

PROVINCIA DE SALTA

CONSEJO FEDERAL DE  
INVERSIONES

PROGRAMA APPES

INFORME FINAL

DICIEMBRE 2019

IX Edición

Autores:

Sra. Fernanda María Florencia Ortiz, Licenciada en Administración.

Srta. Silvia Lucrecia Jaldo, Contadora.

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

Sr. Emanuel Federico Sembinelli, Contador.

Sr. Ignacio Arturo Tedín Zablouk, Ing. Industrial.

Coordinador Técnico: Gonzalo Guerineau, Director de Emprendedores.  
Subsecretaría de Comercio del Gobierno de la Provincia de Salta



## AGRADECIMIENTOS

---

Desde el equipo de consultores del Programa APPE (Asistencia Profesional para Emprendimientos Salteños) queremos agradecer al Consejo Federal de Inversiones por el acompañamiento y apoyo financiero a lo largo de estos de estos años.

Para el desarrollo del Programa también se contó con el apoyo de diversas instituciones, tanto públicas como privadas, que buscan la mejora continua en las micro, pequeñas y medianas empresas salteñas.

Queremos agradecer a:

- La Unión Industrial de Salta, por sus gestiones inherentes a la administración y control del presupuesto y por su continuo apoyo.
- 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.
- 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 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

INTRODUCCIÓN .....	10
COMPENDIO .....	11
CAPÍTULO I - FUNDAMENTACIÓN.....	13
Convenios y trabajo con universidades.....	15
CAPÍTULO II - METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	18
Primera Etapa: Caracterización del emprendimiento .....	19
Segunda Etapa: Recursos Humanos .....	21
Tercera Etapa: Procesos Productivos.....	22
Cuarta Etapa: Proceso Económico – Comercial .....	23
Quinta Etapa: Procesos Administrativos – Financieros.....	24
Sexta Etapa: Mejora en los procesos Críticos de la Empresa.....	26
Del Trabajo En El Interior.....	28
CAPÍTULO III – EQUIPO: SELECCIÓN DE CONSULTORES, EMPRESAS Y ALUMNOS.....	31
De la selección de personal del equipo de consultores .....	33
De la selección de empresas .....	34
De la selección de alumnos universitarios .....	44
Cronograma de Trabajo .....	49
CAPÍTULO IV – EMPRENDIMIENTOS QUE PARTICIPARON EDICIÓN 2019....	50
Propuestas realizadas a los 20 emprendimientos.....	50
Cooperativa de Trabajo Textil Metán Limitada .....	50
La Cara Oculta de Salta.....	52
PULARES Cerveza de Altura .....	56
TIAMAR TRAVEL .....	58
Maderera Rosario .....	61
Fabril Maderera S.A.....	64
Bodega TRASSOLES .....	66
Vinos Artesanales Inicios.....	70
Mix Multigráfica.....	73
IMPA Fábrica de Calzados .....	76
Digital Print S.R.L.....	79



Sociedad Rueda Mario C. y Rueda José A. SH.....	82
Daniel Briones Industria Ecoforestal.....	84
Molienda Las Delicias.....	88
El Acay.....	91
Thuru Maky.....	93
Bolsa Lacradas.....	96
Conservas Artesanales Atacopampa.....	99
Reina Josefina.....	102
OPEN Indumentaria.....	104
<b>CAPÍTULO V - EVOLUCIÓN Y LOGROS DEL PROGRAMA .....</b>	<b>108</b>
Del desarrollo del programa. Edición 2019 .....	108
Alumnos.....	109
Empresas de Salta Capital.....	109
Empresas del Interior de la Provincia de Salta.....	110
Consultores.....	110
Encuesta de Satisfacción. Edición 2019. ....	111
Resultados obtenidos. Edición 2019.....	113
Encuesta de satisfacción. Resultados históricos: Edición 2016, 2017 y 2018. ....	117
Entrevistas de Seguimiento. Edición 2018.....	122
Resultados obtenidos. Edición 2018.....	125
Entrevista de seguimiento. Resultados históricos: Edición 2016 y 2017.....	130
Entrevista de seguimiento N° 2:.....	135
Resultados obtenidos.....	137
Evolución del programa .....	139
Del trabajo en el interior .....	143
De los eventos que organizó el Programa APPES .....	145
Acto de cierre Programa APPES.....	145
De la participación del Programa en eventos y talleres .....	148
Capacitación del INTI: Mejora de la productividad.....	148
Día PyME en Salta.....	148
<b>CAPÍTULO VI- CONCLUSIONES .....</b>	<b>149</b>
<b>CAPÍTULO VII- ANEXOS .....</b>	<b>151</b>



Anexo 1: Acta de Protocolo APPES y Emprendedor/es.....	151
Anexo 2: Acta Protocolo de Práctica Profesional Ad Honorem.....	157
Anexo 3: Registro de Emprendimientos Postulados .....	158
Anexo 4: Fotos del evento de Cierre Edición 2019 .....	159
Anexo 5: Informes de las empresas.....	161



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Proceso de Selección del Personal.....	33
Ilustración 2: Rubros de los Emprendimientos postulados. ....	38
Ilustración 3: Antigüedad de los Emprendimientos postulados. ....	39
Ilustración 4: Facturación anual.....	40
Ilustración 5: Cantidad de integrantes de empresas postuladas. ....	40
Ilustración 6: Medios de comunicación de la convocatoria. ....	41
Ilustración 7: Cantidad de alumnos postulados por carrera.....	45
Ilustración 8: Cantidad de alumnos postulados por universidad.....	46
Ilustración 9: Logo Cooperativa de Trabajo Textil Metán Ltda. ....	50
Ilustración 10: Productos de la Cooperativa. ....	51
Ilustración 11: Logo La Cara Oculta de Salta. ....	52
Ilustración 12: Servicios de La Cara Oculta de Salta. ....	53
Ilustración 13: Logo PULARES Cerveza de Altura.....	56
Ilustración 14: Productos PULARES Cerveza de Altura.....	57
Ilustración 15: Logo TIAMAR TRAVEL.....	58
Ilustración 16: Servicios de TIAMAR TRAVEL .....	59
Ilustración 17: Logo Maderera Rosario.....	61
Ilustración 18: Productos Maderera Rosario. ....	62
Ilustración 19: Logo Fabril Maderera S.A. ....	64
Ilustración 20: Fabril Maderera S.A. ....	65
Ilustración 21: Logo TRASSOLES.....	66
Ilustración 22: Productos TRASSOLES.....	67
Ilustración 23: Logo Vinos Artesanales Inicios. ....	70
Ilustración 24: Productos de Vinos Artesanales Inicios. ....	71
Ilustración 25: Logo Mix Multigráfica. ....	73
Ilustración 26: Producto de Mix Multigráfica. ....	74
Ilustración 27: Logo IMPA Fábrica de Calzados.....	76
Ilustración 28: Productos IMPA Fábrica de Calzados.....	77
Ilustración 29: Logo Digital Print.....	79
Ilustración 30: Producto de Digital Print.....	80
Ilustración 31: Logo El Palacio del Cerdo.....	82
Ilustración 32: Productos Rueda Mario C. y Rueda José A. SH.....	83
Ilustración 33: Logo de Daniel Briones.....	84



Ilustración 34: Productos de Daniel Briones.....	86
Ilustración 35: Logo Molienda Las Delicias. ....	88
Ilustración 36: Productos Molienda Las Delicias. ....	89
Ilustración 37: Logo El Acay.....	91
Ilustración 38: Productos El Acay.....	92
Ilustración 39: Logo Thuru Maky.....	93
Ilustración 40: Productos Thuru Maky.....	94
Ilustración 41: Logo Bolsas Lacradas.....	96
Ilustración 42: Productos Bolsas Lacradas.....	97
Ilustración 43: Logo Atacopampa.....	99
Ilustración 44: Productos Atacopampa.....	100
Ilustración 45: Logo Reina Josefina.....	102
Ilustración 46: Productos Reina Josefina.....	103
Ilustración 47: Logo Open Indumentaria.....	104
Ilustración 48: Productos de OPEN Indumentaria.....	106
Ilustración 49: Encuesta de Satisfacción.....	112
Ilustración 50: Resultados entrevista I – Evaluación del Programa.....	113
Ilustración 51: Resultados entrevista I – Contenido del programa.....	114
Ilustración 52: Resultados entrevista I – Cumplimiento del Plan de Trabajo.....	114
Ilustración 53: Resultados entrevista I – Inconvenientes presentados a lo largo del programa.....	115
Ilustración 54: Resultados entrevista I - Desempeño de los practicantes.....	116
Ilustración 55: Resultados entrevista I - Desempeño de los consultores.....	116
Ilustración 56: Encuesta de satisfacción usada en ediciones anteriores.....	117
Ilustración 57: Resultado de la pregunta N° 1. Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.....	118
Ilustración 58: Resultado de la pregunta N° 2, Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.....	119
Ilustración 59: Resultado de la pregunta N° 3. Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.....	119
Ilustración 60: Resultado de la pregunta N° 4. Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.....	120
Ilustración 61: Resultado de la pregunta N° 5. Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.....	121
Ilustración 62: Encuesta de Seguimiento I - Parte I.....	123



Ilustración 63: Encuesta de Seguimiento I - Parte II.....	124
Ilustración 64: Encuesta de Seguimiento I - Parte III.....	124
Ilustración 65: Resultados entrevista II - Grado de Impacto del Programa.....	125
Ilustración 66: Resultados entrevista II - Impacto del Programa por Áreas.....	126
Ilustración 67: Resultados entrevista II - Uso de Herramientas Propuestas.....	126
Ilustración 68: Resultados entrevista II - Propuestas Implementadas / No implementadas. ....	127
Ilustración 69: Resultados entrevista II – Recursos Humanos. ....	128
Ilustración 70: Resultados entrevista II – Procesos Productivos. ....	128
Ilustración 71: Resultados entrevista II – Económico - Comercial.....	129
Ilustración 72: Resultados entrevista II – Administrativo - Financiero. ....	130
Ilustración 73: Entrevista de seguimiento, Ediciones anteriores.....	131
Ilustración 74: Resultado pregunta N° 1. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017. ....	132
Ilustración 75: Resultado pregunta N° 2. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017. ....	133
Ilustración 76: Resultado pregunta N° 3. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017. ....	133
Ilustración 77: : Resultado pregunta N° 4. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017.....	134
Ilustración 78: : Resultado pregunta N° 5. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017.....	135
Ilustración 79: Encuesta de Seguimiento II. ....	136
Ilustración 80: Cantidad de empresas que participaron. ....	140
Ilustración 81: Rubro de los Emprendimientos Asistidos.....	141
Ilustración 82: Cantidad de Consultores APPEs.....	142
Ilustración 83: Cantidad de Practicantes APPEs. ....	143
Ilustración 84: Banners entregados I y II edición del Año 2019.....	146
Ilustración 85: Banners entregados III y IV edición del Año 2019. ....	147



## ÍNDICE DE TABLAS

---

Tabla 1: Convenios con universidades.....	16
Tabla 2: Alumnos que participaron del programa .....	32
Tabla 3: Categorías de Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs).....	39
Tabla 4: Matriz de evaluación de emprendimientos. ....	42
Tabla 5: Cronograma de actividades.....	49



## INTRODUCCIÓN

---

En esta novena edición del Programa, a través de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, con el acompañamiento del Consejo Federal de Inversiones, se logró realizar una asistencia técnica profesional a 20 micro, pequeñas y medianas empresas de Salta. De las 20 MiPyMEs asistidas, 12 se encuentran en el interior de la Provincia y 8 en la Capital.

Para llevar a cabo el trabajo en el interior, se articuló con los Centros de Emprendedores Regionales de Rosario de Lerma, Metán, Rosario de la Frontera, Tartagal, Orán, Cachi, Cafayate y San Antonio de los Cobres, siendo la primera vez que se implementó esta modalidad de asistencia. En el presente informe se realizará una conclusión de los resultados de las distintas experiencias.

Este año, 20 emprendimientos recibieron el asesoramiento profesional: Cooperativa Textil Metán Ltda., La Cara Oculta de Salta, Pulares Cerveza de Altura, Maderera Rosario, Tiamar Travel, Fabril Maderera, Mix Multigráfica, Bodega Trassoles, Impa Fábrica de Calzados, Bodega Inicios, Daniel Briones Industria Ecoforestal, Molienda Las Delicias, Rueda Mario C.Y Rueda José A. S.H., Digital Print, El Acay, Open Indumentaria, Conservas Artesanales Atacopampa, Miel Reina Josefina, Bolsas Lacradas y Thuru Maky.

En esta última edición, el equipo de consultores trabajó junto a 40 estudiantes avanzados de distintas carreras de la Universidad Nacional de Salta y la Universidad Católica de Salta.

Los consultores trabajaron bajo la supervisión del coordinador y Director de Emprendedores, Sr. Gonzalo Guerineau, perteneciente a la Subsecretaría de Comercio del Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable, del Gobierno de la Provincia de Salta.



## COMPENDIO

---

El presente informe es el resultado del trabajo realizado por el equipo de consultores del Programa de Asistencia Profesional Para Emprendimientos Salteños (APPES), en el año 2019.

El Programa APPES, 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 un conjunto de herramientas para la gestión y el control de acciones futuras.

El objetivo general del programa es asistir a emprendimientos y MiPyMEs de la Provincia de Salta en 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 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 de distintas localidades de la Provincia de Salta en el



transcurso de 10 meses. Para ello se trabajó con un equipo multidisciplinario, conformado por consultores y estudiantes universitarios avanzados de distintas carreras como Licenciatura en Comercialización, Licenciatura en Administración, Contador Público, Ingeniería Industrial y Licenciatura en Recursos Humanos.

También fue necesaria la articulación entre distintas instituciones para el logro de los objetivos del programa. Tomando como base la teoría del Triángulo de Sábado, 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, como la Universidad Católica de Salta y la Universidad

Nacional de Salta, que permiten la creación de nuevos protocolos y anexos a los ya existentes.

- ✓ Mediante esta articulación interinstitucional poder acercar otras herramientas disponibles, y dar respuestas a otras necesidades identificadas.
- ✓ 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, a la 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**

Los Convenios macro y convenios de Prácticas Profesionales Supervisadas con las distintas facultades de la Universidad Nacional de Salta y de la Universidad Católica de Salta, siguen vigentes. Los mismos se detallan a continuación:

Tabla 1: Convenios con universidades

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

El sector privado está representado por:

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

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 novena edición del programa APPES 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 emprendedores 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 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 9ª edición del programa se desarrolló desde el 1 de febrero hasta el 1 de diciembre del presente año, según lo acordado 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 MiPyMEs de la Provincia de Salta. 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.

Se trabajó con un total de 20 empresas en la Provincia de Salta, 12 en el interior y 8 en Salta Capital. Se articuló con los Centros de Emprendedores Regionales (CER) como nexos entre la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento y los emprendimientos de las localidades del interior. Estos CER se encuentran distribuidos en 8 municipios: Orán, Tartagal, Cachi, Cafayate, San Antonio de los Cobres, Rosario de Lerma, Rosario de la Frontera y Metán. Se brindó el asesoramiento a una MiPyME en cada uno de ellos, y en el caso de los municipios de Orán, Rosario de la Frontera, Tartagal y Cafayate se trabajó con 2 empresas.

En los emprendimientos ubicados en la Ciudad de Salta se realizaron 2 visitas semanales durante las 9 semanas que duró la asistencia. En el caso de los emprendimientos del interior de la Provincia, se realizaron en total tres visitas presenciales y las demás fueron virtuales.

