- Falta de definición del segmento del mercado al cual van dirigidos los productos.

Las propuestas de mejora más significativas para este emprendimiento fueron:

- En el corto plazo contratar a una persona y realizar una correcta distribución de tareas con la correspondiente descripción de los puestos de trabajo, para aumentar el nivel de producción y de esta forma dejar de tercerizar la costura.
- En el área de producción, se propuso trasladar el taller a un lugar adecuado, implementando una distribución en planta que sea acorde a las necesidades. Además se sugirió la elaboración de hojas de ruta para cada producto e implementar un sistema de inventarios tanto de materia prima como de productos terminados.
- En el área administrativa-financiera, se realizó una planilla de Excel para que la emprendedora registre las compras de materia prima y de esta forma poder llevar un control del consumo de las mismas por prenda. También se propuso una planilla de ventas en donde se puede discriminar entre otras cosas la prenda vendida y el medio de pago. Mantener un registro le permitirá tener conocimiento de la ganancia que genera cada producto.
- En el área económico-comercial, se elaboró un plan de comercialización, con estrategias de marketing mix para lograr alcanzar los resultados pretendidos por la emprendedora. Como primer paso se realizó una segmentación de mercado acorde a las características de las prendas que comercializa, con el fin de identificar el público objetivo al cual estarán dirigidos estos esfuerzos.



El tipo de producto que comercializa Cecilia Zoccola, es demandado por turistas concentrados en puntos específicos del centro de la ciudad de Salta, frecuentados por los mismos, así como también otras localidades turísticas de la región como ser Cafayate, Cachi, Jujuy, entre otras. Como primer paso resulta indispensable realizar una segmentación de mercado, con el fin de identificar el público objetivo al cual estarán dirigidos sus esfuerzos

Se espera que la emprendedora aproveche las herramientas brindadas por el equipo de asesores e implemente el plan de acción propuesto por los mismos, con el objeto de potenciar su crecimiento y participación dentro del mercado.

Cecé Indumentaria



Ilustración 23: Logo Cece Indumentaria

“Cecé Indumentaria” es una empresa que se desempeña en el rubro textil desde el año 2013. Se caracteriza por la comercialización y producción de buzos, camperas, chombas, uniformes de egresados y equipos deportivos, además bordados/estampado para empresas. El emprendimiento surge por la iniciativa de Cecilia Santa Cruz, la cual estudió Diseño de indumentaria y textil en Buenos Aires.

Entre los principales productos se destacan las chombas y camperas para egresados del secundario como para empresas o eventos ocasionales.

La emprendedora se acercó al programa con la necesidad de contar con asesoramiento en la parte administrativa financiera de la empresa, como en la



administración en general.

Dentro de los principales puntos críticos identificados en el emprendimiento se encuentran:

- Falta de personal administrativo. Actualmente tiene varios empleados destinados a la producción que en sus tiempos libres hacen tareas administrativas, esto provoca que las tareas no estén separadas.
- Insuficiente espacio físico. Es una casa habitación chica, por lo que debido al crecimiento exponencial de la empresa, los espacios se fueron reduciendo notablemente.
- Desperdicios de insumos. Al ser un emprendimiento dedicado al corte y confección de prendas, es inevitable que no existan desperdicios, lo cual son desechados sin buscar un nuevo uso de los mismos.
- Inexistencia de planilla de satisfacción en la cual se respalde la opinión de los clientes.
- Inexistencia de planillas administrativas.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Contratar a un personal administrativo o en su defecto, afectar a una de las empleadas que están en el sector de producción a que solo realicen tareas administrativas.
- Debido al espacio físico limitado, la emprendedora está construyendo un galpón en la cual se llevara a cabo toda la producción.
- Modelo de entrevista de satisfacción en formato de google drive para que reflejen las opiniones de los clientes
- Planillas de compras, ventas, pagos, cobros y control de prendas por cada cliente en particular, en general de alumnos que están en el último año de la secundaria.

Se concluye que es una empresa organizada y comandada por una persona con un gran espíritu emprendedor.

Partiendo de los datos recolectados se dedujo que el emprendimiento posee un resultado favorable a pesar del poco control administrativo. La emprendedora



aprovecha eficientemente los beneficios que le brinda el Estado, como ser créditos del CFI, pasantías de la Secretaría de Empleo y asesoramiento profesional.

Cuarta edición:

KIUT



Ilustración 24: Logo KIUT

“KIUT” es un emprendimiento salteño que realiza productos innovadores con diseños gráficos únicos, de excelente calidad, renovándose continuamente. Inició sus actividades en Mayo de 2014, insertándose en el medio a partir de los conocimientos adquiridos por la emprendedora, Jael Spollansky, durante su carrera de licenciatura en Publicidad en la ciudad de Córdoba. Jael se capacitó de forma autodidacta a través de tutoriales online, logrando expandir su clientela por las redes sociales, showrooms y ferias en Salta y en Buenos Aires. Comenzó comprando en el año 2014 la máquina de sublimado y aprendiendo a usarla mediante Internet. En Salta abarcó el mercado minorista realizando ventas en ferias populares de la ciudad como “La Balcarce”, la Casa de la Cultura, entre otras.

En sus inicios el taller estaba ubicado en su domicilio particular en San Luis – Salta continuando las ventas a través de ferias. En agosto de 2018 decidió trasladar el taller a proximidades del centro de la ciudad de Salta facilitando la llegada de los clientes al realizar ventas a través de showrooms.

Jael se postuló al programa con la aspiración de mejorar sus ventas a través la actualización de sus páginas en redes sociales, siendo su principal objetivo la



llegada a una mayor cantidad de clientes mayoristas.

Entre los principales puntos críticos detectados se pueden mencionar:

- Ausencia de un plan de marketing y escasa difusión en redes: el problema principal es la ausencia de estrategias de marketing que afecta directamente el posicionamiento del negocio y su capacidad para llegar al cliente. La escasa difusión en redes sociales evita que los productos sean conocidos en un amplio mercado como el que proporciona la web.
- Falta de control de ingresos y egresos y ausencia de un método de costeo: se observó que no lleva registros de ventas y compras, ni de costos. El inadecuado control sobre ingresos y egresos, el desconocimiento de los costos de producción, derivan en la incertidumbre sobre la rentabilidad actual del negocio.
- En el área productiva se observó la ausencia de planificación en la producción, falta de mantenimiento preventivo, espacios físicos desaprovechados, falta de control de stock de materias primas, insumos y productos terminados.

Se sugirieron las siguientes herramientas para mejorar:

- Implementar un plan de marketing, utilizando las siguientes herramientas:
 1. Publicidad: registrarse en “Google Mi Negocio”, mantener actualizadas las redes sociales, destinar mayores fondos para publicitar en redes sociales (Facebook e Instagram) y Google Ads.
 2. Promoción de venta: realizar sorteos de productos para las personas que ponen “like” en una foto y comparten su página en redes sociales, entregar mercadería en consignación a hoteles, agencias de turismo, locales de venta de productos complementarios. Crear tarjetas corporativas con los datos de la empresa para entregar en las ferias.



- Implementar planillas de control: se sugiere llevar el registro de ingresos y egresos de efectivo mediante una planilla de Excel y planillas de control de productos terminados, materias primas e insumos. Se entregaron a la emprendedora modelos de las planillas.
- Lay Out propuesto: los cambios realizados en el Lay Out consistieron en mover el taller a las habitaciones internas para contar con mayor espacio para la exhibición de productos y para recibir los clientes. Una habitación se utiliza para la sublimación y la otra para trabajar con las telas, corte y costura.
- Se recomienda despejar el hall de entrada para exponer mayor cantidad de productos y que los clientes tengan un espacio cómodo para moverse así como agradable a la vista.
- Planificar la producción a seguir: es importante que la emprendedora realice una planificación real de la producción de forma mensual, semanal y diaria. Es necesario tener una buena planificación para corroborar que se cuenten con los elementos necesarios para concretar el objetivo, como así también para asignar tareas a cada semana y día. Una correcta planificación se realiza relacionando información obtenida en las planillas de stock de productos terminados y las cantidades proyectadas de venta de cada producto. Una forma de registrar la planificación es a través de un Diagrama de Gantt.

Se concluye que el emprendimiento es rentable, aunque con ingresos mensuales muy bajos. Con la aplicación del plan de mejoras sugerido anteriormente, se estima que la empresa puede aumentar sus ventas y así incrementar sus ganancias.



Viviendas Morena



Ilustración 25: Logo Viviendas Morena

“VIVIENDAS MORENA” es un emprendimiento salteño que brinda servicios de construcción de casa prefabricadas, durlock, ladrillos a vista, adaptadas a las necesidades de los clientes.

Inició sus actividades en junio de 2017, por la iniciativa del Sr. Maximiliano Valdez, insertándose en el medio a partir de los conocimientos adquiridos formalmente, obtención de las herramientas necesarias y la experiencia del emprendedor por haber desempeñado actividades relacionadas desde su inicio en el rubro. El capital inicial con el que lanzó el emprendimiento, dependía de las máquinas y herramientas que conformaban su patrimonio. Además, se valía de los pagos anticipados (70% del precio total) para cubrir los gastos de cada construcción. El emprendedor se acercó al programa en búsqueda de créditos para maquinarias y asesoramiento comercial.

Su principal objetivo es posicionarse dentro de las empresas que tienen mayor participación en el segmento de mercado. Para lograrlo, primero se deben solucionar los principales problemas que enfrenta actualmente, que son:

- No están correctamente definidas las tareas a realizar para cada puesto y tampoco existe un método definido de reclutamiento.
- Falta de estándares de producción, ya que no se cuenta con recetas sobre algunas operaciones del proceso productivo.
- Baja explotación de canales de comunicación, ya que no se promociona a la empresa a través de ningún medio.
- Informalidad del negocio, no cuenta con las habilitaciones necesarias,



y tampoco tiene regularizada su situación tributaria.

- Falta de un método de costeo, ya que no tiene datos precisos sobre cuáles son sus costos de producción.

A los fines de prepararse para cumplir con sus expectativas futuras, se hicieron las siguientes propuestas de mejora:

- Describir formalmente los perfiles de los puestos de trabajo, para tener claras las tareas que debe desempeñar cada trabajador, y tenerlas como referencia a la hora de llevar a cabo un reclutamiento.
- Modificar el método de reclutamiento y selección, abriendo nuevos canales de reclutamiento, y diseñando avisos formales para el mismo.
- Implementar diagrama de Gantt y estándares de producción, cuantificando en tiempo todas las etapas del proceso de fabricación, y de esta manera llevar un control del desarrollo del mismo.
- Comunicar la actividad de la empresa en las principales redes sociales como Facebook e Instagram.
- Formalizar el funcionamiento de la empresa, dándose de alta en AFIP, DGR de la Provincia de Salta y habilitándose en la Municipalidad de la Ciudad de Salta. También se sugiere regularizar la situación de los trabajadores.
- Implementar un método de costeo, para poder fijar los precios asegurándose de no incurrir en pérdidas.

Como conclusión, se observó que el emprendedor posee experiencia y conocimiento acerca del rubro de la construcción, pero no cuenta con una correcta planificación para administrar el negocio, lo que se traduce en sus principales debilidades en las áreas comercial, financiera y recursos humanos.



E'poka Fabricantes



Ilustración 26: Logo E'poka

“E'poka Fabricantes” es un emprendimiento familiar destinado a la confección artesanal y diseño de autor de una amplia variedad de productos exclusivos. Busca satisfacer la demanda de artículos innovadores y creativos, de excelente calidad y detalle. Sus productos se adaptan a la necesidad y gusto de cada cliente. El emprendimiento surge por la iniciativa de Emilio Beltrán, quien se dedicaba al diseño de tableros de dibujo. “E'poka Fabricantes” inicio sus actividades en la década de los 90, insertándose en el medio a partir de los conocimientos adquiridos formalmente, la experiencia y creatividad del emprendedor al descubrir la escasez de estuches y visualización de un mercado para explotar.

Es una actividad familiar de 3 generaciones, que se ha mantenido en el tiempo. Emilio, a lo largo de estos años, ha transmitido sus conocimientos a sus descendientes para próximamente dejarlos a cargo del mismo, y que el legado continúe por muchos años más. Postularon al programa APPES porque vieron una drástica disminución en sus ventas en el último año.

Entre los principales puntos críticos detectados se pueden mencionar:

- Necesidad de capacitaciones en ventas, ya que todos los empleados realizan tareas operativas y se dificulta la adquisición de nuevos clientes.
- Falta de espacio y de organización en los talleres que dificultan el la producción a escala y el almacenamiento.



- Deficiencias en el registro de la información, necesaria para la toma de decisiones.
- Ausencia de planificación en general, lo que dificulta el crecimiento del emprendimiento.

Para optimizar los resultados y mejorar la productividad se propusieron, entre otras, las siguientes mejoras:

- Plan de capacitaciones de venta para los empleados, para el desarrollo de habilidades comerciales y para captar entre los trabajadores actuales al que tenga el mejor perfil de vendedor.
- Rediseño del Lay Out actual para optimizar el espacio de trabajo e implementación de tableros de herramientas en las mesas de trabajo.
- Planillas para el registro de información importante para la toma de decisiones. Calculo de costos, registro de ventas, proveedores, stock, órdenes de trabajo, etc.
- Plan de comercialización con objetivos de ventas y estrategias para alcanzarlos.

A través del informe realizado se llega a la conclusión de que E'poka Fabricantes es un emprendimiento rentable con alto potencial de crecimiento, debido a su perdurabilidad en los años y la calidad estable de sus productos, a pesar de la estacionalidad que tienen sus ventas.

Quitapenas Salta



Ilustración 27: Logo Quitapenas Salta

Quitapenas Salta, es un emprendimiento que se dedica a la producción de mates artesanales de calabaza o vidrio forrados con aguayo y cuero ecológico



plateados con diseños propios, también comercializa accesorios complementarios como termos, azucareros, yerberos y bolsos completando el equipamiento de mates. Es el único en producir mates con detalles de aguayo en la provincia de Salta, tiene una marca propia que incluye una familia de personajes típicos norteños denominados “Quitapenas”.

El emprendedor inició sus actividades como productor de mates artesanales hace un año. Actualmente vende sus productos en puntos de ventas ubicados en las zonas turísticas con mayor influencia en el Noroeste argentino. Se postuló al programa APPE debido a que necesitaba herramientas administrativas para mejorar su empresa y financiamiento.

Los puntos críticos identificados son:

- El propietario realiza múltiples tareas dado que no existe una definición de los puestos de trabajo y una determinación del horario laboral.
- Falta de control de costos, dado que el emprendedor no cuenta con un registro de los gastos que efectúa en el proceso productivo impidiendo un correcto control y seguimiento de la evolución del negocio.
- Inexistencia de políticas de fijación de precios de venta, por desconocimiento de métodos y técnicas que faciliten el cálculo de los mismos.
- Falta de capacidad productiva, que tiene su origen en la falta de recursos financieros del emprendedor para la adquisición de materia prima y maquinarias.
- Inexistencia de estrategias de marketing mix y de un plan de comercialización.

Teniendo en cuenta los puntos críticos del emprendimientos, se propuso:

- Definir puestos de trabajo para realizar una correcta distribución de tareas e incorporar un empleado para aumentar el nivel de producción.
- Realizar un registro de todos los costos que tiene el emprendimiento,



para llevar un control tanto de la cantidad de materia prima que se insume por cada producto como de los demás costos asociados al emprendimiento. Para ello se le brindó al emprendedor planillas de Excel diseñadas para facilitar dicho registro.

- Se sugirió la implementación de métodos y técnicas de fijación de precio de venta, teniendo en cuenta los precios de la principal competencia.
- Se realizó una propuesta de inversión en maquinarias para poder aumentar la capacidad productiva y satisfacer la demanda. Con esta adquisición será necesario reordenar la distribución de las maquinarias en el espacio físico disponible. Además se propuso planificar los pedidos de la materia prima para conservar un stock mínimo de las mismas.
- Se realizó un análisis de marketing mix con el objetivo de conocer la situación de la empresa y poder desarrollar estrategias específicas relacionadas con el producto, precio, plaza y promoción. Además se propusieron estrategias de posicionamiento, competitivas, de fidelización y de segmentación del mercado.

“Quitapenas Salta” se encuentra en una etapa de crecimiento e inserción en el mercado. Los productos ofrecidos poseen una alta demanda en el mercado por lo que es necesario que el emprendedor amplíe su capacidad productiva a través de la implementación de nuevas maquinarias.

Actualmente el emprendimiento resulta rentable y con las nuevas adquisiciones se logrará incrementar la rentabilidad. También acompañado de mejoras en el aspecto comercial se obtendrá una mayor participación en el mercado. Si se aplican las mejoras sugeridas se podrá potenciar el crecimiento y lograr el objetivo de ser uno de los principales productores de mates en la zona.



Sillones Sushi



SILLONES SUSHI®

Ilustración 28: Logo Sillones Sushi

“Sillones Sushi” es un emprendimiento salteño impulsado por Matías Vinograd, que busca brindar mediante sus conocimientos de diseño industrial y tapicería, muebles a medida de los clientes ya sea mediante talleres de capacitación o por venta directa.

Sillones Sushi inició sus actividades en junio del 2013. La idea surge a partir de la exposición en un stand con sillones hechos con ruedas de colectivos gastadas para una importante empresa de transporte.

A modo de presentación, se nombran entre los productos que ofrece:

- Sillones Sushi.
- Sillones de dos y tres cuerpos.
- Sillones puff.
- Sillones Chesterfield.
- Silla matera.

El emprendedor se postuló al programa con el fin de obtener crédito y orden administrativo.

Se detallan los puntos más críticos de la empresa:

- Falta de subcontratación, que acompañe al emprendedor en el dictado y armado de los cursos esporádicos que ofrece fin de semana de por medio.



- Falta de organización en el taller. Las herramientas no están bien distribuidas. La disposición del espacio físico destinado a la capacitación no está organizado.
- Falta de consolidación de la marca, para ser una empresa referente en el noroeste argentino.
- Falta de registros y planillas.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Subcontratar personas capacitadas mediante honorarios para el dictado y armado de la capacitación.
- Nuevo Layout de la planta, a pesar de que en el transcurso de la edición se decidió trasladar a otro lugar.
- Contratar un pasante de la carrera de marketing para elaborar un plan de comercialización.
- Planillas de cobro, pagos, stock, compras, ventas y control de capacitaciones.

Se concluye que la empresa es rentable y tiene un margen de ganancia alto, aunque es un emprendimiento unipersonal donde el emprendedor es vital en las capacitaciones.

En esta dirección marcada, sumado a las propuestas definidas, le concederá a Sillones Sushi la posibilidad de lograr un crecimiento, partiendo de una organización interna para luego plantear objetivos externos, como ser consolidar su marca a nivel regional y ser un referente en “diseños ecológicos que ruedan”.