Para las visitas presenciales en las localidades del interior, se trasladaron los consultores y practicantes en vehículos del Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable, yendo y volviendo en el mismo día.

Después de cada relevamiento, los cuales se realizaron en forma presencial y virtual (alternando), los estudiantes analizaron y volcaron los datos obtenidos en las oficinas de la Secretaría. 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. Cabe destacar que, en el caso de algunos emprendimientos del interior, la presentación del trabajo final se realizó en sus instalaciones. Una vez realizada la misma, se enviaron por correo electrónico los informes en formato PDF a cada emprendedor.

Al cierre de cada edición se enviaron las copias originales de los trabajos a las oficinas del Consejo Federal de Inversiones, donde quedarán archivados por tener información confidencial.

Por último, se realizó un acto de cierre de la edición el día 26 de noviembre con la presencia de las autoridades de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, del Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Salta, del Consejo Federal de Inversiones, representantes de la Unión Industrial de Salta, del INTI, de la Universidad Nacional de Salta y de la Universidad Católica de Salta. En el mismo se entregaron los informes impresos a cada empresa participante, junto con un banner institucional de obsequio. Además, se hizo entrega de los certificados de las prácticas profesionales a los alumnos que participaron. Debido a la participación de emprendimientos de localidades del interior y a la dificultad para trasladarse a la capital, se decidió realizar un solo acto al finalizar la edición.

Los papeles de trabajo utilizados para realizar los relevamientos en las empresas, no tuvieron modificaciones respecto al año 2018. Para consultarlos, se puede remitir al Informe Final, VII Edición, año 2017, capítulo II.

A continuación, se describe en forma general la metodología aplicada:

## **Primera Etapa: Caracterización del emprendimiento**

### **Objetivo**

Realizar una descripción general del emprendimiento, para tener una visión integral del mismo y conocer sus principales características, lo que facilitará el trabajo en las siguientes etapas.

### **Plan de trabajo**

Se realizaron visitas al lugar de trabajo, en las cuales se entrevistaron a los



propietarios para conocer cómo iniciaron su actividad y obtener información sobre las principales características del emprendimiento y de los productos o servicios que comercializa. Se observó el espacio físico y se tomaron fotografías de cada lugar, a fin de facilitar la comprensión del informe.

### **Metodología**

- Relevamiento.
- Observación in situ.
- Entrevistas a los emprendedores.
- Descripción de características principales de la empresa.

### **Producto verificable**

- 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**

### **Objetivo**

Conocer la estructura organizativa del emprendimiento, el proceso de selección y reclutamiento del personal, el ambiente de trabajo, la distribución de tareas y el proceso de toma de decisiones. A partir de esto, se propondrán herramientas a los emprendedores para mejorar la administración y gestión de los recursos humanos.

### **Plan de trabajo**

Se realizaron entrevistas a los responsables de áreas y se describieron las tareas actuales y las necesarias. Se entrevistó también a los integrantes de cada sector, de manera de conocer la visión que estos tienen respecto a su puesto, contrastar las tareas con el resto del equipo para detectar duplicidad y describir las funciones de cada puesto, poniendo énfasis en los objetivos del mismo y describiendo con un alto nivel de detalle las tareas y responsabilidades del cargo. Se describió también su ámbito de actuación.

### **Metodología**

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

### **Producto verificable**

- 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**

#### **Objetivo**

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

#### **Plan de trabajo**

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

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

#### **Metodología**

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

#### **Producto verificable**

- Descripción de los productos y características. Grado de innovación.
- 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: Proceso Económico – Comercial**

### **Objetivo**

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

### **Plan de trabajo**

Se realizó un análisis del contexto macro y micro, buscando los factores que influyen en mayor medida en el emprendimiento. Se analizó el mercado para identificar cuáles son los principales consumidores, competidores y proveedores del emprendimiento. Se efectuó un análisis de factores internos y externos que inciden en el mismo. Se evaluaron las estrategias de marketing mix y su relación con el comportamiento del mercado.

### **Metodología**

- Observación e inspección.
- Diagnóstico.
- Estudio y Análisis.



## Producto verificable

- Encuadramiento normativo según nuevo código civil.
- Análisis del contexto Político, Económico, Socio-cultural, Tecnológico, Ecológico, Legal. (P.E.S.T.E.L.).
- Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.
- Descripción del mercado y estrategia de segmentación.
- Comportamiento del mercado y estacionalidad.
- Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas (F.O.D.A.). Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.) y Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.).
- Plan de comercialización.
- Estrategias del Marketing Mix (producto, precio, plaza y promoción).

## Quinta Etapa: Procesos Administrativos – Financieros

### Objetivo

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

### Plan de Trabajo

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

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



devolver el crédito.

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

### **Metodología**

- Diagnóstico.
- Análisis.
- Herramientas administrativas-financieras.

### **Producto verificable**

- 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.
- Diagnóstico 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.

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



## Sexta Etapa: Mejora en los procesos Críticos de la Empresa

### Objetivo

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

### Plan de Trabajo

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

### Metodología

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

### Producto verificable

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

- 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.

Para realizar los relevamientos in situ se entregaron herramientas desarrolladas por los consultores a cada uno de los practicantes.

En el caso de los emprendimientos del interior, se aprovecharon los viajes para relevar varias etapas en una misma visita. Para las visitas virtuales se utilizaron herramientas digitales, como Videollamada de Whatsapp, Skype y correo electrónico, las mismas sirvieron para evacuar dudas y consultas.



## Del Trabajo En El Interior

En esta edición del Programa se implementó por primera vez el asesoramiento en el interior de la Provincia.

Para llevarlo a cabo se articuló con otro Programa de la Subsecretaría de Comercio, financiado por el Consejo Federal de Inversiones, que son los Centros de Emprendedores Regionales (CER), a cargo de la Coordinadora General Lic. Graciela Walter.

Se seleccionaron las siguientes localidades donde funcionan estos CER:

- San Ramón de la Nueva Orán, director Lic. Constanza Inés Alurralde.
- Tartagal, director Lic. Fernando Gabriel Huerga.
- Metán, director Sr. José Luis Rodríguez.
- Rosario de Lerma, director Sr. José María Bejarano.
- Rosario de la Frontera, director Ing. Julio Indi.
- Cafayate, director Tec. Heber Leonardo Sulca.
- Cachi, director Tec. Rodrigo Cruz.
- San Antonio de los Cobres, director Sra. Carmen Janet Nievas.

Como prueba piloto, en el caso de Cafayate, San Ramón de la Nueva Orán, Rosario de la Frontera y Tartagal, se trabajó con dos empresas, debido a que son las localidades de mayor dimensión en cuanto a población y desarrollo económico en comparación con las demás.

Al inicio de la edición se realizó una reunión en la que participaron todos los consultores del Programa APPE, los directores y la Coordinadora General de los CER. En la misma se realizó una presentación del Programa en la cual se expusieron los objetivos, el alcance y la metodología de trabajo.

Luego de la presentación, cada Director realizó la convocatoria en su respectiva localidad. Para ello visitaron personalmente a los emprendimientos que consideraron que cumplían con las condiciones para recibir el asesoramiento. Posteriormente realizaron una preselección y enviaron la información de las empresas a los consultores, quienes entrevistaron telefónicamente a las mismas para luego realizar la selección definitiva.

Una vez seleccionadas, cada consultor coordinó con su respectiva empresa



la fecha para concretar la primera visita. El Director General de Emprendedores fue el encargado de conseguir el medio de transporte para materializar los viajes.

Debido a que los viajes estaban programados para ir y volver en el mismo día, se planificó salir a primera hora de la mañana, regresando a última hora de la tarde. En las localidades donde se asesoró a dos empresas fue necesario que los equipos de trabajo coordinen para viajar el mismo día, para optimizar el uso de los vehículos provinciales.

Como estaba previsto en la propuesta, se concretaron tres visitas presenciales. En la primera visita se realizó la presentación del equipo de trabajo, se firmaron las Actas de Confidencialidad de los practicantes y los Protocolos de Trabajo del Programa.

Con el objetivo de optimizar los viajes realizados, se relevaron varias etapas en cada visita, como por ejemplo, en el primer relevamiento se hizo una presentación del equipo de trabajo y se avanzó con el área de recursos humanos y parte del proceso productivo, además se entregó a los emprendedores planillas para que fueran completando información sobre los ingresos y los costos. En la segunda visita, se terminó de relevar la etapa de proceso productivo, se avanzó con el área de comercialización, de administración y se analizaron las planillas completadas por los emprendedores. En la última visita, en algunos casos se realizó la presentación del trabajo final y en otros casos, debido a la envergadura de la empresa, se aprovechó esta visita para terminar de relevar la información y para la presentación los emprendedores se acercaron a las oficinas de la Subsecretaría de Comercio. La metodología de trabajo fue la misma que se utilizó para las empresas de la Ciudad de Salta.

Los relevamientos virtuales se utilizaron para evacuar las dudas que surgieron luego de las visitas presenciales. Los mismos se concretaron a través de herramientas digitales como Skype, video llamada de Whatsapp, llamadas telefónicas y casos particulares el uso de correo electrónico.

La presentación final del trabajo se realizó en las instalaciones de cada empresa, sin embargo, en algunos casos los emprendedores viajaron a la Ciudad de Salta para recibir la devolución en las oficinas de la Subsecretaría de Comercio



y responder la encuesta de Satisfacción.

Los informes se enviaron en formato PDF por e-mail, junto con algunas herramientas de trabajo propuestas.

Finalmente se hará entrega de los informes impresos junto con un banner de obsequio en el Acto de cierre de la edición, a realizarse el día 26 de noviembre del corriente año.



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

---

El equipo de trabajo del Programa APPE 2019 estuvo conformado por seis 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 Luis Alderete.
- Ingeniero Industrial, Ignacio Arturo Tedin Zablouk.

Durante la primera edición del año se trabajó con el Ingeniero José Luis Alderete, quien fue reemplazado a partir de la segunda edición por el Ingeniero Ignacio Arturo Tedin Zablouk.

La coordinación del programa estuvo a cargo del Director General de Emprendedores, Sr. Gonzalo Guerineau Sierra, y bajo la supervisión 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	Carrera	Universidad	Emprendimiento	Localidad (CER)	Edición
Jimena Gianina Mamani	Contador Público	UNSA	Cooperativa Textil Metán Ltda.	Metán	1° Edición
Joana Patricia Gonzales Palacio	Ingeniería Industrial	UNSA			
Daniela Paola Guamás	Contador Público	UCASAL	La Cara Oculta de Salta	Rosario de la Frontera	
María José Ubiergo	Licenciatura en Administración	UNSA			
Andrea Estefanía Michel	Ingeniería Industrial	UCASAL	Maderera Rosario	Rosario de la Frontera	
María José Luna	Ingeniería Industrial	UNSA			
Ezequiel Alejandro Cuellar	Licenciatura en Administración	UNSA	Cerveza Pulares	Cachi	
Sergio Alejandro Guzmán	Ingeniería Industrial	UNSA			
Karen Diana Salas	Contador Público	UCASAL	Tamar Travel	Salta	
Daniela Macarena Ruarte	Contador Público	UNSA			
Nerina María Ibarra	Licenciatura en Administración	UNSA	Fabril Maderera	Orán	2° Edición
Luis Martín Sosa	Ingeniería Industrial	UNSA			
Guillermo Matías Varela	Ingeniería Industrial	UNSA	Mix Multigráfica	Orán	
Matías Emanuel Vargas	Contador Público	UNSA			
Luis Francisco Moreno	Ingeniería Industrial	UNSA	Bodega Trassoles	Cafayate	
Inana Zoe Pastrana	Contador Público	UNSA			
María Elvira Salva	Ingeniería Industrial	UNSA	Vinos artesanales Inicios	Cafayate	
Jonatan Adrian Gutierrez	Ingeniería Industrial	UNSA			
Rodrigo Matías Martínez	Ingeniería Industrial	UNSA	IMPA Fábrica de Calzados	Salta	
Lourdes Luzzi	Recursos Humanos	UCASAL			
Gabriela Romina Rodríguez	Licenciatura en Administración	UNSA	Daniel Briones Industria Ecoforestal	Tartagal	3° Edición
Mauro Ivan Poclava	Ingeniería Industrial	UNSA			
Leonardo Ezequiel Lamas	Ingeniería Industrial	UNSA	Molienda Las Delicias	Tartagal	
María Candela Güizzo López	Licenciatura en Administración	UNSA			
Dana Macarena Corsini	Ingeniería Industrial	UCASAL	Rueda Mario C. y Rueda José A. S.H.	Rosario de Lerma	
Silvana Rocío Villagrán	Licenciatura en Administración	UNSA			
Janet María Florencia Ocampo	Ingeniería Industrial	UNSA	Digital Print SRL	Salta	
Abigail Cruz	Contador Público	UCASAL			
Santiago Agustín Romero	Ingeniería Industrial	UNSA	El Acay	Salta	
Jesica Agustina Agüero	Licenciatura en Administración	UNSA			
Ignacio José Pedraza	Licenciatura en Administración	UNSA	THURU MAKY	San Antonio de los Cobres	4° Edición
Diego Santiago Ramirez	Ingeniería Industrial	UNSA			
Federico Palma Figueroa	Licenciatura en Administración	UNSA	Conservas Artesanales Atacopampa	Salta	
Luciana Almaraz	Ingeniería Industrial	UNSA			
Clara Romina Calveti Barrientos	Licenciatura en Administración	UNSA	Open Indumentaria	Salta	
Matías Salvador Urzagaste	Ingeniería Industrial	UNSA			
Fabiana Cayo Orellana	Ingeniería Industrial	UNSA	Bolsas Lacradas	Salta	
Carla Antonela Perez	Licenciatura en Administración	UNSA			
Hugo Aides Maristany	Contador Público	UNSA	Miel Reina Josefina	Salta	
Mariela Qüerio	Recursos Humanos	UCASAL			



## De la selección de personal del equipo de consultores

Durante la primera edición del año 2019, el equipo estuvo conformado por los mismos consultores que en el año 2018. A partir de la segunda edición y hasta la última hubo un reemplazo, ya que uno de los profesionales dejó de formar parte del Programa.

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.