CAPÍTULO V - EVOLUCIÓN Y LOGROS DEL PROGRAMA

Del desarrollo del programa

El Programa APPE, asesora a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Salta, desde hace ocho años. Cuando se inició el programa, la asistencia incluía solo las áreas de Recursos Humanos y Administración. Con el transcurso de los años se identificó la necesidad de las empresas de recibir un asesoramiento integral que abarque las áreas críticas, por lo que se decidió incluir el análisis de Procesos Productivos, Comercialización y Administración Financiera. Desde hace tres años, se viene desarrollando de esta manera el Programa, lo que permitió brindar un servicio más completo a sus beneficiarios.

Se utilizaron Indicadores Clave del Desempeño, en inglés, “Key Performance Indicators” (K.P.I.), para evaluar el desempeño del programa. 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. Con estos indicadores se evaluó:

- El trabajo con los alumnos universitarios que participaron como practicantes.
- El trabajo con las empresas o emprendimientos.
- El desempeño de los consultores del programa.
- El impacto del programa en los emprendimientos.

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

$$1. \frac{\text{Horas Alumnos trabajadas reales}}{\text{Horas Alumnos trabajadas teóricas}} = \frac{7157}{8000} = 0.894$$

Referencias:

1. Se planificó trabajar con los alumnos 8000 horas, las mismas se calcularon en base a la cantidad de horas que debían cumplir los estudiantes para las Prácticas Profesionales Supervisadas (P.P.S.) y las Prácticas Ad Honorem. Los alumnos de Ingeniería Industrial de la U.N.Sa., debían cumplir 200 hs., los de la U.CA.SAL. 240 hs., y los alumnos de las demás carreras como Licenciatura en Administración, Recursos Humanos y Contador Público, debían cumplir 4 horas diarias, de lunes a viernes, sumando un total de 180 hs.

El cálculo de las horas reales trabajadas, se hizo teniendo en cuenta las planillas de asistencia que firmaron los alumnos durante cada edición. El resultado que arroja el indicador demuestra que no se cumplió el objetivo planeado. Esto se debe a que en fechas de exámenes, los practicantes tenían la posibilidad de no asistir, ya que en el Programa se prioriza que los mismos cumplan con sus responsabilidades académicas. También se debe considerar que durante el desarrollo del programa, hubo días feriados.

De los 40 alumnos, 21 realizaron la Práctica Profesional Supervisada y 19 la Práctica Ad Honorem. Se destaca que el nivel de compromiso y responsabilidad de los practicantes con el programa fue muy bueno ya que valoraron la posibilidad de adquirir experiencia profesional en emprendimientos locales antes de graduarse.

Empresas

$$2. \frac{\text{Cantidad de visitas reales}}{\text{Cantidad de visitas teóricas}} = \frac{185}{200} = 0.925$$



Referencias:

2. El indicador relevamiento o de visita, dio menor a 1. La cantidad de visitas reales fueron suficientes para recolectar la información necesaria para la elaboración de los informes y la presentación de las propuestas de mejora a los emprendedores. Esto se debe a que algunos de los emprendimientos son unipersonales, y la recolección de información se simplifica para estos casos. Sin embargo, las horas de relevamiento fueron intensivas, lo que permitió obtener suficiente información y terminar el informe en el plazo estipulado y comprometido.

Consultores

$$3. \frac{\text{Horas Reales Trabajadas}}{\text{Horas Teóricas Trabajadas}} = \frac{5732}{5880} = 0,974$$

Referencias:

3. El indicador muestra que no se trabajaron las horas teóricas, debido a que durante el transcurso del programa hubo 16 feriados (nacionales y provinciales) y algunas inasistencias por enfermedad.

Entrevista de Satisfacción

Concluidos los informes en cada edición, se les pidió a los emprendedores que respondieran una entrevista de satisfacción, con el fin de evaluar el desempeño de los practicantes y los consultores.

Una de las empresas de la cuarta edición, “Viviendas Morena” recibió el asesoramiento técnico pero no realizó la entrevista de satisfacción porque al finalizar la asistencia manifestó su falta de interés en recibir las propuestas de mejora debido a que su objetivo era obtener financiamiento.

A continuación se presenta la entrevista realizada a los emprendedores:



Empresa:

Fecha:

Entrevista Nº 1

De los siguientes puntos, ¿cuáles les gustaría que el programa contenga para su mejor atención?

- 1.1 Mayor tiempo de duración del programa.
- 1.2 Aplicación de herramientas más específicas.
- 1.3 Nuevos futuros profesionales de otras áreas. ¿Cuáles?
- 1.4 Implementación de nuevas metodologías para la comunicación.
- 1.5 Otros ¿Cuáles?

¿Se realizó el número de visitas estipuladas en el plan de trabajo?

- 2.1 Se realizaron el 100% de las visitas.
- 2.2 Se realizaron el 75% de las visitas.
- 2.3 Se realizaron el 50% de las visitas.
- 2.4 Se realizaron el 25% de las visitas.
- 2.5 Se realizaron el 0% de las visitas.

¿Hubo algún inconveniente en el desarrollo del programa?

¿Cómo calificaría Ud. el desempeño de los practicantes durante el desarrollo del programa?

- 4.1 Excelente.
- 4.2 Correcto.
- 4.3 Aceptable.
- 4.4 Incorrecto.
- 4.5 Malo.

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

- 5.1 Excelente.
- 5.2 Correcto.
- 5.3 Aceptable.
- 5.4 Incorrecto.
- 5.5 Malo.

Firma

De las entrevistas surge el siguiente análisis:

El 40% de los emprendedores respondió que les gustaría que el programa tuviera un mayor tiempo de duración. El 15% contestó que les gustaría que la asistencia incluyera herramientas más específicas. Que existan profesionales de otras áreas sumo otro 15%, pero no mencionaron cuáles. Otro 15% indicó que se requiere la implementación de nuevas metodologías para comunicación. El 15% eligió la opción Otros, con los siguientes comentarios:

- “Comparativa de casos testigo”.
- “Revisión de aplicación de mejoras”.
- “Que den subsidios”.

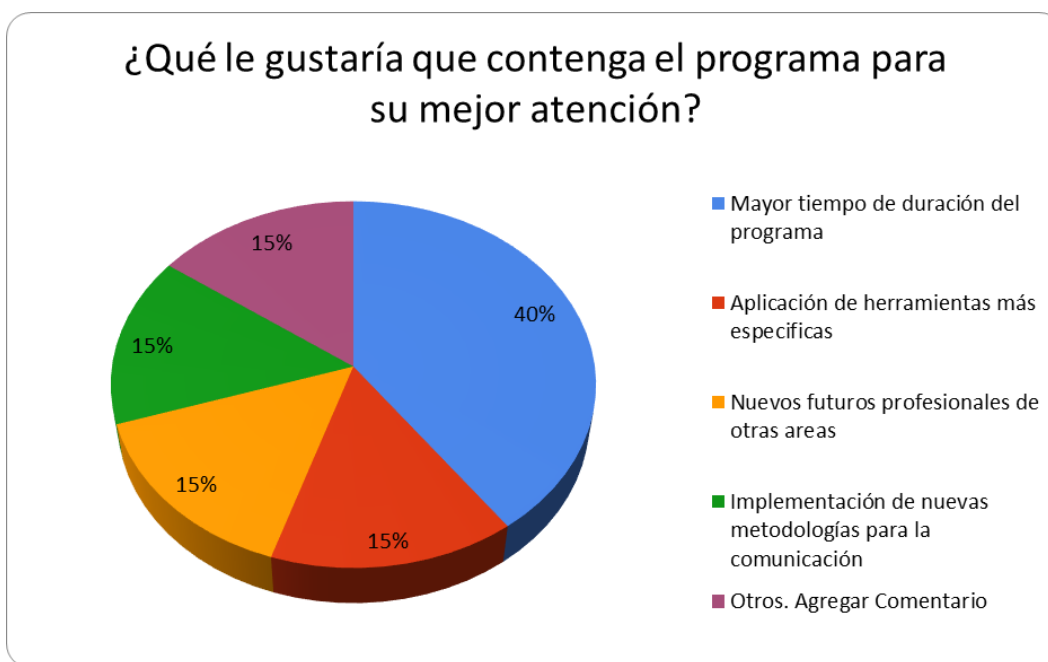


Ilustración 29: Resultados entrevista I – Contenido del programa

En cuanto a las visitas, se cumplió con el 100% de lo presupuestado.



Ilustración 30: Resultados entrevista I - Cantidad de visitas realizadas

El 100% de los emprendedores indicaron que no se presentó ningún inconveniente en el desarrollo del programa.

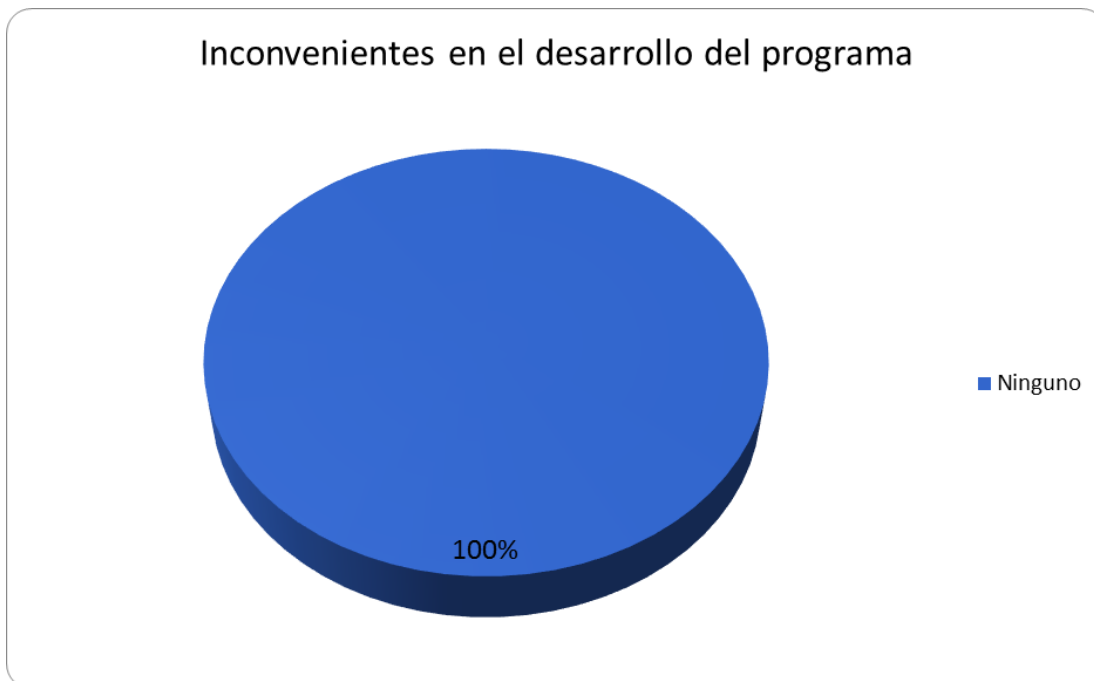


Ilustración 31: Inconvenientes presentados a lo largo del programa



El 95% de los emprendedores entrevistados respondió que el desempeño de los practicantes durante el transcurso del programa fue Excelente. El restante 5% destacó un desempeño Correcto por parte de los practicantes.



Ilustración 32: Resultados entrevista I - Desempeño de los practicantes

El 95% de los emprendedores contestó que el desempeño de los consultores fue Excelente. El restante 5% calificó como Correcto el desempeño de los consultores.



Ilustración 33: Resultados entrevista I - Desempeño de los consultores

Del análisis de la información obtenida, se puede concluir que los emprendedores asistidos están conformes con el trabajo realizado por practicantes y consultores del Programa. Además permite identificar puntos a mejorar para las próximas ediciones.

Entrevista de Seguimiento

Se desarrollaron entrevistas de seguimiento después del cuarto mes de la entrega de los informes a los emprendedores, para realizarlas los consultores visitaron los emprendimientos. El objetivo de las mismas es conocer en qué áreas tuvo mayor impacto el programa, si aprovecharon las herramientas que se les brindó, cuáles fueron las más utilizadas y cuáles no se utilizaron y por qué. La entrevista de seguimiento es la siguiente:



Empresa:

Fecha:

Entrevista Nº 2

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

- 1.1 Recursos Humanos.
- 1.2 Procesos Productivos.
- 1.3 Proceso Económico – Comercial.
- 1.4 Procesos Administrativos – Financieros.
- 1.5 Plan de Mejoras.

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

- 2.1 Alto.
- 2.2 Medio.
- 2.3 Bajo.
- 2.4 Ninguno.

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

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

De las herramientas descritas anteriormente, las mismas no se usaron por:

5.1 Falta de información para el completado de planillas o uso de metodologías.

- 5.2 Errores encontrados en las herramientas dejadas.
- 5.3 Falta de capacitación del personal a cargo.
- 5.4 Problemas en la transferencia del conocimiento.
- 5.5 Falta de tiempo para la implementación.
- 5.6 Ninguna de las anteriores.

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

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

- 6.1 Alto.
- 6.2 Medio.
- 6.3 Bajo.
- 6.4 Ninguno.

Le solicitamos agregue sugerencias para nuestro mejor funcionamiento:

Se obtuvo la siguiente información de las entrevistas realizadas a las empresas que participaron en la edición del año 2017.

Se destaca que el Programa impacta de manera homogénea en todas las áreas, no existiendo un predominio de ninguna.

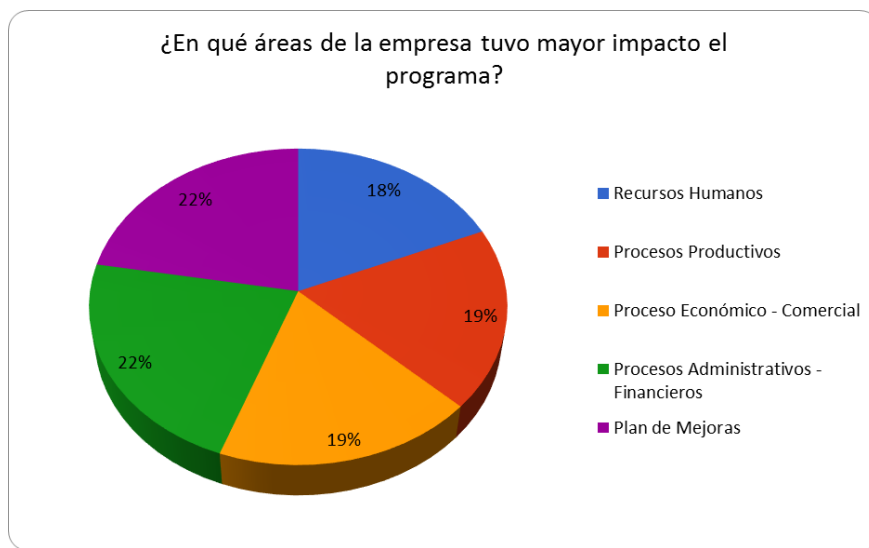


Ilustración 34: Áreas donde el Programa tuvo mayor impacto

El 60% de los emprendimientos señaló que utilizan las herramientas brindadas en un grado Medio, mientras que el 33% las utiliza en un grado Alto, y el 7% restante en un grado Bajo.



Ilustración 35: Grado de utilización de las herramientas brindadas



Respecto a las herramientas más utilizadas, se destacan las herramientas Administrativas-Financieras con un 29%, las Productivas con un 26%, las de Recursos Humanos con 24% y las Económicas-Comerciales con un 21%. Al igual que el impacto generado por el programa, no existe un predominio claro de ningún área, sino que poseen grados similares de utilización.



Ilustración 36: Herramientas más utilizadas

En cuanto a las herramientas no utilizadas, las Administrativas-Financieras (33%) y las de Recursos Humanos (34%) suman un 67% del total de las herramientas brindadas y no utilizadas. Le siguen las de Proceso Productivo con un 20%, y las Económicas-Comerciales con un 13%.

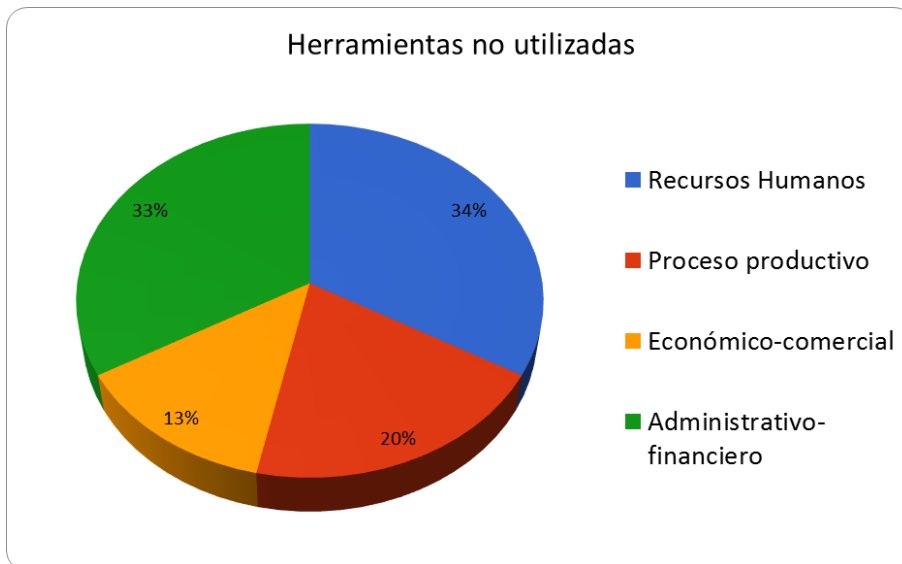


Ilustración 37: Herramientas no utilizadas por área

Se indagó sobre los motivos de la no implementación de las mejoras propuestas, obteniendo que el 57% de los emprendedores no implementó por Falta de tiempo para la implementación, el 7% por Errores encontrados en las herramientas propuestas, el 7% por Problemas en la transferencia de conocimiento, y el restante 29% por otras razones, que se detallan a continuación:

- “Falta de espacio físico”.
- “No se implementaron herramientas debido a falta de tiempo”.
- “Falta de Recursos”.

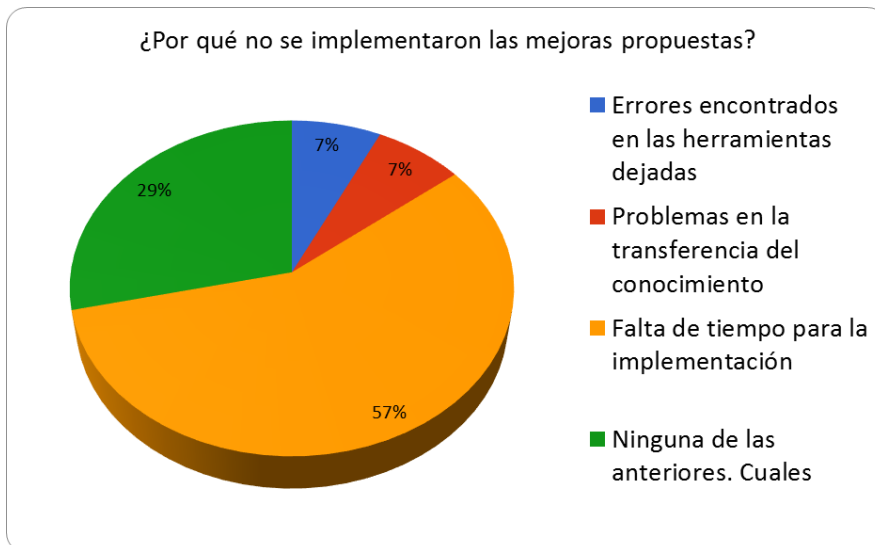


Ilustración 38: Motivos de no implementación de mejoras

Sobre el grado de éxito que tuvieron las propuestas de mejora en el emprendimiento, un 64% indicó un Alto éxito de las mismas, un 29% lo calificó como Medio, y el restante 7% destacó que las mejoras propuestas no tuvieron ningún impacto.