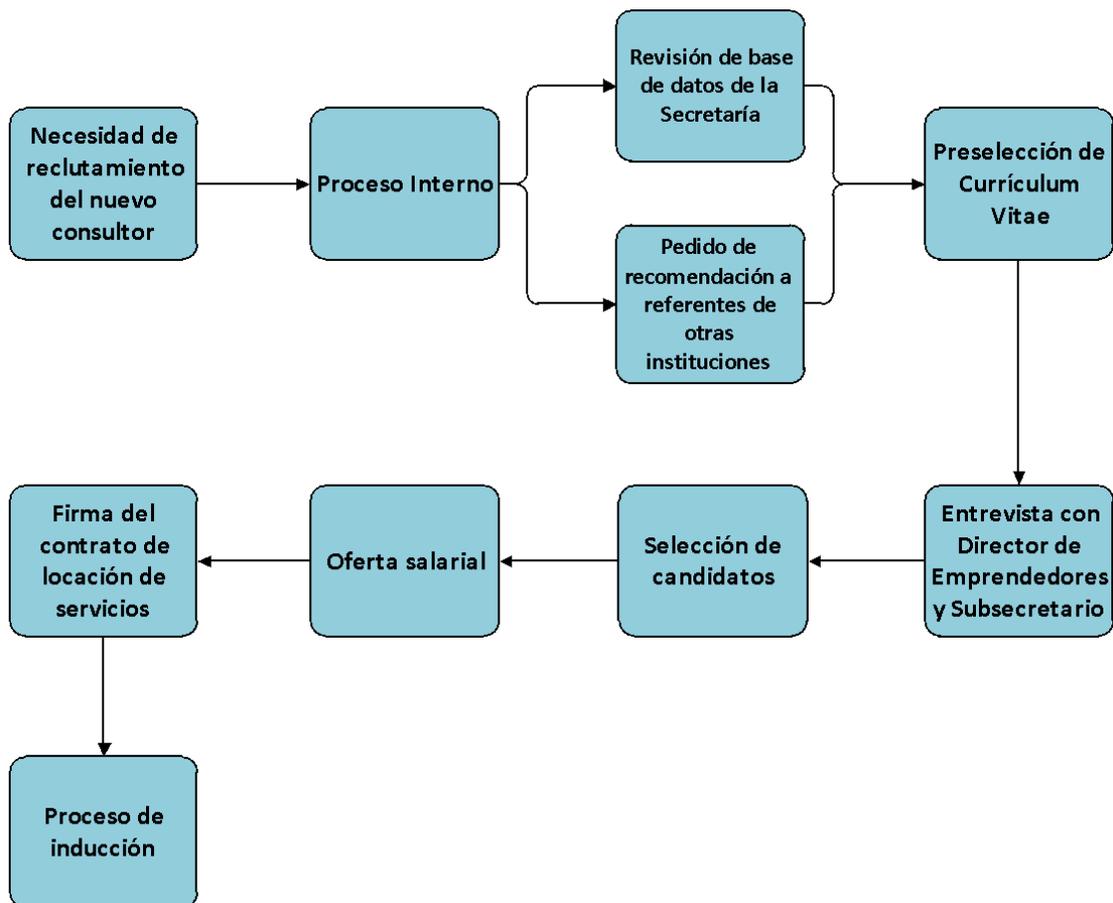


Ilustración 1: Proceso de Selección del Personal

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 2018 y del informe final.

## **De la selección de empresas**

### **Ámbito de actuación**

Micro Pequeñas y Medianas empresas de la ciudad de Salta Capital y de las ocho municipalidades que integran el Programa de Centros de Emprendedores Regionales (CER), conformadas por las localidades de Orán, Tartagal, Rosario de Lerma, Rosario de la Frontera, Metán, Cachi, Cafayate y San Antonio de los Cobres.

### **Tipo de empresas para asistir**

Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la provincia de Salta, 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. También participaron de la difusión los Centros de Emprendedores Regionales. 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\\_gIPrweVkJHkGFxx-jspMjXZc7f0kIXyg2Vvw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSef95Ju0K7Sb9_gIPrweVkJHkGFxx-jspMjXZc7f0kIXyg2Vvw/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 APPE?

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

Powered by



El resultado de la convocatoria arrojó un total de 32 formularios completados. En comparación con años anteriores no fue tan satisfactorio el resultado, ya que en el 2018 se postularon 68 empresas y en el 2017 49. Sin embargo, otros 15 emprendimientos se postularon directamente a través de los Centros de Emprendedores Regionales. De estos últimos no se cuenta con la información completa y necesaria para incluirlos en el análisis que se presenta a continuación:

<sup>1</sup> [https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSef95Ju0K7Sb9\\_gIPrweVkJHkGFxx-jspMjXZc7f0kIXyg2Vvw/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSef95Ju0K7Sb9_gIPrweVkJHkGFxx-jspMjXZc7f0kIXyg2Vvw/viewform).

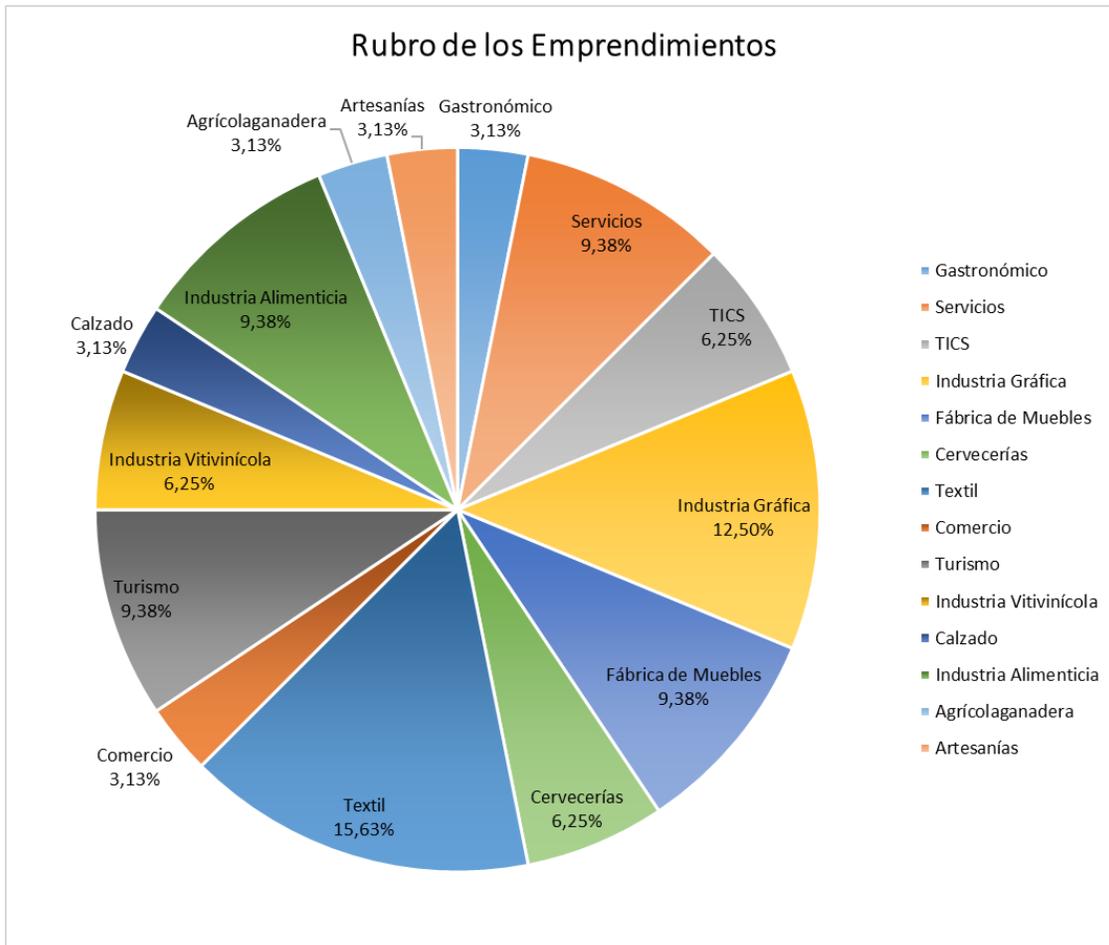


Ilustración 2: Rubros de los Emprendimientos postulados.

Con el gráfico se puede visualizar que durante el año 2019 fue muy variado el rubro de empresas que se postularon al programa. El mayor porcentaje es del Rubro Textil con un 15,63%. La menor participación la tienen las empresas de los sectores Gastronómico, Comercio, Calzado, Agricolaganadera y Artesanías con un 3,13%.

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, 2 de ellos fueron del rubro “Turismo”.

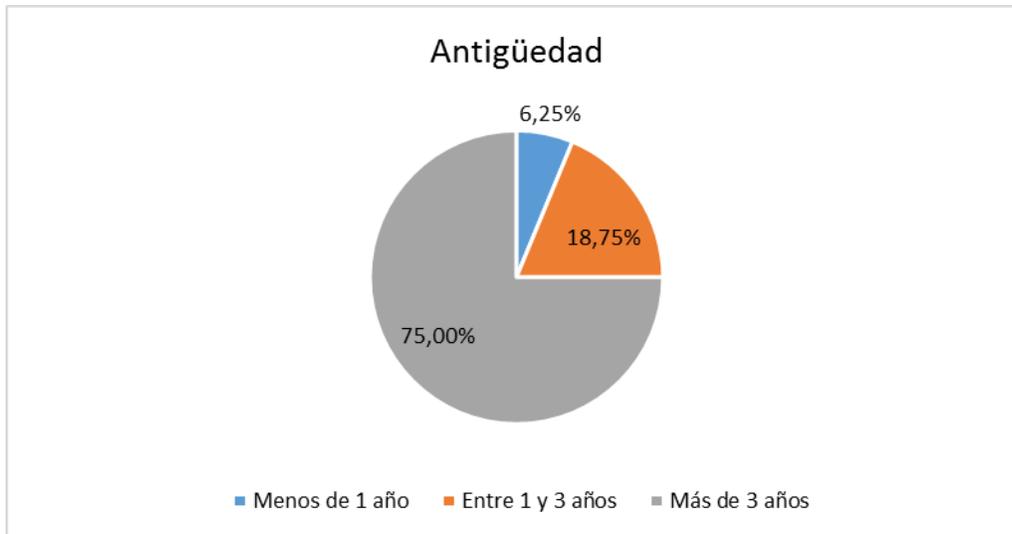


Ilustración 3: Antigüedad de los Emprendimientos postulados.

La mayoría de los emprendimientos postulados tienen más de tres años de antigüedad, representando el 75%.

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 220/2019 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	CONSTRUCCIÓN	SERVICIOS	COMERCIO	IND. Y MINERÍA	AGROPECUARIO
MICRO	12.710.000	6.740.000	23.560.000	21.990.000	10.150.000
PEQUEÑA	75.380.000	40.410.000	141.680.000	157.740.000	38.180.000
MEDIANA Tramo 1	420.570.000	337.200.000	1.190.400.000	986.080.000	272.020.000
MEDIANA Tramo 2	630.790.000	481.570.000	1.700.590.000	1.441.090.000	431.450.000

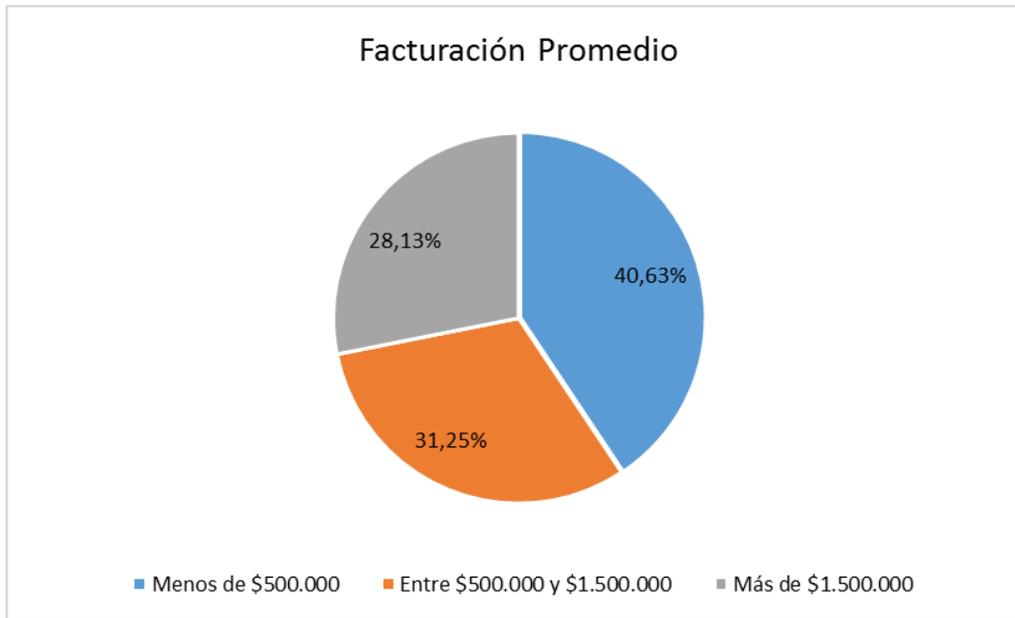


Ilustración 4: Facturación anual.

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.

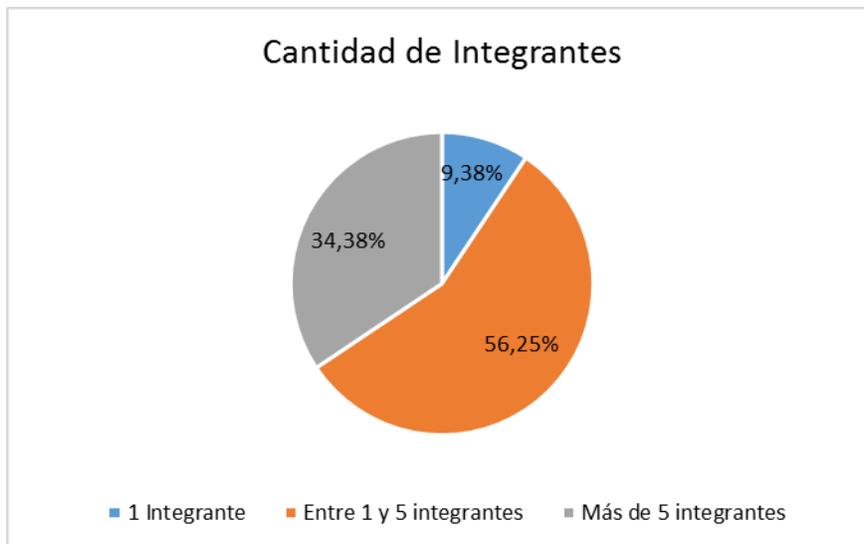


Ilustración 5: Cantidad de integrantes de empresas postuladas.

Como se observa en el gráfico precedente, la mayoría de las empresas postuladas tienen entre 1 y 5 integrantes.

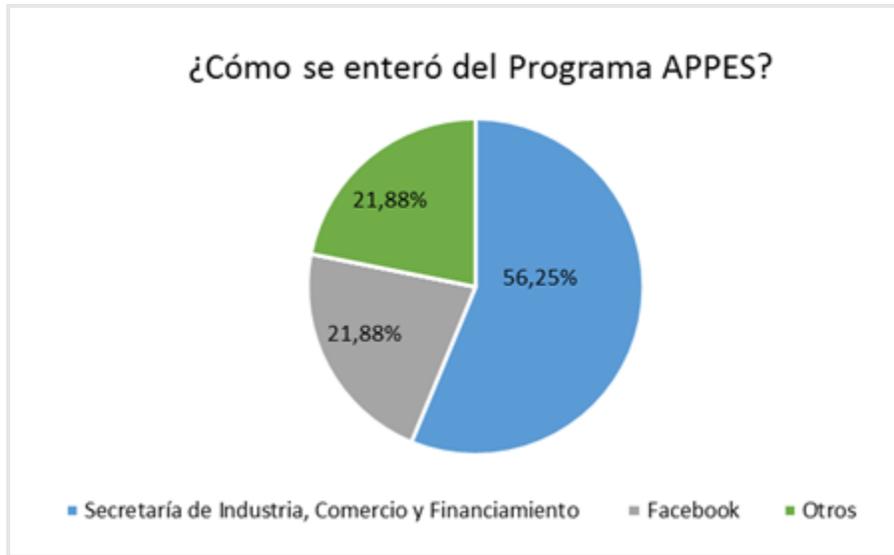


Ilustración 6: Medios de comunicación de la convocatoria.

El gráfico anterior demuestra que el 56,25% 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 21,88% 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
<b>Necesidad de Asistencia:</b>			
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).			
<b>Total</b>			

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 cumplían con los requisitos para recibir la asistencia técnica. Este año se trabajó con las siguientes empresas:

Primera edición:

- Cooperativa Textil Metán Ltda.
- La Cara Oculta de Salta
- Maderera Rosario.
- Cerveza Pulares.
- Tiamar Travel.