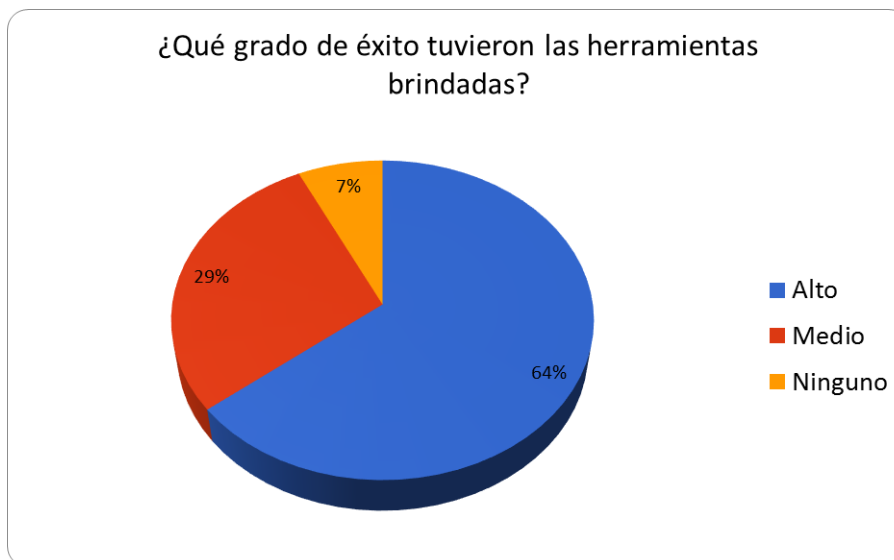


Ilustración 39: Grado de éxito de las herramientas brindadas

Luego de haber analizado la entrevista de satisfacción y de seguimiento, se observó que podían ser mejoradas y se reformularon los objetivos de las mismas. Además se formuló una tercera entrevista cuyo objetivo es evaluar y medir el



impacto real del Programa luego de 12 meses de recibido el asesoramiento. Para todo lo mencionado anteriormente, se contó con el aporte de la Coordinadora Representante del CFI Lic. Ana Gutman.

Las tres entrevistas se encuentran en los anexos del presente informe.

Evolución del programa

En cuanto a la evolución del Programa APPES se realizó una comparación desde sus inicios en el año 2012 hasta la actualidad sobre diferentes variables.

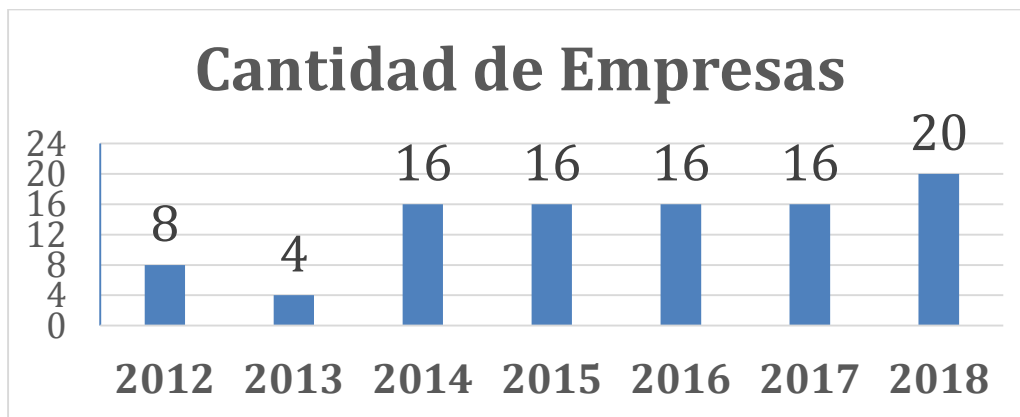


Ilustración 40: Cantidad de empresas que participaron

Si bien desde el 2014 al 2017 se mantuvo el número de empresas que participaron, en el presente año con la incorporación de un nuevo consultor se pudieron asistir a 20 empresas, representando un crecimiento del 25%.

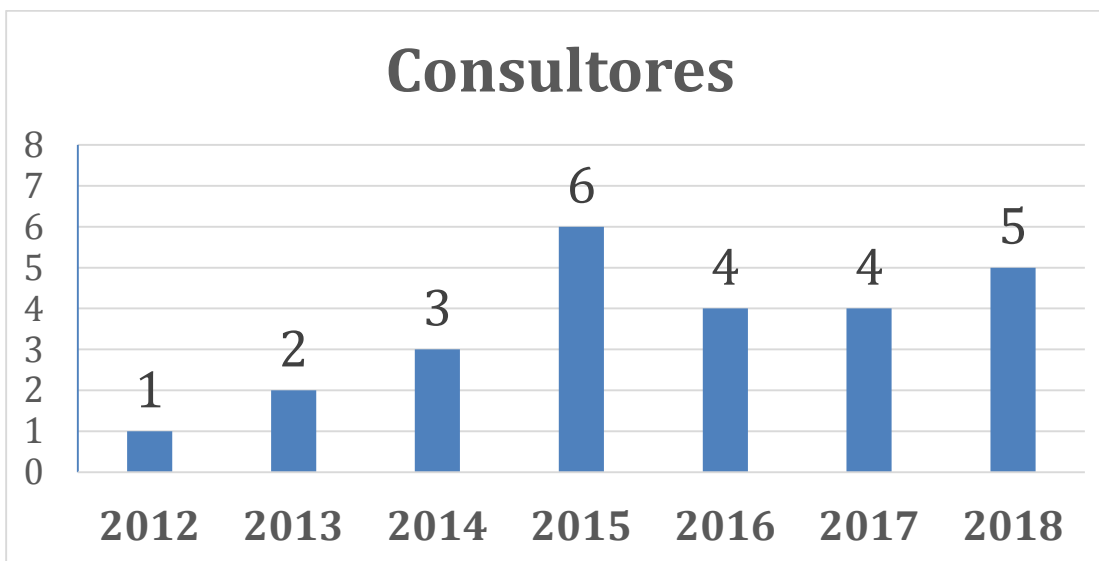


Ilustración 41: Cantidad de Consultores APPES

En la octava edición del programa, se incorporó un quinto consultor, agrandando el equipo de profesionales.

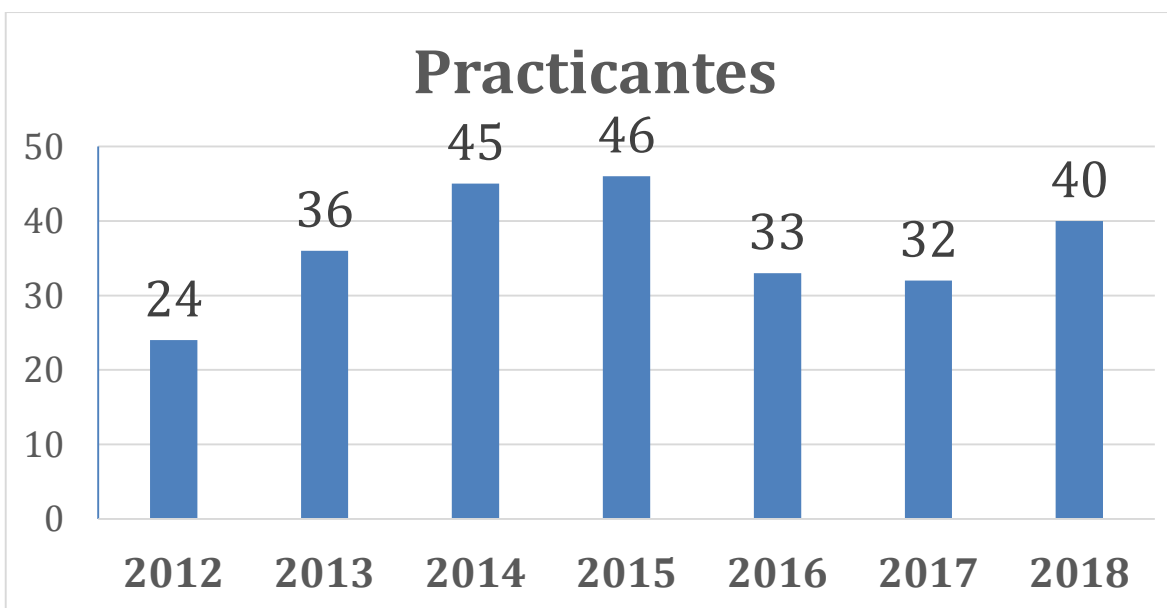


Ilustración 42: Cantidad de Practicantes APPES

La cantidad de estudiantes que realizaron sus prácticas en el programa APPES fue variando a lo largo del tiempo. Esto se debe a los objetivos planteados cada año.

Para el año 2018, producto del aumento de consultores y empresas, la



cantidad de practicantes ascendió a 40, ya que se proyectó trabajar con 20 empresas y 2 alumnos en cada una de ellas. Los estudiantes que participaron pertenecían a distintas carreras de la Universidad Nacional de Salta y la Universidad Católica de Salta.

De los eventos que organizó el Programa APPES

Acto de lanzamiento del Programa APPES Edición 2018 y “Encuentro comercial, de negocios y branding de Emprendedores APPES”

El día 9 de marzo se realizó el lanzamiento de la octava edición del programa APPES. Participaron los emprendedores que iban a iniciar el asesoramiento en la primera edición del presente año. Se realizó la firma del convenio con la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Salta y con la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica de Salta, con la presencia del Secretario de Industria, Comercio y Financiamiento, Lic. Francisco Lemos; el Rector de la Universidad Nacional de Salta, Cr. Antonio Fernández Fernández; el Decano de la Facultad de Economía y Administración de la Universidad Católica de Salta, Cr. Federico Guijarro Jiménez. Luego se realizó un taller de branding a cargo del técnico especialista del Consejo Federal de Inversiones, el Arq. Eduardo Barrón. El mismo tuvo como destinatarios a los emprendimientos que recibieron el asesoramiento por parte del Programa en el año 2017, como complemento del trabajo ya realizado en la asistencia técnica oportunamente.



Ilustración 43: Firma de convenio con Universidades



Ilustración 44: Acto de Apertura del Programa



Capacitación del INTI sobre el uso de tecnologías de gestión

El día miércoles 14 de marzo, el equipo recibió una capacitación a cargo del Ing. Santiago Alfonso, acerca del uso de tecnologías de gestión. La misma se llevó a cabo en las oficinas de la Secretaría en la que participaron tanto los consultores como los practicantes de la primera edición.

Los conocimientos adquiridos en dicha capacitación fueron vitales a la hora de asesorar emprendimientos en la mejora de su proceso productivo.

Cabe destacar que la misma se organizó a pedido del Director General de Emprendedores Sr. Gonzalo Guerineau.



Ilustración 45: Capacitación del INTI

Taller de tecnologías de gestión INTI

El día miércoles 25 de abril, se asistió al taller brindado por el INTI, a cargo del Ing. Santiago Alfonso, donde se mostró de manera práctica el impacto de las tecnologías de gestión estudiadas en la capacitación anterior. En el mismo se vieron conceptos de manera teórica, y luego se realizó un juego aplicando lo aprendido.



Ilustración 46: Taller de tecnologías de gestión INTI

Convocatoria a emprendimientos en Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta

El día jueves 26 de abril, se ofreció una charla a cargo de los consultores, con la finalidad de difundir el Programa y convocar a los emprendedores que quisieran participar del mismo. Además, se explicó en qué consiste el programa para todas las personas que aún no lo conocían.

Cabe destacar que dos de las empresas que participaron en la segunda edición del Programa, se enteraron del mismo en dicha charla.



CONVOCATORIA A EMPRENDIMIENTOS

Si tenés un emprendimiento o MiPyMEs con más de un año de antigüedad que presente algún grado de innovación o impacto local y que necesite asistencia profesional, pertenecientes a los siguientes sectores económicos:

- Industria manufacturera
- Servicios a la industria
- TICs
- Comercial
- Turismo

Postulate al programa APPE, a través de Guía de Trámite Salta, Postulación APPE, o llená el siguiente formulario:
<http://goo.gl/forms/GFrtv8bHbr>

Programa de Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños (APPE)
Subsecretaría de Comercio – Gobierno de Salta
Santiago del Estero N° 2225, Torre C, Piso 3, Oficina 21 – Salta Capital
Tel. 4954214 – email: programa.appes@gmail.com

Acompaña:

CFI CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.
Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable.

apbe

CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA PROVINCIA DE SALTA

Jueves 26 de abril de 2018 • 11:00 Hs.
España 339, Salta - Argentina.

Reserve su lugar en:
WWW.COMERCIOSALTA.COM |

Ilustración 47: Flyer convocatoria a charla informativa en Cámara de Comercio e Industria de la Provincia de Salta

Capacitación sobre planeación estratégica y costeo

Se brindó una capacitación a emprendedores, beneficiarios de créditos para fomento del turismo, sobre planificación estratégica y herramientas de costeo. La misma se brindó en dos oportunidades, los días 29 y 30 de mayo.

La finalidad de dicha capacitación fue ayudar a los emprendedores a potenciar su negocio y explotar al máximo el crédito recibido.



Ilustración 48: Capacitación planificación estratégica y herramientas de costeo

Acto de cierre parcial Programa APPE

El día 31 de julio se realizó un acto para dar un cierre formal a las primeras ediciones del año, entregar certificados a los alumnos que realizaron su práctica profesional y los informes a las empresas que participaron del Programa. Estuvieron presentes las autoridades de la Subsecretaría de Comercio, técnicos del Consejo Federal de Inversiones, y representantes de la Unión Industrial de Salta.

Con la entrega de los informes a los emprendedores, se obsequió un banner con el logo de cada empresa y los datos de contacto. A continuación se muestran algunos de los diseños:



 <p>Pastelería El Arca de Noé</p> <p>Tel: 387- 4314689</p> <p>Dirección : Pedernera 1133</p> <p>Mail: pasteleriaelarcadenoe@gmail.com</p>    <p>GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable Secretaría de Comercio, MiPyMes y Desarrollo Local</p> 	 <p>Viracocha Cerveza Artesanal</p> <p>Tel: 387- 4212916</p> <p>Dirección: Vicente López 353</p> <p>Mail: cerveceriaviracocha@gmail.com</p> <p> viracochacervezaartesanal</p>    <p>GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable Secretaría de Comercio, MiPyMes y Desarrollo Local</p> 
--	--

Ilustración 49: Ejemplo de diseño de banners entregados



Ilustración 50: Acto de cierre parcial Programa APPES

Difusión del Programa en Radio de la UCASAL

El día 30 de agosto, consultores del Programa hicieron difusión del mismo en la radio de la UCASAL, dando información sobre los servicios brindados por el Programa y los requisitos para ingresar al mismo.

También se aprovechó el espacio para impulsar la convocatoria de estudiantes avanzados para realizar su práctica profesional en el Programa.



Ilustración 51: Difusión del Programa en Radio UCASAL



De la participación del Programa en eventos y talleres

Capacitación sobre créditos CFI

Los días 2 y 3 de octubre, los consultores recibieron una charla informativa sobre las líneas actuales de crédito otorgadas por el Consejo Federal de Inversiones. La misma se llevó a cabo en las oficinas del CFI, con el fin de capacitar a los consultores sobre los formularios internos y así poder brindar un asesoramiento integral a las empresas participantes del Programa.

Participación en SAMECO 2018

Desde el Programa se colaboró con la organización del evento que se realizó los días 22 y 23 de agosto. También se presentaron dos trabajos sobre mejora continua, realizados a las empresas Tierra Gráfica y Andeplast, participantes del Programa en el presente año. Los trabajos fueron desarrollados y presentados por los practicantes y consultores que llevaron a cabo la asistencia a dichos emprendimientos.



Ilustración 52: Sameco



Participación en Crecé Con Google

Los consultores y practicantes de la cuarta edición del Programa asistieron al evento Crecé Con Google, el día 18 de octubre. En este evento se presentaron las herramientas que ofrece Google para potenciar los negocios, como ser Google Mi Negocio o Google Ads. Cabe destacar que estas herramientas son de gran utilidad para los emprendimientos que participan del Programa.



Ilustración 53: Participación en Crecé Con Google

Capacitación sobre Plan de Marketing y Costeo

El día 22 de octubre, consultores del Programa dictaron un módulo de una capacitación, sobre la elaboración de un plan de comercialización y estudios de costos, a emprendedores y trabajadores del rubro gastronómico.



Ilustración 54: Capacitación sobre Plan de Marketing y Costeo

Participación en "Innova Salta 2018: Showroom de Tecnología, Innovación y Emprendedurismo"

El día 15 de noviembre, consultores del Programa asistieron al evento Innova Salta 2018. Este evento es organizado en forma conjunta entre el Gobierno de la Provincia de Salta (a través de la Secretaría de Ciencia y Tecnología y la Subsecretaría de Comercio) y el INTI.

El objetivo de esta feria fue promocionar la creación, el desarrollo y la consolidación de emprendimientos o empresas que hagan un uso intensivo del conocimiento científico y tecnológico y/o que produzcan innovaciones (en productos, procesos, tecnología o modelos de negocios) en la Provincia de Salta.

También, se montó un stand informativo para brindar información sobre el Programa al evento.

Cabe destacar, que entre los disertantes y las empresas que montaron stands, se encontraban algunos emprendedores que fueron asistidos por el Programa.



Ilustración 55: Participación en InnoVA Salta 2018

Participación en Seminario INTI: Mejora de la productividad en empresas salteñas

El día 16 de noviembre, consultores del programa participaron en el seminario del INTI sobre la mejora de la productividad en empresas salteñas. En el mismo se contó con la presencia del Lic. Yasuhiro Yamamoto, Experto Senior Japonés – JICA (Japan International Cooperation Agency), quien disertó acerca de las diferencias entre las PyMEs argentinas y japonesas. Además, se presentó un caso real de aplicación en la empresa salteña Metalobra.



CAPÍTULO VI- CONCLUSIONES

Durante las ocho ediciones del Programa APPE, se identificó la necesidad de asistencia profesional en las principales áreas de las MiPyMEs salteñas, siendo esta uno de los pilares fundamentales para potenciar el crecimiento de las mismas y lograr su profesionalización.

Gracias al trabajo realizado por todo el equipo de consultores, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones y de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, se logró alcanzar de forma exitosa todos los objetivos propuestos para este año, tanto en la cantidad de estudiantes que realizaron su práctica profesional, como de emprendimientos que recibieron la asistencia técnica.