#### Segunda edición:

- Fabril Maderera.
- Mix Multigráfica.
- Bodega Trassoles.
- Vinos artesanales Inicios.
- IMPA Fábrica de Calzados.

#### Tercera edición:

- Daniel Briones Industria Ecoforestal.
- Molienda Las Delicias.
- Rueda Mario C. y Rueda José A. S.H.
- Digital Print SRL.
- El Acay.

#### Cuarta edición:

- THURU MAKY.
- Conservas Artesanales Atacopampa.
- Open Indumentaria.
- Bolsas Lacradas.
- Miel Reina Josefina.

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).

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**

Gracias a los Convenios Macro celebrados entre el programa y las Facultades de Ciencias Económicas e Ingeniería de la UNSa., y las Facultades de Economía y Administración e Ingeniería de la UCASAL se logró una exitosa convocatoria de estudiantes, con un total de 123 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 y facultades.

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:

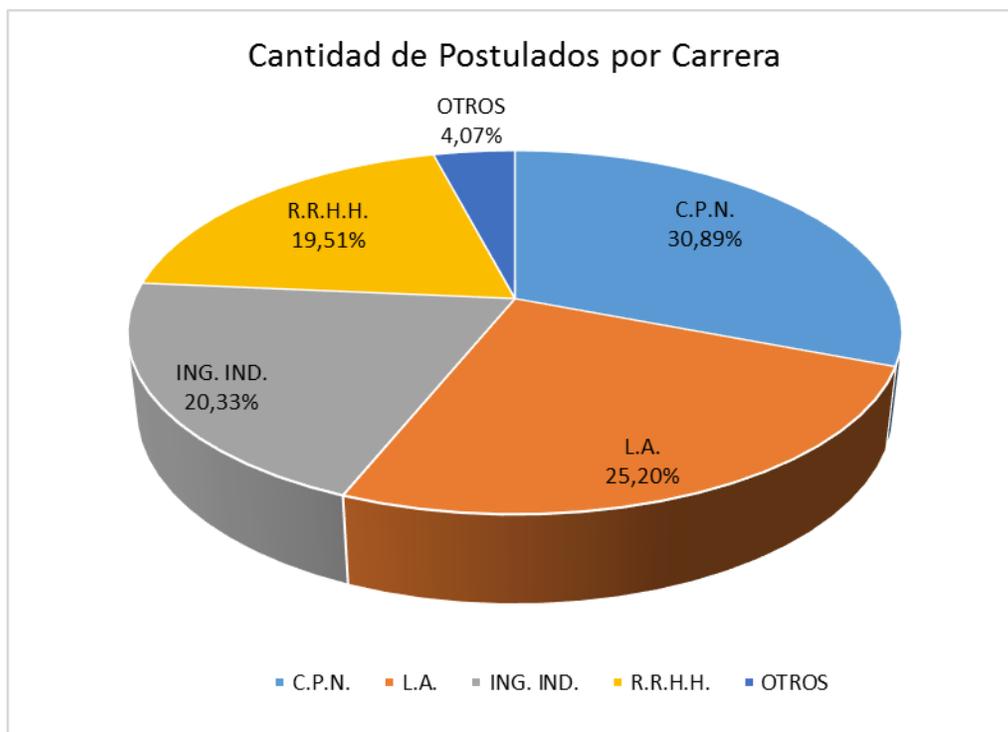


Ilustración 7: Cantidad de alumnos postulados por carrera.

Los estudiantes de la carrera Contador Público fueron los que más se postularon para realizar las prácticas supervisadas, representado un 30,89% del total. El 25,20% estudiaba Licenciatura en Administración de empresas, el 20,33% Ingeniería Industrial, el 19,51% Licenciatura en Recursos Humanos. La menor participación la tuvieron otras carreras representando un 4,07%, dentro de las mismas se pueden mencionar: Técnico en administración con orientación en gestión de proyectos, Técnico químico, Técnico en administración de empresas y Técnico



en Gestión de RRHH.

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

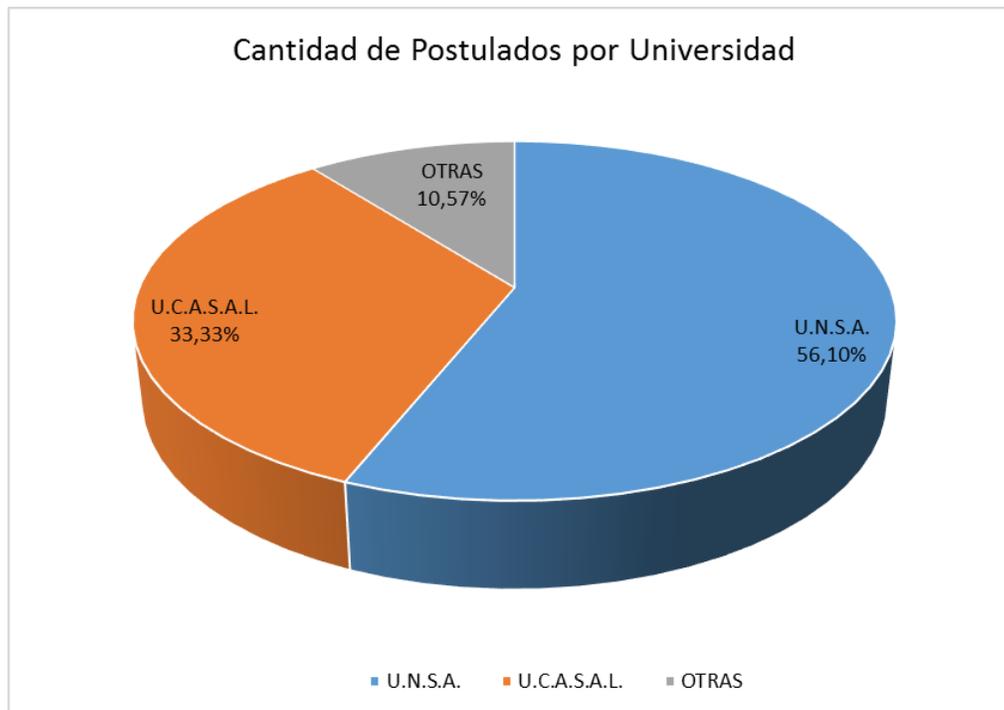


Ilustración 8: Cantidad de alumnos postulados por universidad.

La mayoría de los estudiantes postulados pertenecían a la Universidad Nacional de Salta, representando un 56,10% sobre el total. El 33,33% pertenecían a la Universidad Católica de Salta y un 10,57% 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, su desempeño actitudinal y la disponibilidad y predisposición para realizar los viajes al interior de la Provincia de Salta.

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 01 de febrero al 01 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 que intervinieron en cada caso.

Por último, se realizó un evento de cierre del Programa en el mes de noviembre, donde se invitaron autoridades de las diversas instituciones con las que articula el programa. En el mismo se entregó a cada emprendedor un documento final con el diagnóstico y las propuestas de mejoras, además de 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 EDICIÓN 2019

---

### 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

#### Cooperativa de Trabajo Textil Metán Limitada



Ilustración 9: Logo Cooperativa de Trabajo Textil Metán Ltda.

La Cooperativa de Trabajo Textil Metán Limitada se desempeña en el rubro textil desde el año 2013, está conformada por seis mujeres. Se caracteriza por la producción y comercialización de ropa de trabajo, uniformes y arreglos en general, pero tienen capacidad para producir lo que el cliente requiera dentro del rubro.

El emprendimiento surge a partir de un acuerdo para la incorporación de textiles en Salta a la Red Textil Cooperativa (RTC), emprendimiento que fue impulsado por la Confederación Nacional de Cooperativas de Trabajo (CNCT).

Los principales productos que se ofrece son:

- ✓ Confección de ropa fina. (ejemplo: vestidos de fiesta)



- ✓ Realización de modelos de temporada.
- ✓ Trabajos a pedido. (ejemplo: delantales, chombas colegiales, ropa deportiva, ambos, ropa de trabajo para distintos rubros).

Las asociadas se postularon al programa con el fin de obtener información que les permita a los cooperativistas alcanzar mejores resultados.

La empresa se encuentra ubicada en la zona Este de la ciudad de San José de Metán, con domicilio en calle Güemes N° 325. No posee página web ni redes sociales.



Ilustración 10: Productos de la Cooperativa.

Se detallan los puntos más críticos de la empresa:

- Falta de mano de obra.
- Escasa determinación de objetivos.
- Insuficiencia en la definición de los puestos de trabajo.
- Poco sentido de pertenencia.
- Desorganización del taller.
- Falta de medidas de Higiene y seguridad.
- Maquinarias con capacidad ociosa.
- Depósito de almacenamiento de stock inadecuado.
- Falta de publicidad.
- Única forma de cobro.
- Registro de marca inexistente.



- No posee estrategias definidas de comercialización.
- Falta de contacto directo con los proveedores.
- Carencia de planillas de planillas administrativas.
- Pocas herramientas de control sobre ingreso y egresos.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Organización de los puestos de trabajo y la incorporación de mano de obra capacitada.
- Establecer actividades tendientes a incentivar a los integrantes de la cooperativa y establecer objetivos y retos.
- Reorganizar la planta, utilizar métodos de protección para el uso de las maquinarias, utilizar vestimenta adecuada.
- Asignar tareas fijas a cada integrante e implementar 5s.
- Contar con una cara visible para ofrecer los productos, confeccionar un catálogo con los productos, usar las redes sociales.
- Creación de planillas con detalles del producto para su posterior confección, fijar tarjas horarias.
- Confección de planillas

Se concluye que la cooperativa no tiene muchos ingresos, y a su vez se readecuaron al ser una cooperativa de servicios por no tener una estructura comercial adecuada, brindando su mano de obra a empresas que requieren sus servicios.

### La Cara Oculta de Salta



Ilustración 11: Logo La Cara Oculta de Salta.



La Cara Oculta de Salta es un emprendimiento salteño especializado en ofrecer visitas guiadas y excursiones en el Ecosistema de Yungas y comunidades Autóctonas que viven alrededor de Rosario de la Frontera y Metán, brindando el mejor servicio a sus pasajeros y ofreciendo satisfacción garantizada.

David Bernacki, propietario del emprendimiento, inició sus actividades aproximadamente en el año 2007, prestando sus servicios como guía en el Parque Nacional de Calilegua, en el sur de la Provincia de Jujuy. De allí surgió la idea, en el año 2009, de explotar el ecosistema de su Ciudad Natal, Rosario de la Frontera y alrededores de Metán, brindando diferentes circuitos y excursiones. En el año 2.010, comenzó a vender una excursión denominada “Camino del Inca”, que se realiza en Bicicleta desde Rosario de la Frontera hasta llegar a Guachipas (500 km). En el mismo año, se habilitaron circuitos de Cabalgata “Corazón de las Yungas”, en donde se implementó la visita a comunidades Autóctonas.

La empresa se encuentra ubicada en el Sur de la Provincia de Salta en la localidad de Rosario de la Frontera, con domicilio en Pasaje Luis de Cores N° 628. Sus redes sociales son <https://www.facebook.com/lacaraocultadesalta/> e Instagram @lacaraocultadesalta.



Ilustración 12: Servicios de La Cara Oculta de Salta.



Entre los principales puntos críticos encontrados se puede mencionar:

- Se observó que carece de división de tareas, dado que el emprendedor es quien acapara todas las áreas, enfocándose en el servicio y tareas administrativas, descuidando así la parte comercial.
- El espacio físico utilizado para la atención personal es reducido, originado por el desorden en el lugar.
- En el área de comercialización el problema principal es la ausencia de estrategias de marketing que afecta directamente el posicionamiento y su capacidad para llegar al cliente. La escasa actualización en redes sociales evita que el servicio sea conocido en un amplio mercado con el que proporciona la web.
- Realiza la atención al público desde su casa y no cuenta con un local comercial independiente. Al mismo tiempo resulta difícil para los potenciales clientes llegar al mismo dado que carece de cartelera.
- La situación impositiva se encuentra desactualizada y no cuenta con Asesoramiento Contable. No lleva un registro de sus ingresos y egresos, lo que influye no tener un control de sus costos, llevándolo así a tener desconocimiento de sus ganancias o pérdidas.

Se propusieron las siguientes mejoras e inversiones:

- Incorporación de Personal para tareas de administración y ventas: Se recomienda al emprendedor que contrate un personal para las actividades administrativas y de ventas, por una jornada de cuatro horas al día, tres veces a la semana.
- Redefinir el Lay Out: dividir el living de su casa en dos habitaciones internas para contar con un espacio destinado exclusivamente para la atención del cliente, separando con durlock para mayor comodidad y movilidad al recibir a los clientes, contando con un escritorio, computadora y sillas.
- Implementar acciones de marketing: Registrarse en “Google Mi Negocio”, porque es una herramienta gratuita y fácil de usar, participar en grupos de Facebook del rubro turismo aventura, realizar



merchandising para la realización de cada circuito, lo que permitirá difundir sus servicios a través de sus clientes. Se le recomienda hacer alianza con las diversas agencias turísticas de Salta y Tucumán para así aumentar el número de clientes, y por cada contratación desde las agencias pagar una comisión a la misma.

- Se sugiere que el emprendedor tercerice el servicio de un asesor contable para que pueda cumplir con sus obligaciones legales e impositivas.
- Llevar planillas de Excel para un registro tanto de los costos como de los ingresos, para control de las ventas realizadas por circuitos, detallando fecha de pago, nombre del circuito contratado, nombre y apellido del pagador, importe pagado, saldo a cobrar y fecha de cancelación del mismo. Se sugiere además que realice un control de los circuitos vendidos con la cantidad de personas que van a realizar el mismo, detallando la fecha de salida.

Las herramientas que se brindaron al emprendedor son: diseño de perfiles de puestos, planillas de ventas, planilla de control de circuitos, de control de costos y de proveedores.

En base al trabajo realizado se concluyó el emprendimiento es rentable, pero presenta inconvenientes en las área administrativa - financiera y comercial, lo que limita su crecimiento.



## PULARES Cerveza de Altura



Ilustración 13: Logo PULARES Cerveza de Altura.

“PULARES CERVEZA DE ALTURA” es una micro empresa de la localidad de Cachi, una pequeña ciudad del Valle Calchaquí, en la Provincia de Salta, conformada por dos emprendedores, Emanuel Cardozo y Ariel Martínez. La misma es conocida por sus casas de adobe y sus blancos edificios coloniales y se encuentra a una altura de 2,531 m.

El emprendimiento produce y comercializa distintas variedades de cerveza artesanal en el mercado local. Provee de cerveza embotellada en presentaciones de 660cc a bares, restaurantes y hoteles de Cachi.

La fábrica se encuentra ubicada en el Barrio San Nicolás en Cachi. No posee página web, sus redes sociales son Instagram: @cervezapulares, Facebook: <https://www.facebook.com/Pulares-Cerveza-Artesanal->.



Ilustración 14: Productos PULARES Cerveza de Altura.

Entre los principales puntos críticos encontrados se puede mencionar:

- Falta de habilitaciones comerciales, fundamentales en cualquier emprendimiento que elabore alimentos o bebidas.
- No se ha realizado un estudio de tiempos y métodos para la producción, ni se han definido ni estandarizado los procesos para obtener mayor eficiencia en el área.
- Falta de planificación y gestión estratégica en las distintas áreas.
- Inexistencia de un sistema de información, al cual se pueda recurrir en el momento de la toma de decisiones.
- Plan de comercialización no definido formalmente.
- Necesidad de posicionamiento de la marca.
- Falta de formalización del emprendimiento, se observa ausencia de planificación y administración financiera,
- No se lleva adelante ningún tipo de control a través de indicadores periódicos y no se poseen registros formales de aspectos relevantes como costos, stocks, gastos, ventas, etc.