Del análisis de los resultados de las entrevistas realizadas y del éxito de las convocatorias, se puede concluir que el Programa obtuvo un alto grado de aceptación y satisfacción, logrando así un valioso posicionamiento. Sin embargo, es importante seguir evaluando el impacto real del programa a lo largo de los años para identificar hacia dónde vamos y qué aspectos se deben mejorar para lograr el objetivo principal del programa:

“Asistir a emprendimientos y MiPyMEs de la Provincia de Salta en las áreas estratégicas para el desarrollo y crecimiento de las mismas.”



CAPÍTULO VII- ANEXOS

Anexo 1: Acta de Protocolo APPES y Emprendedor/es

Salta, de 2018.

Sr/a.

Proyecto:

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

El Consultor designado para su proyecto es
 cuyo contacto es:

Cabe aclarar que este periodo estará a cargo de la Subsecretaría de Comercio a través de los programas APPES Salta.

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

Por parte del programa APPES:

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

Plan de trabajo

Primer Etapa Caracterización del emprendimiento:

- Ubicación.
- Acceso al lugar.
- Características de la estructura edilicia.
- Dimensiones.
- Servicios que utiliza la empresa.
- Razón Social.
- Datos de titular, representante legal o apoderado.
- Datos de los emprendedores asociados.



- Condición ante la AFIP. Antigüedad. Actividades declaradas (código CLANAE).
- Sector de la Actividad.
- Promedio de Facturación.
- Tamaño de la empresa.
- Habilitaciones.
- Permisos y registros.
- Domicilio real, legal y fiscal.
- Datos de contacto.
- Misión, Visión, Objetivos y Valores de la empresa.

Segunda Etapa Recursos Humanos:

- Organigrama real.
- Descripción de las funciones del personal y de los puestos de trabajo actuales.
- Datos del personal de la empresa.
- Formación y experiencia de los empleados.
- Horas de afectación al emprendimiento.
- Relevamiento del ambiente laboral.
- Análisis de los convenios colectivos que aplican a la organización.
- Procedimiento de reclutamiento y selección de personal.
- Planificación de actividades de formación y capacitación.
- Evaluación de la eficiencia de la formación.
- Descripción de la cultura organizacional.

Tercera Etapa Procesos Productivos

- Descripción de los productos y características. Grado de innovación.
- Flujograma del proceso productivo.
- Descripción de las etapas.
- Análisis de los procesos productivos de la empresa.
- Descripción de procesos tercerizados.
- Horas hombre mensuales dedicadas al proceso.
- Relevamiento del Equipamientos/capacidades que utiliza.
- Plan de mantenimiento.
- Análisis de vida útil y obsolescencia tecnológica.
- Diseño de la disposición en planta (Lay Out).
- Gestión de la calidad. Registros y documentos.
- Impactos o efectos sobre el medio ambiente.
- Análisis de Higiene y Seguridad.



Cuarta Etapa Procesos Económico – Comercial.

- Encuadramiento normativo según nuevo código civil.
- Análisis del contexto (PESTEL).
- Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.
- Descripción del mercado y estrategia de segmentación.
- Comportamiento del mercado y estacionalidad.
- Análisis FODA. Matriz EFE y EFI.
- Plan de comercialización.
- Estrategias del Marketing Mix.

Quinta Etapa Procesos Administrativos - Financieros

- Estudio de costos y planificación de capital de trabajo.
- Determinación del precio de venta.
- Punto de equilibrio: producción/precio de venta.
- Análisis de la situación actual. Calculo de ingresos y egresos.
- Diagnostico e implementación de ideas de inversión
- Desarrollo proyectado a 5 años.
- Flujo de Fondos con inversiones futuras.
- Ratios financieros.
- Fuentes de financiamiento.
- Análisis de procesos Administrativos.
 - ✓ Análisis de procesos generales de la administración.
 - ✓ Análisis de cuentas corrientes y cuentas por pagar.
 - ✓ Flujograma de compras.
 - ✓ Flujograma de ventas.

Sexta Etapa Mejora en los procesos Críticos de la Empresa

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

- Diagrama de causa y efecto.
- Plan de acción de las propuestas de mejora.
- Propuestas de Recursos Humanos.
 - ✓ Organigrama potencial.
 - ✓ Cantidad de empleados proyectados a 5 años.
 - ✓ Descripción formal de los perfiles de puestos de trabajo.
- Propuestas de Procesos Productivos.
 - ✓ Optimización procesos productivos.



- ✓ Lay Out proyectado.
 - ✓ Sugerencias de Higiene y Seguridad.
 - ✓ Plan de producción estipulado.
 - ✓ Gestión de la Calidad.

 - Propuestas comerciales.
 - ✓ Definición del plan de comercialización.
 - ✓ Objetivos de venta para los próximos 5 años.
 - ✓ Determinación de estrategias del Marketing Mix.
 - ✓ Herramientas para la medición y evaluación de acciones comerciales.
 - ✓ Herramientas para la investigación de mercado.
 - ✓ Comercio exterior.

 - Propuestas Administrativas- Financieras
 - ✓ Elaboración de documentos para el control.
 - ✓ Sistema Administración de la información.
 - ✓ Propuesta de inversiones futuras.
 - ✓ Herramientas para la toma de decisiones.
 - ✓ Otras propuestas.
2. El Programa tendrá una duración de nueve semanas que estarán distribuidas en base a la siguiente temática:



Diagrama de Gantt

Etapas/Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Caracterización del Emprendimiento	x								
Recursos Humanos		x							
Procesos Productivos			x	x					
Económico-Comercial					x	x			
Administrativo-Financiero							x	x	
Propuestas de Mejora							x	x	x

Por parte de Emprendedor:

1. Brindar información fidedigna para dar cumplimiento al plan de trabajo detallado anteriormente.
2. Permitir el acceso al equipo de trabajo de APPES a las diferentes áreas del emprendimiento.
3. Cumplir con los días y horarios de reuniones y/o visitas pactadas.

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 2: Acta Protocolo de Práctica Profesional Ad Honorem

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

El estudiante _____ de la Carrera de _____ de la Universidad _____, DNI N° _____ por una parte y por la otra la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, 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 _____ de la Dirección General de Emprendedores.
- f) El alumno estará cubierto con un seguro de _____, gestionado por la Secretaría través del Programa APPE, 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 _____.



Anexo 3: Registro de Emprendimientos Postulados

Tabla 6: Registro de emprendimientos

Nº	NOMBRE DEL TITULAR	RAZON SOCIAL	EMAIL PARA CONTACTO
1	Jorgelina Nanci Bono	CEDRO	jorgelinabono@hotmail.com
2	Falleta matias sebastian	Independiente	Matiasebastianguerra@gmail.com
3	Raul vargas torres	MAR-REN Automaticos	rulyvargastorres@gmail.com
4	Delia Luzco	Ninguna	No tengo
5	Liliana Balderrama	Asociacion civil	liliana_nb09@hotmail.com
6	Paola elizabeth pintos	Eventos sociales	Paolapintos33@gmail.com
7	Cintia Anabelia Beron	Cintia Anabelia Beron	cyntyana79@hotmail.com
8	Patricia Chopa	Instituto de capacitación	patricia.chopa@gmail.com
9	Reyes Lazarte Jaqueline	Jacki	jacki_reyes-lazarte@hotmail.com
10	Analia veronica laxi	Peluqueria caninos	Analialaxi@hotmail.com
11	Ferreya Facundo	LAVADERO VIRGEN DE URUKUPIÑA	Analialaxi@hotmail.com
12	Norma Beatriz Saavedra	Norma Beatriz Saavedra	nobesa110@hotmail.com
13	Oscar Hugo Booth	Boothconsulting	ohboothconsulting@gmail.com
14	David Fernando Bernacki	La Cara Oculta de Salta, Turismo Aventura	gerencia@lacaraocultadesalta.com.ar
15	Walter A. Vizgarra	Walter vizgarra	Walfredo_viz@hotmail.com
16	Raul Fernando Rueda	Rueda 60412	raulde10@hotmail.com
17	Lobo, Adolfo	No tiene	lobocachi@gmail.com
18	Javier Flores	Las Azucenas SRL	j.flores@andeplast.com.ar
19	Sara Veronica Verges	JVL SRL	airesdesanlorenzosalta@gmail.com
20	Alfaro Nuñez Matias	Alfaro Nuñez Matias Exequiel	ealfaro@tiamartravel.com.ar
21	Sandra Mabel Pereyra	Ferle catering	Sandramabelpereyra@hotmail.com
22	Natalia Adamo	Natalia Adamo	nataliaaj@hotmail.com
23	Verónica Coisman	Chamiluli	veronica22_c@hotmail.com
24	Monica Patricia Palavecino	Bar La Musa	vhrosado@yahoo.com.ar
25	Cintia K. Chalup	Cintia Karina Chalup	cintiakarinachalup@gmail.com
26	SILVINA PAOLA ORTIZ	SILVINA PAOLA ORTIZ	silvinaortiz@live.com
27	EMA OLIVAREZ ZAMAR	GESTORIA INTEGRAL SALTA	GESTORIA_INTEGRAL_SALTA@HOTMAIL.COM
28	Romina Rocio Argañaraz	Diseño en Sublimacion	Gloss_diseno@hotmail.com
29	Claudia Chocobar	Servicio Alimentario	clapa8823@gmail.com
30	Rosana Magno	Plan Dulce	tengounplandulce@gmail.com
31	Candelaria Ruiz de los Llanos	Candelaria Ruiz de los Llanos	ambura.creativos@gmail.com
32	ALFONSO MOLINARI	ALFONSO MOLINARI	mateto60@hotmail.com
33	Inés Mabel Rivadeneira	GESOC SALTA	imarivadeneira@live.com
34	Esteban Perez Torres	En tramite	stbntorresperez@gmail.com
35	Andrea Urroz	Lugi_Deco	Lugideco_salta.com
36	Nadia Verónica Roldán	Marroquinería y accesorios	roldannadia@ymail.com
37	Luciana Alfarano Diez	Luciana Alfarano Diez	lucianaalfarano@gmail.com
38	Leonardo Sebastián Ruiz	Leonardo Sebastián Ruiz	leonardo-s-ruiz@hotmail.com
39	HIJOS DEL REY	BETEL SRL	hijosdelrey.salta@gmail.com
40	Pablo Mariano Coronel	AMAYCAMA Lavandería	patriciamonicapaganini@gmail.com
41	Analia Maezo	banquetas sustentables	analiamaezo@gmail.com
42	Luis Enrique, Cepeda	Cerrajería San Luis	Cerrajeriasanluis_salta@hotmail.com
43	Facundo Adrián Qüerio	HDQ Seguridad Electronica	hdqseguridad@gmail.com