Entre las propuestas de mejora para el emprendimiento se incluyen:

- Guía de trámites y habilitaciones necesarias para llevar adelante el negocio.
- La incorporación de un operario para delegar tareas de producción.



- Adquisición de equipos y máquinas para mejorar el proceso productivo.
- Optimización del proceso productivo con distintos métodos.
- Plan de Marketing para posicionar la marca en el mercado y aumentar las ventas.
- Herramientas de control y medición de acciones comerciales.
- Implementar documentos para el control interno, como también definir los indicadores de rentabilidad.
- Implementar sistemas de gestión de la información.

En conclusión, el trabajo realizado por los emprendedores obtendrá resultados positivos, siempre y cuando se actúe de manera organizada y los factores analizados permanezcan constantes.

### TIAMAR TRAVEL



Ilustración 15: Logo TIAMAR TRAVEL.

“TIAMAR TRAVEL” es una agencia de turismo que ofrece servicios de excursiones y traslados grupales y privados en la Provincia de Salta y Jujuy. Cuenta con un amplio portafolio de servicios dentro del Norte Argentino.

Inició su actividad en el año 2012, por la decisión de su propietario, quien se insertó en el rubro turístico a partir de los conocimientos y habilidades que obtuvo de su experiencia laboral trabajando en una agencia de turismo y en la terminal de ómnibus de la Ciudad de Salta.

Vende sus servicios en el punto de venta ubicado en el centro de la Ciudad de Salta, con domicilio en calle Buenos Aires N° 186, a través de Facebook, páginas web, teléfono y vía e-mail. El Facebook es <https://www.facebook.com/tiamartravel/> y la página web <https://www.tiamartravel.com.ar/web/>.



Es un emprendimiento que tiene gran aceptación en el mercado, actualmente ofrece una variedad de dieciséis excursiones y paquetes turísticos en el Norte Argentino. El emprendimiento se postuló al Programa debido a que necesitaban evaluar la conveniencia de realizar una inversión en una camioneta para realizar transportes privados.



Ilustración 16: Servicios de TIAMAR TRAVEL

Sus principales puntos críticos son:

- La ausencia de capacitación, de definición de tareas y de registro de los empleados.
- La falta de control en los procesos tercerizados y en los soportes de servicios, lo que podría llegar a perjudicar la calidad de los servicios prestados
- La ausencia de registros lo que dificulta realizar una proyección financiera para evaluar la rentabilidad de una inversión.
- La falta de definición de estrategias de marketing mix así como de un plan de comercialización.

Las propuestas de mejora más significativas fueron:

- Realizar una definición de tareas de cada uno de los integrantes de la empresa a través del diseño de los perfiles de puesto, y luego proceder a iniciar el registro de los empleados para cumplir con los requerimientos legales y asegurar los derechos y deberes de ambas partes.
- De los relevamientos surgió que el propietario a la hora de contratar a



sus empleados tuvo en cuenta las referencias personales, y no así la experiencia ni el conocimiento en el sector turístico. Por lo que se propuso establecer planes de capacitación en lo que respecta al turismo e idiomas extranjeros, para un mejor asesoramiento a los clientes de los servicios que presta.

- Para el control del soporte del servicio, se redefinió el flujograma del proceso de servucción, con el fin de estandarizar el servicio. Se incluyó una etapa en donde se hace una diferenciación entre las personas que realizan el pago total del servicio de aquellas que realizan un pago parcial, incorporando en esta etapa la entrega de documentación respaldatoria de cada operación.
- Se diseñó una encuesta de satisfacción con el fin de evaluar el servicio brindado y establecer un control sobre los servicios que son tercerizados.
- Se propuso implementar planillas de ingresos y de costos para poder llevar a cabo un control financiero más eficiente, y así realizar una proyección financiera.
- Se realizó una evaluación de inversión con el fin de determinar si es rentable la adquisición de una camioneta para la prestación de servicios de viajes privados. A través de esta y el cálculo de indicadores financieros se llegó a la conclusión que sería rentable realizar dicha inversión, ya que los indicadores son positivos y se adiciona un servicio.
- Con respecto a la definición del plan de comercialización se propuso establecer objetivos de mediano y largo plazo, y se definieron estrategias de segmentación y fidelización, con el fin de poder determinar con precisión las necesidades de cada grupo, de tal manera que la empresa las pueda atender mejor, ofreciéndole a cada uno de ellos un producto o servicio adecuado.
- Se definieron estrategias de marketing mix, incluyendo el servicio adicional de viajes privados y se propuso además incorporar una



nueva excursión, y realizar un seguimiento de las opiniones de los clientes en las distintas redes. Se sugirió actualizar el sitio web de la empresa, tener mayor actividad en las redes sociales (Facebook e Instagram) y hacer publicidad en los hoteles de la Ciudad de Salta.

Con respecto al diagnóstico de la empresa, se considera que los puntos a mejorar son principalmente aspectos relacionados a la gestión administrativa, para lograr con una organización eficiente, tener un enfoque más estratégico del negocio, lograr ser sustentables en el largo plazo y adaptarse con más facilidad a las fluctuaciones del mercado.

### **Maderera Rosario**



Ilustración 17: Logo Maderera Rosario.

“Maderera Rosario” es un emprendimiento de una familia salteña que busca ofrecer productos de buena calidad, diseñados a la necesidad de los clientes, elaborados con madera, tales como instalaciones ganaderas (mangas, bretes, cargaderos, tranqueras, travillas), muebles y artículos varios, como así también artículos de ferretería.

La empresa inició sus actividades en la década del 90, cuando los dueños obtuvieron sus títulos universitarios y se insertaron en el medio a partir de los conocimientos adquiridos a través de la experiencia y transmitidos por generaciones anteriores; trabajaban desde su casa solamente ofreciendo artículos de madera de pino, por ejemplo, tirantes, machimbre, etc. En el año 2009, a partir del crecimiento del negocio, lograron establecerse en un local comercial ubicado en Rosario de la Frontera, Salta. En dicho local pudieron ampliar su oferta, produciendo, además,



muebles e instalaciones ganaderas.

Se encuentra ubicada en el departamento de Rosario de la Frontera, en la Provincia de Salta, con domicilio en Avenida Palau N° 150. Su página web es [www.madererarosario.com](http://www.madererarosario.com).



Ilustración 18: Productos Maderera Rosario.

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

- Falta de un sistema formal de fijación de precios y la incapacidad para generar una demanda estable.
- No existe un plan de comunicación formal, siendo imprescindible comenzar definiendo un isologotipo de marca.
- Baja productividad, que tiene que ver con falta de incentivos a la producción y la falta de tecnologías de gestión aplicadas al proceso. Por otro lado, no hay estudios de tiempos, los cuales son necesarios para organizar y planificar la producción.
- No se utilizan indicadores, no se cuenta con un tablero de control formal donde analizar las variables fundamentales del negocio.
- No se tienen en cuenta las normas de Higiene y Seguridad en su totalidad, lo que puede ocasionar accidentes en el lugar de trabajo, además de disminuir la eficiencia productiva.
- Falta de un sistema de inventarios, lo que permitiría llegar a tener un stock de seguridad para hacer frente a posibles picos en la demanda.



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 de Proceso Productivo y en la Económica Comercial.

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.
- Desarrollar un plan de marketing, en el que se incluya la creación de un isologotipo unificado para ambas unidades de negocio, la actualización del sitio web, destinar un presupuesto a la participación en ferias y eventos, así también como para desarrollar acciones de marketing digital.
- Implementar una política de inventarios basada en MRP (Material Requirement Planning), a fines de evitar roturas de stock en las distintas etapas del proceso y en los productos terminados.
- Redefinir precios, analizando los costos de los productos, debido a que algunos de los productos tienen un margen de contribución negativo.
- Realizar un estudio de métodos y tiempos, lo que permitirá a la empresa, planificar correctamente sus actividades de producción y la asignación de recursos.

Se observó que la unidad de negocio “Muebles” posee competencia directa en la zona, mientras que la unidad de negocio “Instalaciones Ganaderas” tiene una posición en el mercado mucho más favorable, siendo el único oferente en el Norte. Las instalaciones ganaderas, que es la unidad de negocio que el emprendedor busca potenciar, son de un buen diseño, calidad y presentan terminaciones que brindan seguridad al operario y el ganado, atributos que generalmente espera un



cliente de estos productos. Por esto, se le atribuye mayor peso a las propuestas de comercialización, para así lograr insertar el producto en toda la región, ya que satisface las necesidades del cliente pero no cuenta con estrategias de marketing y publicidad que podrían ser beneficiosas.

## SEGUNDA EDICIÓN

### Fabril Maderera S.A.



Ilustración 19: Logo Fabril Maderera S.A.

Fabril Maderera S. A. fue creada por un tenaz emprendedor, el Sr. Juan Cavalli, quien tenía como filosofía la de darle valor agregado al recurso natural madera. Inició sus actividades en el año 1972 como fábrica de cabos de escoba.

La sociedad está compuesta por el padre y sus tres hijos. Ellos pertenecen a la segunda y tercera generación de la familia que se abocó al negocio. Todos ellos cuentan con títulos de grado, y decidieron formar parte de esta organización para aportar conocimientos y energías.

Entre los productos podemos distinguir las siguientes categorías:

- ✓ Muebles de madera maciza
- ✓ Puertas
- ✓ Pallets
- ✓ Muebles desarmables, hechos con MDF

El emprendedor se postuló al programa con el fin de obtener información que les permitan tomar mejores decisiones en la administración y lograr definir puestos de trabajo.

La empresa se encuentra ubicada en San Ramón de la Nueva Oran, en la



Provincia de Salta, con domicilio en Coronel Egues N° 1.285. La página web es <http://fabrilmadererasa.com.ar>.



Ilustración 20: Fabril Maderera S.A.

Se detallan los puntos más críticos de la empresa:

- Poca capacitación de operarios.
- Falta de definición de perfiles de puestos.
- Poco conocimiento organizacional de los trabajadores.
- Falta de ingeniero de planta.
- Ineficiencia de plan de mantenimiento.
- No hay sistema de gestión de la calidad.
- Ausencia de cultura responsable en Higiene y Seguridad.
- Ausencia de estudios de métodos y tiempos formales.
- Sistema de gestión de producción incompleto
- Necesidad de alianzas estratégicas.
- Ausencia de Plan de Comercialización.
- Insuficiente administración de redes sociales.
- Escaso presupuesto destinado a publicidad.
- Falta de metodología para análisis de nuevos nichos de mercado.
- Sistema de costeo ineficiente.



- Ausencia de ratios financieros.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Incorporación de Ingeniero Industrial de planta, capacitación de personal y perfiles de puestos de trabajo.
- Ordenes de producción, estudios de métodos y tiempos, el desarrollo de pellets.
- Medidas de Higiene y Seguridad y la implementación TPM y JIT.
- Certificación normas ISO.
- Análisis de nuevos nichos de mercados y aumento en publicidad.
- Ratios financieros y sistema de costeo (ABC).

Se concluye que la empresa está encaminada en alcanzar sus objetivos a pesar de las situaciones económicas, teniendo en cuenta la posición privilegiada que tiene en el mercado.

### **Bodega TRASSOLES**



Ilustración 21: Logo TRASSOLES.

La Cooperativa De Productores Vitivinícolas Cafayate - Valles Calchaquíes Limitada, es propietaria de Bodega Trassoles, un emprendimiento salteño con origen en el departamento de Cafayate, que surge para fomentar la producción local de vinos, agregando valor al aporte de pequeños productores.

Bodega TRASSOLES, está ubicada en Banda de Arriba de Cafayate (Ruta Provincial N° 02, medidor 1095). Su página de Facebook es <https://www.facebook.com/Cooperativa-Trassoles->.



Inició sus actividades en el año 2000 contando con la participación de 15 socios, en sus comienzos estaban dedicados a la comercialización de uvas. Motivados por el bajo precio que se les ofrecía por su producto, los socios decidieron que sería conveniente comenzar a producir su propio vino, de esta forma dieron un giro en los objetivos de su negocio y se reencaminaron hacia sus nuevas metas. En el año 2010 se inició la construcción de la Bodega en un proyecto conjunto con el I.N.T.A. y la Secretaría de Agricultura Familiar. En el año 2012 recibieron una subvención estatal para motivar a productores del rubro de la agricultura. Ese dinero fue destinado a la adquisición de maquinaria de alta tecnología y a la terminación del galpón de la Bodega. Esto les permitió ser capaces de producir sus propios vinos en mayor volumen. En la actualidad buscan insertar su producto fuertemente en el mercado, tratando de posicionarse entre los grandes productores.

Con el paso del tiempo la cooperativa fue creciendo y sumando miembros, hasta llegar a estar conformada por 60 socios empadronados. A modo de presentación, se nombran a los siguientes productos ofrecidos:

- ✓ Vino Torrontés
- ✓ Vino Malbec Cabernet Sauvignon
- ✓ Vino Mistela
- ✓ Vino Blanco Dulce



Ilustración 22: Productos TRASSOLES.



A continuación, se identifican los principales problemas de las distintas áreas.

- En recursos humanos se identificó la ausencia de definición de la estructura organizacional, de planificación de capacitaciones y la deficiente comunicación interna.
- En el área de producción no existe una planificación de producción, ausencia de medidas de higiene y seguridad, y falta de plan de mantenimiento.
- En el área de comercialización, no existe un plan de comercialización y las estrategias de marketing mix no están definidas.
- En el área administrativa financiera, el registro de costos y de ingresos es deficiente y no existe un control de stock.

Las propuestas de mejora fueron:

- Definición de estructura organizacional, para que cada persona asuma un rol dentro de la organización que se espera que cumpla con el mayor rendimiento posible, esto permitirá tener establecida la cantidad de recurso humano que se requiere para poder llevar a cabo las funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores.
- Se sugirió que la persona encargada del área comercial realice una capacitación en lo que refiere al manejo de medios digitales para la promoción, publicidad y difusión de la marca, y que la persona que va a ser la encargada de llevar los registros de toda la información de la organización, realice un curso de capacitación de Excel para generar información precisa y relevante para el trabajo y la toma de decisiones.
- Para mejorar la comunicación interna, se propuso utilizar la herramienta de google drive y un tablón de anuncios de eventos y tareas semanales.
- En el área productiva se propuso realizar un plan de producción, para describir el proceso fabricación del producto, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el mismo. Se sugirió la implementación de un Plan de Mantenimiento, a través de la



planificación de la limpieza de los equipos y revisión periódica de las instalaciones. En cuanto a la Seguridad e Higiene se planteó la aplicación de un conjunto de medidas sobre la seguridad y prevención de riesgos laborales para los trabajadores.

- Se definió un plan de comercialización, el cual se propuso una misión, visión y objetivos de largo plazo y la utilización de herramientas digitales para hacer publicidad y promoción. Adicionalmente se definieron estrategias de marketing en cuanto a producto, precio, plaza y promoción.
- En el área administrativa financiera se confeccionaron planillas para el registro de aportes de uvas, el control de insumos y de productos terminados, y para el registro de costos de vino a granel y fraccionado.

Se destaca que es un emprendimiento que cuenta con un importante capital y capacidad de producción. Existe un gran sentido de pertenencia por parte de los socios y entusiasmo por el crecimiento del mismo, estas dos cualidades son la base para que un emprendimiento prospere. La Bodega coloca en el mercado un importante caudal de vino de buena calidad y sabor, a pesar de esto, la distribución en las formas de comercialización no es equitativa, razón por la cual los ingresos se minimizan. Tomando como punto de partida la aclaración mencionada, se puede concluir que deben tomarse medidas orientadas a la popularización de la marca, y la fidelización del cliente, confiando en el producto y en su presentación, pero complementando estas características, con correctas estrategias de marketing.



## Vinos Artesanales Inicios



Ilustración 23: Logo Vinos Artesanales Inicios.

La empresa “INICIOS” es un emprendimiento familiar salteño ubicado en el departamento de Cafayate, dedicado a elaborar y vender variedades de vinos artesanales con fines comerciales, brindando a sus clientes productos de buena calidad.

Comenzó sus actividades en el año 2011, con la iniciativa del emprendedor Jorge Humano, el cual realizó una prueba piloto que generó buenas expectativas, por lo que decidió continuar con la elaboración artesanal de vinos. En el año 2012 se inserta en el medio, vendiendo su producción en ferias locales y contando con la ayuda de toda la familia. Los conocimientos fueron adquiridos a través de la experiencia del emprendedor y de su grupo familiar, por haber trabajado en plantas del mismo sector en la ciudad de Cafayate. Además, Jorge se graduó en la carrera de Tecnicatura de Enología y Vitivinicultura de la Universidad Nacional de Salta. En el año 2017 se presentó la posibilidad de empezar a vender en Vinotecas.

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de Cafayate, Provincia de Salta, con domicilio en 25 de Mayo N° 227. Su página de Facebook es <https://www.facebook.com/inicios.cafayate>.



Ilustración 24: Productos de Vinos Artesanales Inicios.

Entre los principales puntos críticos encontrados se puede mencionar:

- Se observó que no cuenta con una división de tareas del personal, ni una distinción de perfiles de puesto de trabajo.
- Desorden en los depósitos, careciendo de medidas de higiene y seguridad pertinentes. Como así también un manejo inadecuado de los residuos y gases generados por la producción, lo cual evidencia la falta de control en el cuidado del medio ambiente.
- No cuenta con la diferenciación de un lugar de ventas y el sector de producción, lo que podría darle una mejor imagen a la empresa y así atraer más a sus clientes.
- Escasa publicidad realizada, sus productos no puedan posicionarse en el mercado, falta de planificación estratégica y con el desconocimiento de objetivos claros cuantificables a largo plazo.
- No cuenta con habilitación municipal, lo cual no le permite obtener la renovación de la habilitación del Instituto Nacional de Vitivinicultura, y debe regularizar su situación ante AFIP.
- No lleva un registro escrito de sus costos, gastos y ventas realizadas.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Descripción formal de los perfiles de puesto de trabajo y división de tareas.



- Layout propuesto, donde se puede diferenciar el local comercial, sin dejar a la vista del cliente los distintos equipos utilizados en la etapa de producción.
- Se propone el uso de elementos de protección personal, Guantes de nitrilo, gafas de seguridad al momento de manipular el metabisulfito de potasio, se recomienda mantener y controlar que dicha sustancia se almacene en un recipiente herméticamente cerrado. Se recomienda colocar luces de emergencia y matafuego a la vista.
- División del sector comercial y sector productivo, para lograr una mejor imagen de la empresa, se propone hacer una división en la habitación principal a fin de seccionar el sector comercial del productivo, con material de durlock por su fácil y rápida instalación y porque resulta más económico.
- Implementar estrategias de marketing, aumentando la publicidad en redes sociales, realizando sorteos para fechas especiales o promociones por compra de determinadas cantidades de vinos. Se sugiere la creación de Google Mi Negocio, ofrecer personalmente sus productos en vinotecas y restaurantes, ofrecer sus productos a las diferentes vinotecas locales y a los restaurantes ubicados en el centro de Cafayate. Ofrecer degustaciones gratuitas de sus productos en las ferias, vinotecas y restaurantes.
- Finalizar tramite de habilitación municipal, regularización en DGR y AFIP, y actualización de habilitación del INV.
- Se propone llevar un control adecuado de las compras de materias primas e insumos, de los gastos fijos mensuales y de las ventas.

Las herramientas que se brindaron al emprendedor son: diseño de perfiles de puestos, diseño de nuevo Lay Out, planillas de ventas, de Control de Stock de productos terminados, de compras y gastos fijos.

Se concluyó que el emprendimiento posee una gran competencia directa en la zona, pero, con la voluntad y el deseo de mejorar y crecer, puede afrontar estas amenazas. Por esta razón, se sugiere la implementación de estrategias de



marketing, las cuales buscan posicionar con mayor fuerza en el mercado a “INICIOS”.

### **Mix Multigráfica**



Ilustración 25: Logo Mix Multigráfica.

“MIX MULTIGRÁFICA” es un emprendimiento oranense que brinda a la sociedad productos de diseños gráficos innovadores de muy buena calidad, contando con una amplia variedad de estos debido a los requerimientos de los clientes.

El emprendedor Cristian Martínez, inició sus actividades en el rubro en el año 2000 en su domicilio particular, situado en la localidad de Orán, donde desarrolló/aplicó los conocimientos adquiridos anteriormente en la Provincia de Tierra del Fuego. Contando en aquel entonces con su primer Plotter de corte.

En el año 2006 se trasladó al domicilio en el cual actualmente desarrolla sus actividades, contando con un mayor número de máquinas destinadas al desarrollo de la actividad.

Los principales productos que ofrece actualmente son:

- ✓ Polarizados.
- ✓ Carteles comerciales.
- ✓ Banners – Toldos.
- ✓ Ploteado y gráfica vehicular.
- ✓ Señalización Industrial.
- ✓ Diseño gráfico.



- ✓ Letras corpóreas.
- ✓ Servicios de sublimación y bordado.

El taller y local comercial se encuentra ubicado en la zona Sur de la localidad de Orán (C.P 4530) con domicilio en Eduardo Arias 618, entre calles Pueyrredón y Córdoba. Su página de Facebook es <https://www.facebook.com/Mix-Multigrafica-> y su Instagram es @mix.multigrafica.



Ilustración 26: Producto de Mix Multigráfica.

Los problemas que actualmente enfrenta se deben principalmente a la deficiente organización, planificación y control en las áreas productiva y comercial. Entre las causas de dichos problemas se encuentran:

- Falta de control de stock, que en parte es ocasionado por el gran desorden y desorganización presentes en el taller.
- Hay una gran capacidad ociosa principalmente en cuanto a recursos humanos. No se planifican las actividades de producción con el suficiente tiempo de anticipación para prever posibles contingencias.
- No se tienen en cuenta las normas de Higiene y Seguridad en su totalidad, lo que puede ocasionar accidentes en el lugar de trabajo, además de disminuir la eficiencia productiva.
- No existe un plan de marketing definido. Las acciones que se realizan son esporádicas y oportunas, sin planificación.



- Falencia en la comunicación interna, lo que hace que haya grandes problemas en la ejecución de tareas por parte de los trabajadores, quienes incumplen órdenes y su horario de trabajo.
- No hay un método de costeo como base para definir precios.

En base a los problemas detectados y con el fin de lograr una mayor profesionalización en la gestión de la empresa, 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 algún sistema de incentivos para aumentar la productividad, logrando que los trabajadores aumenten su salario a medida que aumenta la producción de la empresa.
- Desarrollar un plan de marketing, para mejorar la identidad de la marca, basado principalmente en acciones de marketing digital.
- Implementar una política de inventarios basada en MRP (Material Requirement Planning), a fines de evitar roturas de stock en las distintas etapas del proceso y en los productos terminados.
- Implementar planillas de compras, ventas, cobros y pagos, a fines de llevar un mejor control y sobre todo disminuir el desfasaje financiero que se ocasiona entre cobros y pagos.

Se concluye que el mismo presenta ciertos inconvenientes de rentabilidad para los primeros años, de no mejorar la productividad y organización del trabajo, así como lograr un aumento en las ventas, la rentabilidad se vería amenazada ante la necesidad de regularizar la mano de obra.



## **IMPA Fábrica de Calzados**



Ilustración 27: Logo IMPA Fábrica de Calzados.

“IMPA Fábrica de Calzados” es un emprendimiento familiar salteño que produce calzados y plantillas. Busca brindar calidad con sus productos y los diseños que ofrece.

“IMPA Fábrica de Calzados” inició sus actividades en el año 2006, luego de la experiencia del emprendedor Orlando Impa por haber trabajado con anterioridad en talleres del mismo sector. Se mudó a Salta y puso un taller en el fondo de su vivienda, donde empezó a producir plantillas de algodón para todo tipo de calzados. Luego diversificó la producción, creando alpargatas, ojotas, pantubotas y hasta zapatillas. Su hijo Lucas es quien ahora se hace cargo de la empresa.

El taller se encuentra ubicada en la zona Oeste de la Ciudad de Salta, con domicilio en la calle Guerra Gaucha 2672, B° Nuestra Señora del Carmen. Su página Web es <https://www.quiminet.com/shr/es/impa-fabrica-de-calzados-8243375729.htm> y su página de Facebook es <https://www.facebook.com/impacalzados/>.



Ilustración 28: Productos IMPA Fábrica de Calzados.

Entre los principales problemas encontrados se puede mencionar:

- Informalidad en la contratación de los empleados.
- Falta de organigrama y perfiles de puestos de trabajo.
- Inexistencia de un proceso de evaluación de desempeño.
- Falta de espacio físico necesario y mala distribución de la planta.
- Falta de implementación de las medidas de higiene y seguridad.
- Acumulación de grandes cantidades de desechos de la producción en el taller.
- No hay un control de stock, de materia prima e insumos ni de productos terminados.
- Necesidad de nuevos equipamientos para aumentar la producción y mejorar la calidad.
- Falta de estandarización de procesos.
- Necesidad de posicionamiento de la marca.
- No se realizaron estudios de mercado.
- Falta de plan de comercialización y de objetivos de ventas.
- Falta de registros de información, mala planificación de los procesos de compra.
- Falta de uso de indicadores para la toma de decisiones.



Se proponen las siguientes acciones para potenciar el negocio:

- Aprovechar los programas de inserción laboral que ofrece actualmente el Estado para promocionar el trabajo registrado, como el “Programa Empalme” o el “Programa de Transformación Productiva”.
- Se propone un organigrama potencial para proyectar el crecimiento de la estructura organizacional y perfiles para cada puesto de trabajo. También se proponen modelos de evaluaciones de desempeño para la medición de la productividad de los trabajadores.
- Se propone una modificación en el Lay Out para un mejor aprovechamiento del espacio físico, teniendo en cuenta las medidas de higiene y seguridad que se deben cumplir de acuerdo a la ley.
- Se propone realizar un aprovechamiento de los residuos de goma eva. Este material presenta una serie de características que permiten darle otros usos como “caucho eva” triturado en forma de viruta, que generalmente se utiliza como relleno para piñatas, para el mantenimiento de canchas de césped sintético, etc.
- Para evitar pérdidas por gastos innecesarios, se sugiere llevar a cabo un control de inventarios exhaustivo, previo a la adquisición de materias primas e insumos para el proceso productivo.
- Plan de comercialización con objetivos de ventas y estrategias para alcanzarlos, con un plan de acción considerando cada variable del marketing mix.
- Se propone la utilización de planillas de Excel, para registrar todos los movimientos de ingreso y egresos, en efectivo.
- Se sugiere la utilización de índices financieros como el de liquidez y el de nivel de endeudamiento para la toma de decisiones; el control y ajuste de las acciones emprendidas; la resolución de problemas y el diseño de estrategias para alcanzar los objetivos.

Se concluye que, a pesar de ser significativamente rentable, se identificaron puntos críticos en las áreas de recursos humanos, comercialización, producción y administración. Se considera que, a partir de una planificación estratégica global del



negocio, en la que se definan claramente la misión y los objetivos del negocio, se podrán definir y planificar los lineamientos del resto de las áreas. De esta manera, la empresa podrá aumentar sus ventas y así incrementar sus ganancias, motivos por los que se acercó al programa.

## TERCERA EDICIÓN

### Digital Print S.R.L.



Ilustración 29: Logo Digital Print.

La empresa inició sus actividades en el año 2008, insertándose en el medio a partir de la amistad entre Pablo Matías Menéndez y José Ignacio Contreras Vidal desde la secundaria. Con los conocimientos adquiridos formalmente, ambos son Licenciados en Diseño Gráfico, y la experiencia alcanzada por haber trabajado juntos en el rubro de la industria gráfica, decidieron constituir una sociedad de responsabilidad limitada.

A modo de presentación, podemos nombrar entre los servicios que prestan:

- ✓ Impresiones a color en distintos tipos de papeles y tamaños.
- ✓ Impresiones en Blanco y Negro.
- ✓ Carpetas laminadas y sin laminar.
- ✓ Realización de sobres.
- ✓ Tarjetas personales.
- ✓ Banners Rullop.
- ✓ Banner Doble Vela.
- ✓ Imanes.



El emprendedor se postuló al programa con el fin de obtener información que les permitan tomar mejores decisiones en todas las áreas de la empresa.

La empresa se encuentra ubicada en la zona macrocentro de la Ciudad de Salta, con domicilio en Apolinario Saravia N° 3. No posee página web. El Facebook es <https://www.facebook.com/digitalprintsalta/>.



Ilustración 30: Producto de Digital Print.

- En el área de Recursos Humanos: se observó que la empresa no cuenta con un organigrama formal definido, como así tampoco con el correspondiente perfil para cada puesto de trabajo, así mismo se observa la necesidad de contar con una mayor capacitación para los trabajadores y establecer encuestas a ser utilizadas en las entrevistas para contratar nuevo personal.
- En el área de Producción: en esta área se observa que el taller no cuenta con el espacio físico necesario y la distribución de algunas de las máquinas no es la adecuada por distintos motivos. A su vez, no existe un lugar específico de almacenamiento y se observa que existen medidas de higiene y seguridad que no están siendo tenidas en cuenta.
- En el área de Comercialización: existe poca destinación de tiempo al



uso de las redes sociales como así también poco presupuesto destinado a publicidad. No existe una organización sistemática en la recepción de los pedidos y no está registrada la marca.

- En el área de Administración: a pesar de contar con un sistema hecho a medida para la determinación de los costos, sería necesario un sistema integral que contenga más información para que posteriormente se analice la misma a través de distintos tipos de indicadores.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Nuevo organigrama, realización de cursos de capacitación, perfiles de puestos de trabajo y papeles de trabajo para reclutamiento de personal.
- Aplicar Método 5s, Estudio de métodos y tiempos y la modificación de Lay Out.
- Medidas de Higiene y Seguridad y mejora continua con el ciclo de Deming.
- Implementar nuevos métodos de publicidad y promociones
- Registrar la marca y confección de recepción de pedidos.
- Ratios financieros y sistema de costeo a medida.

Se concluye que es una empresa que tiene muchas cualidades y virtudes comparadas con las del rubro y en general, ya que se nota el compromiso de los socios y el conocimiento del mercado en el cual están insertos, por lo que si se tienen en cuenta las propuestas de mejoras recomendadas, la mayoría sin costo monetario, podrían crecer de una manera exponencial cumpliendo las necesidades con urgencia de los clientes de ese segmento del mercado en particular, con los principios de respuesta rápida y entrega inmediata.



## Sociedad Rueda Mario C. y Rueda José A. SH



Ilustración 31: Logo El Palacio del Cerdo.