Nº	NOMBRE DEL TITULAR	RAZON SOCIAL	EMAIL PARA CONTACTO
44	Lucas salvas	Ls informatica	sacul0364@gmail.com
45	Cecilia Zoccola	Cecilia Zoccola	cecizoccola@hotmail.com
46	Prieto Stefania Giselle	comercial	stefaniagiselleprieto@gmail.com
47	Tulio Ibarra	Tulio Ibarra - mates quitapenas-	tulio.ibarra1@gmail.com
48	JOSE ANTONIO BALUT	EL SOLAR DE SIANCAS SA	gerencia@hotelaltodelcamino.com
49	Eduardo Lafuente	Eduardo Alberto Lafuente	eduardo_nexo@hotmail.com
50	Daniel indalecio	LPS	Lunitanoemilunita@gmail.com
51	Lia Renata Lopez	Renata Cotillón	Renatorramorell@hotmail.com
52	VERONICA GALVAN GARCIA	G&G Consultora Inmobiliaria	veronicagalvanspe@gmail.com
53	María de los Ángeles Sánchez Díaz	Familiar	750marisan@gmail.com
54	Amanda Beltran	EPOKA	consultas@epokafabricantes.com
55	Gerardo Pérez	GsAmoblamiento	gpserez@hotmail.com.ar
56	Hector Maximiliano Valdez	Viviendas Morena	maxivaldez990@gmail.com
57	Aebo Alan Nahuel	Emprendedor	4352780alan@gmail.com
58	Vivero del valle	Monotributista	Nestormiguelgomez@hotmail.com
59	Samuel Aguierre	El Arca de Noe Pastelería	pasteleriaelarcadenoe@gmail.com
60	Leonardo Juarez	Estribar SRL	estribar@concivi.com.ar
61	Segundo Cornejo	Dulces Chicoana	segundocornejo@gmail.com
62	Carlos Chiazzari	Natura Life	cachiazari@gmail.com
63	Matias Winograd	Sillonos Sushi	sillonessushi@gmail.com
64	KIUT	Jael Spolanski	tiendakiut@gmail.com
65	Cecilia Santa Cruz	Cece	ceciliasc80@hotmail.com
66	Jorgelina fernandez	Gnomos	pachi87_jt@hotmail.com
67	Aida Beatriz Del Pin roseto	Dulces La Churita	lachuritaregionales@gmail.com
68	Maximiliano Valdez	Viviendas Morena	maxivaldez990@gmail.com



Anexo 4: Entrevista N° 1

Empresa:

Fecha:

Entrevista N° 1

1. Si tuviera que evaluar del 1 al 5 cuan satisfecho esta con el asesoramiento del programa, donde 1 es poco y 5 es mucho, ¿cuál elegiría? Marque con una cruz:

1	2	3	4	5

2. De los siguientes puntos, ¿Qué le gustaría que el programa contenga para su mejor atención? Marque con una cruz la/ las opción/es elegida/s:

2.1 Mayor tiempo de duración del programa.

2.2 Aplicación de otras herramientas.

¿Cuáles? _____

2.3 Profesionales de otras áreas.

¿Cuáles? _____

2.4 Otros: (especificar)

2.5 No agregaría nada.

3. ¿Considera que se cumplió el plan de trabajo acordado al inicio del programa? Marque con una cruz la opción elegida:

3.1 Se cumplió.	
3.2 Se cumplió parcialmente.	
3.3 No se cumplió.	

4. ¿Hubo algún inconveniente en el desarrollo del programa?

5. ¿Cómo calificaría Ud. el desempeño de los practicantes durante el desarrollo del programa? Marque con una cruz la opción elegida:



- 5.1 Excelente.
- 5.2 Correcto.
- 5.3 Aceptable.
- 5.4 Incorrecto.
- 5.5 Malo.
- 5.6 ¿Les haría alguna sugerencia? _____

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

Marque con una cruz la opción elegida:

- 6.1 Excelente.
- 6.2 Correcto.
- 6.3 Aceptable.
- 6.4 Incorrecto.
- 6.5 Malo.
- 6.6 ¿Les haría alguna sugerencia? _____

Firma



Anexo 5: Entrevista Nº 2

Empresa:

Fecha:

Entrevistado:

Entrevista Nº 2 - Adopción de herramientas de mejoras

1. Del 1 al 5, ¿qué grado de impacto considera tuvo el programa en su empresa?
 Marque con una cruz, siendo que 1 es bajo y 5 es alto.

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. ¿En qué áreas de su empresa el programa tuvo mayor impacto? Marque con una cruz la/ las opciones elegidas:

<input type="checkbox"/>	1. Recursos Humanos.
<input type="checkbox"/>	2. Procesos Productivos.
<input type="checkbox"/>	3. Proceso Económico – Comercial.
<input type="checkbox"/>	4. Procesos Administrativos – Financieros.

3. Considerando las herramientas o metodologías sugeridas durante el Programa, ¿Qué grado de uso diría tienen en la actualidad? Marque con una cruz la opción elegida:

<input type="checkbox"/>	3.1. Ninguno
<input type="checkbox"/>	3.2. Bajo
<input type="checkbox"/>	3.3. Medio
<input type="checkbox"/>	3.4. Alto

4. Complete el checklist adjunto sobre las herramientas y/o metodologías propuestas en el programa.

5. Agradeceríamos que agregue sugerencias para nuestro mejor funcionamiento:
-

Entrevistadores:

Firma



Empresa:

Fecha en que participó en Programa:

Checklist de las herramientas y metodologías propuestas durante el Programa. Señale si las mismas pudieron o no ser implementadas.

Herramienta	Sí/No	¿Por qué no?
RRHH:		
1- Organigrama propuesto		
2- Perfiles de puestos de trabajo		
Proceso productivo:		
1- Implementación de nuevo Lay Out		
2- Implementación de elementos de higiene y seguridad.		
Económico- Comercial:		
1- Tramitar habilitación municipal		
2- Plan de comercialización		
3- Creación de redes sociales		
Administrativas- Financieras:		
1- Planillas de control; de stock, de ventas, de costos.		

Aclaración: El Checklist anterior es a modo de ejemplo, ya que se preparará un listado personalizado de acuerdo a las propuestas que se realicen para cada emprendimiento.



Anexo 6: Entrevista N° 3

Empresa:

Fecha:

Nombre del entrevistado:

Cargo:

Entrevista N° 3

1. ¿Creó nuevas fuentes de trabajo en el último año?

Si la respuesta es sí, ¿Cuántas personas? _____

¿En qué áreas?

Recursos Humanos.

Proceso Productivo.

Comercial.

Administración.

Otra: _____

2. ¿Introdujo mejoras en el proceso productivo?

3. ¿Mejóro la comercialización de su producto/servicio?

4. ¿Mejoraste tus ventas? ¿Tenés mejores márgenes? ¿Vendes más volumen?

5. ¿En qué medida considera que las mejoras propuestas contribuyeron al aumento de las ventas?



6. ¿Concretó alguna inversión? ¿En qué área? ¿Qué tipo de inversión hizo?

7. Si la respuesta anterior es sí, ¿Solicitó algún crédito para la inversión? ¿Cuál?

8. ¿Qué opinión tiene sobre el programa APPES?

Firma



Anexo 7: Informes de las empresas

ANEXO – TOMO I

- A1 - ANDEPLAST
- A2 - PASTELERIA EL ARCA DE NOE
- A3 - TIERRA GRAFICA

ANEXO – TOMO II

- A4 - CEDRO VIVIENDAS
- A5 - VIRACOCHA CERVECERA ARTESANAL

ANEXO – TOMO III

- A6 - ESTRIBAR SRL
- A7 - DULCES CHICOANA

ANEXO – TOMO IV

- A8 - HIKARI NOA SRL
- A9 - RESTO BAR LA MUSA
- A10 - NATURA LIFE

ANEXO – TOMO V

- A11 - LA CHURITA
- A12 - CECILIA ZOCCOLA - DISEÑO SENSIBLE

ANEXO – TOMO VI

- A13 - LA VINOTECA. RESTAURANT BOUTIQUE
- A14 - GNOMO'S TEJIDOS
- A15 - CECÉ INDUMENTARIA

ANEXO – TOMO VII

- A16 - VIVIENDAS MORENA
- A17 - QUITAPENAS SALTA
- A18 - SILLONES SUSHI

ANEXO – TOMO VIII

- A19 - E´POKA FABRICANTES
- A20 - KIUT