La Sociedad Rueda Mario C. y Rueda José A.S. es un emprendimiento familiar que se especializa en el rubro agropecuario (cultivo de tabaco y cría de cerdos). Inició sus actividades hace 25 años, empezando con una granja familiar entre dos hermanos, la que contaba con una escasa cantidad de madres y de padrillos, de manera informal.

La producción fue creciendo de manera discontinua, comenzaba la cría en enero y finalizaba con la venta de los capones en diciembre. Por lo cual, su mayor ingreso era en diciembre, convirtiendo su producción en estacional.

En el 2016 lograron regularizar todas las habilitaciones necesarias para la producción y comercialización de los cerdos.

Hace dos años y medio, el cliente “La Francisca” (Industria Norte Grande S.A), le aseguró un volumen de compra mensual, por lo que la sociedad debió realizar una producción continua asegurando un stock para su comprador.

La empresa se encuentra ubicada en el departamento Cerrillos, Kilómetro 8 de la Ruta Provincial N° 49, C.P. 4405 Rosario de Lerma, en la Latitud 24°58'16.21"S y Longitud 65°32'24.61"O. No posee página web ni redes sociales.



Ilustración 32: Productos Rueda Mario C. y Rueda José A. SH

Entre los principales puntos críticos encontrados se puede mencionar:

- Falta de personal en el sector criadero.
- Ineficiente distribución en planta, la inflexibilidad de adaptación a la modificación, produce una limitada capacidad de la producción. Esta se ve condicionada por el área de gestación que tiene la mínima capacidad productiva, generando un cuello de botella.
- Ineficiente manejo tanto en efluentes como en los desechos generados por el porcino, provocando un impacto ambiental negativo.
- Reducida cartera de clientes, lo que genera un alto poder de negociación de los mismos.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Diseño de un organigrama formal y contratación de un empleado para el criadero.
- Diseño de un nuevo Layout con distribución en U.
- Implementación de red de captación de efluentes y compostaje de residuos orgánicos.
- Realizar una investigación de mercado y una base de datos de potenciales clientes.

Las herramientas que se brindaron al emprendedor son: diseño de un nuevo organigrama, diseño de nuevo Lay Out, y se entregó como Anexo al informe una



guía de las normas a seguir para poder cumplir con su objetivo de instalar una carnicería.

Se concluye que el emprendimiento tiene un contexto nacional favorable por el incremento del precio de las carnes rojas y blancas, incrementado así la demanda de carne porcina. Se puede observar que la empresa tiene un gran potencial de crecimiento si trabaja con un mayor porcentaje de la capacidad instalada, para lograr atender la totalidad de la demanda e incorporar nuevos clientes.

### **Daniel Briones Industria Ecoforestal**



Ilustración 33: Logo de Daniel Briones.

“DANIEL BRIONES INDUSTRIA ECOFORESTAL” está ubicada en la Ciudad de Gral. Mosconi - Tartagal y se dedica al diseño, producción y comercialización de productos de madera, contando con una amplia variedad de los mismos según los requerimientos de los clientes, utilizando como materia prima madera obtenida de su propio aserradero. Además de procesar maderas para el desarrollo de sus productos, comercializa parte de lo procesado.

El propietario, Daniel Alejandro Briones, inició sus actividades en el sector “Industria de la Madera” en el año 2.003, en el municipio Gral. Enrique Mosconi - Tartagal, departamento Gral. José de San Martín, de la Provincia de Salta. El nombre de la empresa “ECOFORESTAL” se debe a que el proceso productivo es



considerado un ciclo cerrado; esto implica que no existen residuos o desechos que generen contaminación, dado a que son comercializados y/o utilizados en un 100%. Además, la industria adquiere la materia prima a proveedores que tienen un compromiso social-ambiental con la reforestación.

La dirección de la empresa es Ruta Nacional N° 34, Km 1431. Gral. Mosconi-Tartagal. Su página web es [www.dbecoforestal.com.ar](http://www.dbecoforestal.com.ar) y su página de Facebook es <https://www.facebook.com/IndustriaEcoForestal/>.

Existen diversas propuestas para el amueblamiento de interiores, trabajando con diferentes tipos de maderas blandas y duras para lograr una excelente combinación, acorde al presupuesto y estilo requerido. La empresa presenta dos sectores diferenciados. Uno de ellos es el aserradero, donde se prepara y acondiciona la materia prima. Parte de la producción es comercializada como producto bruto, y lo restante es empleado como materia prima en el segundo sector, la carpintería, donde se agrega valor. En esta última se elaboran:

- ✓ Muebles de interior y exterior.
- ✓ Escaleras de interior y exterior.
- ✓ Pisos de madera.
- ✓ Puertas, ventanas y marcos.
- ✓ Decks.
- ✓ Pérgolas y jardín.
- ✓ Postigones.
- ✓ Viviendas prefabricadas.
- ✓ Cabañas y quinchos.



Ilustración 34: Productos de Daniel Briones.

A continuación, se detallan las áreas con sus respectivos problemas:

- Área de Recursos humanos: se observó que los empleados no conocen la misión, visión y objetivos de la empresa, lo que evidencia un problema con la comunicación interna. Asimismo, no existe una correcta definición de tareas por lo que se superponen las mismas o se las realiza inadecuadamente. Por otro lado, la variación en los turnos de trabajo, genera que en determinados momentos la empresa no cuente con personal suficiente para cubrir los puestos de trabajo.
- Área de Producción: se observó la inexistencia de plan de mantenimiento, no poseen un orden de relevancia para el mantenimiento de las maquinarias, ya que se realiza mantenimiento correctivo, esto provoca que la producción se detenga y se retrase. No cuentan con estudio de métodos y tiempos, la empresa no lleva un control de tiempo que les permita conocer cuánto demora cada etapa del proceso productivo. Adicionalmente el control de calidad es inadecuado.
- Área Comercial: se identificó la necesidad de un plan de comercialización, si bien la empresa hace uso de algunos medios para la publicidad, no hace un uso eficiente de los mismos. Además, se



destaca la necesidad de alguna alianza estratégica que le permitiría aumentar las ventas. Se deben definir estrategias de marketing mix que permitan alcanzar los objetivos corporativos y de marketing del empresario.

Las propuestas de mejora fueron las siguientes:

- En el área de recursos humanos se diseñó un plan de comunicación interna para que los empleados puedan ver y comprender los objetivos globales de la empresa para así alinearse a estos y trabajar eficazmente. Para ello se propuso realizar un manual corporativo, implementar un tablero de anuncios y realizar reuniones y encuentros, que servirá entre otras cosas para capacitar, informar, coordinar nuevas tareas y tomar decisiones.
- Además, se propuso realizar una planificación conjunta del trabajo entre Recursos Humanos y Producción a través del diseño de un Diagrama de Gantt, que permitirá llevar a cabo una planificación anticipada de las actividades a desarrollar.
- En el área de proceso productivo se realizó: un plan de mantenimiento con el objeto de mantener la seguridad, evitar, mitigar o eliminar las consecuencias de los fallos de los equipos como la detención de procesos; un estudio de métodos y tiempos para lograr una utilización óptima de los recursos productivos de la empresa, a través de este estudio y la consiguiente mejora de los procesos y procedimientos; un diagrama de control por atributos para controlar características de calidad y definir si un proceso es estable
- Adicionalmente se sugirió la aplicación del ciclo SDCA para la gestión de rutina, y un sistema de producción continuo para estandarizar la producción de los productos que generan mayor ingreso a la empresa.
- En el área comercial se propuso un plan de comercialización en el cual se sugirió la definición de objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo, aplicando la metodología SMART. También se propusieron estrategias competitivas, de segmentación, de



posicionamiento y de fidelización de los clientes para alcanzar los objetivos.

- Se sugirieron estrategias de marketing mix, en cuanto al producto, considerar una alternativa de empaquetado, realizar la matriz BCG para evaluar cuales son los productos más rentables de la empresa, y por último se propuso una encuesta para evaluar el grado de satisfacción de los clientes. Con respecto a la promoción, se sugirió actualizar el sitio web de la empresa, hacer uso del email marketing, realizar ventas personales y tener más actividad en las redes sociales.

A modo de conclusión se puede decir que es una empresa que presenta antigüedad en el rubro maderero, sin embargo, aún no logró el posicionamiento que pretende conseguir.

Existen numerosas ideas que el emprendedor desea llevar a cabo, no obstante, no cuenta con una planificación estratégica. Este se considera que es el problema central de la empresa, debido a que no tienen definidos objetivos de mediano y largo plazo, por lo tanto, no cuentan con planes de acción para alcanzarlos y no se aprovecha al máximo el potencial existente.

A partir del diagnóstico realizado, se considera que los puntos a mejorar están relacionados con el proceso productivo (para garantizar calidad) y de comercialización.

### **Molienda Las Delicias**



Ilustración 35: Logo Molienda Las Delicias.



“Molienda Las Delicias” es un emprendimiento familiar situado en el departamento de Tartagal, en la Provincia de Salta, con una trayectoria de más de 30 años en la producción de miel de caña de azúcar y sus derivados.

En sus comienzos el señor Antonio Tejerina (padre del actual dueño), iniciaba sus actividades solo con la elaboración de miel de caña. Luego de su fallecimiento, la molienda fue heredada por Jorge Tejerina y su esposa, la señora Gertrudis Vallejos, quienes buscaron satisfacer la demanda de los clientes (locales y turistas), ampliando la familia de productos de la miel de caña, a través de distintas capacitaciones de emprendedurismo, buscando además brindar un excelente servicio de atención al cliente. Actualmente se dedican a ofrecer los siguientes productos: Miel de caña, chancaca, jalea, caramelo, guarapo, jugo de caña y caña de azúcar pelada.

La Molienda se ubica en la salida norte del Departamento de Tartagal, sobre la Ruta Nacional N° 34, “Paraje Cuña Muerta”. No tiene página web ni redes sociales.



Ilustración 36: Productos Molienda Las Delicias.

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

- No tienen habilitaciones comerciales necesarias para el funcionamiento del negocio.
- No cuentan con la definición de la estructura organizacional, una



división de tareas del personal, ni una distinción de perfiles de puesto de trabajo, lo que genera una sobrecarga de las tareas y un mayor esfuerzo de la mano de obra.

- Necesidad de una mejor organización y división del espacio.
- No existe una planificación estratégica, por ende, tampoco posee un plan de comercialización.
- Se percibió la necesidad de utilizar herramientas de marketing online para mayor difusión del emprendimiento.
- Actualmente no se encuentran registrados en AFIP ni en la DGR.
- No cuentan con una planificación ni administración financiera por su falta de registros formales (como ser ventas, costos, gastos generales, etc.).

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Guía para la habilitación comercial del emprendimiento.
- Se propone un organigrama para una mejor distribución de las tareas que se realizan actualmente y perfiles para cada puesto de trabajo.
- Se sugiere una mejor disposición de la planta, plasmada en un nuevo Lay Out.
- Al proceso de producción actual se incorporan las siguientes etapas, con el fin de optimizar la producción e incorporar nuevos productos: pulido y troceado. A su vez, se propone la fabricación de una golosina, de fácil elaboración, como parte de la estrategia de diversificación de productos.
- Plan de comercialización que incluye una planificación estratégica, definiendo misión, visión, valores y objetivos del emprendimiento. Se proponen estrategias y acciones para alcanzar los objetivos.
- Guía para inscripción en los organismos impositivos correspondientes.
- Planillas para el registro de información relevante como ventas y costos para poder realizar análisis de datos.

Se puede concluir que este emprendimiento familiar, liderado por Gertrudis y Jorge, tiene mucho potencial de crecimiento, pero para ello se deben tomar



acciones como las propuestas, que les ayudarán a lograrlo.

## **El Acay**



Ilustración 37: Logo El Acay

La empresa El Acay es un emprendimiento salteño que se dedica a la producción y venta de indumentaria femenina confeccionada a partir de insumos locales y propios de la cultura Salteña, entre los que destacan los tejidos de telar, hilados a mano.

El Acay inició sus actividades en noviembre de 2013, por iniciativa de Miriam Belia Mocchi, quien comenzó con la producción de zapatos de tejidos de telar. Esta idea fue prosperando con el pasar de los años, Miriam solía presentarse en distintos tipos de ferias para dar a conocer sus diseños y, fue así, que decidió crear su propio negocio.

Se encuentra ubicada en calle Caseros N° 404 – local 1. Su página web es [www.elacay.com](http://www.elacay.com), su perfil de Instagram es @elacay y su página de Facebook es <https://www.facebook.com/elacaysalta/>.

En un principio, el emprendimiento no contaba con empleados, Miriam era quien se encargaba tanto del diseño como de la confección y comercialización de sus productos. Al notar que el negocio iba en constante crecimiento, tomó la decisión de contratar trabajadores tercerizados para distribuir las tareas y lograr crecer en el mercado, ofreciendo una mayor variedad de productos.

En la actualidad, Miriam trabaja con una empleada, que se desempeña como vendedora, siendo el resto de las actividades (principalmente las de producción), tercerizadas.



Ilustración 38: Productos El Acay.

Los problemas que actualmente enfrenta se deben principalmente a la deficiente organización, planificación y control. Entre las causas de dichos problemas se encuentran:

- Ineficiencia en la registración de ventas y compras, haciéndose actualmente en un cuaderno de forma manual.
- Falta de control de inventarios de materias primas, lo que fomenta la compra innecesaria de insumos, con la consecuente desfinanciación.
- No existe un plan de marketing definido. Las acciones que se realizan son esporádicas y oportunas, sin planificación.
- En cuanto al marketing digital, las redes no se actualizan con la suficiente periodicidad y el sitio web está desactualizado.

En base a los problemas detectados y con el fin de lograr una mayor profesionalización en la gestión de la empresa, se propuso implementar las siguientes mejoras:

- Utilizar un sistema de registración de ventas, compras, pagos y cobros, desarrollado en el programa APPE.



- Realizar un conteo del stock de insumos con los que cuenta la empresa, y luego implementar el sistema de control visual para que el control de stock sea mucho más sencillo de realizar.
- Incorporar hojas de especificaciones estandarizadas para entregar a los trabajadores tercerizados, de forma que se eviten pérdidas de tiempo por la falta de comprensión del trabajo a realizar.
- Implementar el método de las 5S para lograr y mantener el en tiempo la limpieza y el orden en el taller de producción, lo que le permitiría realizar la producción de forma más eficiente.
- Desarrollar un plan de marketing, para mejorar la identidad de la marca. Dentro del plan de marketing, se propone renovar el registro de la marca, incluir la empresa en un sitio web destinado a turismo de la provincia de salta, participar de eventos nacionales para dar a conocer su producto, inscribirse en el programa “100% nuestro” del ministerio de salud y desarrollo social de Nación.

Se llegó a la conclusión de que la empresa en la actualidad presenta sus mayores problemas en el área administrativa financiera, para la cual se generó una serie de propuestas de mejoras de aplicación inmediata a partir del diagrama causas y efectos. Además, se sugirieron otras propuestas en las áreas comercial y productiva centradas en el incremento de las ventas, para alcanzar los objetivos de corto, mediano y largo plazo del emprendedor.

## CUARTA EDICIÓN

### Thuru Maky



Ilustración 39: Logo Thuru Maky.



THURU MAKY significa manos de barro en quechua (en realidad se escribe tthuru maqui). Dicho nombre fue elegido por las emprendedoras cuando armaron la asociación en el año 2012 con el apoyo de la intendencia, quien le proveyó un horno y también un local comercial en comodato para exponer y vender los productos.

Dentro de los productos se encuentran las siguientes variedades:

- ✓ ollas, platos, vasijas,
- ✓ vasos, jarras, jarrones,
- ✓ mates, ceniceros,
- ✓ y entre otras piezas de cerámica.

Son seis las emprendedoras que conforman la asociación, y se postularon al programa con el fin de recibir recomendaciones que les permitan crecer como asociación y lograr mejores resultados.

La empresa se encuentra ubicada en la zona Céntrica de la localidad de San Antonio de los Cobres, ubicada en el centro-oeste de la Provincia de Salta, con domicilio en la calle Carlos Pellegrini S/N. No posee página web ni redes sociales.



Ilustración 40: Productos Thuru Maky.



Se detallan los puntos más críticos de la empresa:

- Falta de descripción de los puestos de trabajo.
- Poca capacitación en el área productiva y de comercialización.
- No existe un organigrama formal.
- Organización ineficiente del taller.
- Inexistencia de una estrategia de producción.
- Poca cumplimiento en medidas de higiene y seguridad.
- Falta de la cultura de mejora continua.
- Forma poco práctica de adquirir la materia prima.
- Desconocimiento de los tiempos de producción.
- Falta de registración de la marca.
- No cuenta con un plan de compra.
- Poca aplicación de las herramientas de marketing.
- Poca participación en ferias.
- Falta de unificación de precios.
- Ineficiente forma de registración de ingresos y egresos.
- Falta de estructura financiera.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Organigrama potencial, modelo canvas, descripción de perfiles de puestos y Capacitaciones.
- Modo opcional de adquirir materia prima, nueva propuesta de Lay Out, instalación y reubicación del horno.
- Medidas de Higiene y Seguridad, tiempo de producción y homogeneización y metodología 5s.
- Nuevo packaging, google mi negocio y participación en ferias artesanales.
- Utilización de planillas de ingresos y egresos.

Se concluye que tiene varios puntos críticos a resolver para funcionar realmente como una asociación, y romper con tanto individualismo. Si aplican las



mejoras propuestas, pueden provocar un crecimiento importante para ser una entidad importante en la región.

## **Bolsa Lacradas**



Ilustración 41: Logo Bolsas Lacradas.

“Bolsas Lacradas” es un proyecto que persigue un triple impacto: ecológico, social y económico. Sus fundadoras son Natalia Saravia y Constanza Lona. Inició sus actividades en octubre de 2018 y nace de la toma de conciencia por el cuidado de la ecología, y de la necesidad de aportar a la sociedad mediante la generación de trabajo en sectores vulnerables. La fabricación se realiza a partir de la reutilización de restos de telas que normalmente irían a parar a la basura. Dado que eran conscientes de que no lo realizarían ellas mismas, por cuestiones de tiempo, acudieron a cooperativas textiles existentes. De esta forma el diseño de las bolsas quedó a cargo de Constanza, y la administración y comercialización a cargo de Natalia. Es así como en noviembre del 2018 ya se encontraban produciendo y comercializando sus productos.

La empresa se encuentra ubicada en la zona céntrica de la Ciudad de Salta, con domicilio en Rivadavia 1617, el cual es el domicilio particular de Natalia Saravia. Su página de Facebook es <https://www.facebook.com/Bolsas-Lacradas-> y su perfil de Instagram @bolsaslacradassalta.



Ilustración 42: Productos Bolsas Lacradas.

Entre los principales puntos críticos encontrados se puede mencionar:

- Horarios de trabajo indefinidos, ausencia de perfiles de puestos y falta de capacitación de las emprendedoras.
- Falta de mano de obra para el proceso de corte.
- Falta de hoja de especificaciones técnicas para la producción, y falta de elementos de higiene y seguridad.
- Falta de planificación del stock de productos terminados.
- Plan estratégico de marketing deficiente y segmento de mercado meta limitado.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Diseño de perfiles de puestos, organización y planificación de las horas dedicadas al emprendimiento, y capacitaciones en temas relacionados con la comercialización y marketing digital.
- Tercerización del servicio de corte de telas, e implementación de una balanza para el control de las telas entregadas mediante su peso.
- Se sugiere la utilización de elementos de higiene y seguridad, sobre toda la compra de matafuegos, por tratarse de materias primas y productos terminados inflamables.
- Se propone la implementación de hojas de especificaciones técnicas



para la confección de cada tipo de bolsas.

- Planificación del stock de productos terminados y planillas de control de stock.
- Planificación formal de estrategias de marketing, utilización de redes sociales para promocionar sus productos, utilización de la herramienta gratuita Google Mi Negocio.
- Ampliación del segmento de mercado meta mediante la elaboración de nuevos productos, como ser cuchas para perros que utilicen como materias primas las mismas telas recicladas.

Las herramientas que se brindaron a las emprendedoras son: diseño de perfiles de puestos y planillas de control de stock.

Se concluye que el emprendimiento es rentable y tiene potencial de crecimiento si sigue apuntando al triple impacto, ya que es una tendencia mundial el cuidado del medio ambiente, pero la falta de planificación estratégica y sobre todo las pocas acciones de marketing, limitan su crecimiento.



## Conservas Artesanales Atacopampa



Ilustración 43: Logo Atacopampa.

“Conservas Artesanales ATACOPAMPA” es un emprendimiento salteño que se dedica a la elaboración artesanal, como su nombre lo indica, de conservas de hortalizas, legumbres y hongos, con el fin de satisfacer a aquellos clientes que deseen pasar un buen momento consumiendo un producto de calidad, a través de recetas claramente definidas y que le otorgan una distinción única y exquisita.

El emprendimiento inició sus actividades a fines de septiembre de 2017 y surgió por iniciativa de su propietario Santiago De La Cuesta, quien se inspiró en su pasión por la realización de productos artesanales, la dedicación de su madre a la cocina, y con el fin de buscar un trabajo sustentable para una persona con sus condiciones.

En sus inicios contó con el apoyo directo de familiares y amigos quienes fueron sus primeros consumidores, pero conforme pasaron los meses y viendo que sus productos podían tener un mayor alcance, decidió comercializarlo a mayor escala. Para esto necesitó realizar algunas modificaciones, como la compra de una máquina autoclave cuya función principal es esterilizar los frascos; y buscar un local comercial y productivo para poder realizar sus conservas en mayor escala y con las habilitaciones correspondientes.

El local se encuentra ubicado en calle Rivadavia N° 860. Su página de Facebook es <https://www.facebook.com/conservasatacopampa/> y su perfil de Instagram es @atacopampa.

Por último, es clave para el emprendedor la realización de un producto

impecable y de alta calidad, limpio, prolijo y cuya presentación genere un gran impacto en todos los clientes; sus principales productos son:

- ✓ Escabeche de hongos.
- ✓ Escabeche de berenjena.
- ✓ Escabeche de porotos blanco.
- ✓ Escabeche de porotos negros.
- ✓ Escabeche de ají locoto.



Ilustración 44: Productos Atacopampa.

Entre sus principales puntos críticos se pueden mencionar:

- La ausencia del registro nacional de productos alimenticios.
- No cuenta con una medición de tiempos de producción y descripción de procesos productivos, por lo que tampoco tiene elaborado un plan de producción.
- En el área comercial, la planificación comercial no se encuentra definida.
- En el análisis administrativo financiero, el principal problema es la falta de determinación de resultados, de proyección financiera y de indicadores.
- La estructura organizacional no se encuentra definida formalmente.



Las principales mejoras, consisten en:

- Verificar cuales son los requisitos que exige la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.) para obtener el “Registro Nacional de Producto Alimenticios” (R.N.P.A.) y llevar a cabo las acciones necesarias para cumplimentarlos y dar inicio al trámite correspondiente.
- Realizar un estudio de métodos y tiempos para cada producto con el fin de establecer el tiempo estándar de fabricación.
- Diseño de un Diagrama de Gantt por producto con el objeto de planificar y programar tareas a lo largo de un período determinado.
- Descripción de los procesos productivos de cada producto, con el correspondiente flujograma.
- Elaboración de un plan de producción para detallar cómo se van a fabricar los productos que se ha previsto vender y asignar los recursos humanos y materiales.
- Definir un plan de comercialización con el objetivo de dirigir las estrategias publicitarias y para cubrir las necesidades de un nicho de mercado concreto.
- Se propusieron estrategias de segmentación, de diferenciación y de fidelización de los clientes.
- Se diseñó una encuesta con el objeto de determinar el segmento de mercado y el grado de aceptación de los productos.
- Se realizó un cálculo del punto de equilibrio para determinar el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar (para no perder ni ganar).
- Se hizo una proyección financiera y se calcularon índices de rentabilidad.
- Por último, se formalizó la estructura organizacional a través del diseño de un organigrama y la descripción de los perfiles de puesto de trabajo.

Los productos que comercializa este emprendimiento tienen una ventaja



competitiva en relación a las demás marcas que están en el mercado. En lo que hace al producto, cabe destacar la calidad de los mismos y que además poseen una receta estandarizada, lo que otorga un sabor único y característico. Es importante enfatizar en el control que se tiene en todo el proceso productivo, así como la presentación de los mismos. Se debe lograr obtener el registro nacional de productos alimenticios, lo que va a permitir captar nuevos clientes, realizar más estrategias de publicidad y promoción, y desarrollar sus actividades acordes a como el marco legal lo establece.

### Reina Josefina



Ilustración 45: Logo Reina Josefina.

La empresa “Reina Josefina” es un emprendimiento salteño que se dedica a la producción, envasado y venta de miel de abejas.

“Reina Josefina” inició sus actividades en el año 2015, insertándose en el mercado a partir de los conocimientos adquiridos por medio de cursos de capacitación sobre apicultura tomados por uno de los emprendedores, quien ya era veterinario. Comenzó su producción con muy baja cantidad de colmenas, las cuales les fueron regaladas, y luego fue creciendo y aumentando su capacidad productiva hasta alcanzar el total de 60 colmenas.

La sala de envasado se encuentra en Colón 175, en el municipio de San Lorenzo, Salta; mientras que el apiario y sala de extracción están emplazados en el municipio de Güemes. Su página de Facebook es



<https://www.facebook.com/mielreinajosefina/> y su perfil de Instagram es @reinajosefinamiel.



Ilustración 46: Productos Reina Josefina.

Los problemas que actualmente enfrenta se deben principalmente a la deficiente organización, planificación y control.

Entre las causas de dichos problemas se encuentran:

- Falta de organización y definición formal de las tareas de cada socio.
- En el área de comercialización, no cuenta con plan de marketing formalizado, no se tienen fijados los objetivos de venta, y hay inconstancia en el manejo de herramientas digitales como redes sociales.
- En la producción hay una baja capacidad productiva, por lo que no se llega a cumplir con la demanda. Por este motivo, tienen que comprar miel a granel para poder cumplir con pedidos de sus clientes.
- En el área administrativa, se identificó la ausencia de un plan de contingencia, no hay registros de compras y ventas adecuados, y tampoco se realiza un plan de abastecimiento para la compra de miel a granel.
- No hay un método de costeo como base para definir precios, los cuales se definen principalmente por los precios de competidores y la capacidad de pago de los clientes.

En base a los problemas detectados y con el fin de lograr una mayor



profesionalización en la gestión de la empresa, 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.
- Realizar una inversión en capital de trabajo y maquinaria (Colmenas y máquina extractora de miel) a fines de aumentar la capacidad productiva y de esta forma poder cumplir con la demanda actual.
- Desarrollar un plan de marketing, para mejorar la identidad de la marca, basado principalmente en acciones de marketing digital.
- Implementar un plan de contingencia para mitigar posibles riesgos que afecten a la producción, asegurando de esta forma, la continuidad del negocio.
- Implementar un plan de abastecimiento para, en caso de no realizar la inversión en colmenas, saber cuánto y cuando comprar miel a granel.
- Implementar planillas de compras, ventas, cobros y pagos, a fines de llevar un mejor control y sobre todo disminuir el desfase financiero que se ocasiona entre cobros y pagos.

La aplicación de las propuestas antes mencionadas permitirá que Reina Josefina obtenga previsibilidad a largo plazo, asegurando su supervivencia y a la vez pueda crecer dentro del mercado.

### **OPEN Indumentaria**



Ilustración 47: Logo Open Indumentaria.



“OPEN Indumentaria” es un emprendimiento salteño que trabaja en el rubro textil desde el año 2008. Se especializa en la producción y comercialización de indumentaria que cuenta 5 categorías, ellas son: artística, natación, escolar, empresarial y deportiva.

Este proyecto inició sus actividades en 1999, a partir de los conocimientos de la señora Teresa Tranier, quien tuvo una formación en costura y moldería industrial, y el señor Edgardo Ballerini, técnico Mecánico; ellos impulsaron este emprendimiento. En el año 2008 se incorporó a la empresa su hija, Gabriela Elisa Ballerini, con Diplomatura en Gestión gerencial, quien aportó sus conocimientos y ayudó a formalizar la empresa, creando una Sociedad de Responsabilidad Limitada con el nombre “Grupo Ballerini SRL”.

Se encuentra ubicada en avenida Arenales N° 288. Su página web es <http://www.openindumentaria.com.ar/>, su página de Facebook es <https://www.facebook.com/OPEN-Indumentaria-> y su perfil de Instagram es @openindumentaria.

El emprendimiento creció gracias a su excelente calidad y compromiso con sus clientes, y a su entendimiento sobre las necesidades de las empresas, de esta manera logró incorporar hasta 10 empleados. Sin embargo, debido a una fuerte crisis interna, el negocio decayó y se tuvo que reducir la estructura del mismo. Hoy en día, una de sus propuestas más innovadoras sigue siendo la indumentaria laboral destinada a mujeres, y que actualmente no se explota; con esto las empresas lograrían aumentar el sentido de pertenencia de las mujeres y diferenciarse así de otras empresas.



Ilustración 48: Productos de OPEN Indumentaria

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

- Falta de regularización de los empleados, ya que no se encuentran inscriptos en el sistema, esto causa severos inconvenientes tanto para la empresa como para los empleados.
- Dificultad para encontrar mano de obra calificada, indispensable para obtener un producto final de calidad, ya que se trata de una empresa manufacturera.
- Falta de mantenimiento de máquinas, esto puede producir costos mayores si se estropean y puede causar incumplimiento con los clientes.
- Capacidad ociosa, lo cual genera costos innecesarios para la empresa.
- Falta de planificación comercial formal, al no tener objetivos ni planes de acción para alcanzarlos, no es posible que la empresa se enfoque en metas concretas de superación.
- Desactualización de medios digitales, ya que posee datos antiguos e



incorrectos, además, se observa una diversificación en la información publicada.

- Ausencia de estrategias de marketing y posicionamiento, por lo que resulta imprescindible realizar un análisis del comportamiento del mercado y los consumidores, y definir el posicionamiento.
- Inexistencia de planificación administrativa financiera, esto representa un pilar para la solución de los problemas importantes de la empresa.

Se propusieron las siguientes mejoras:

- Regularización de la situación de los empleados, lo que generará un fuerte vínculo con los colaboradores, aumentando su nivel de compromiso y se evitarán posibles situaciones de riesgo.
- Acudir a distintos programas de inserción laboral del estado, que permitirán acceder a mano de obra con bajos costos.
- Plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria, para ahorrar costos y alargar la vida útil de las mismas.
- Planificar la producción, cambiando del modelo de producción a pedidos por un modelo “push”, en relación a la demanda de los productos más vendidos.
- Plan de comercialización que contemple la definición de objetivos de ventas a 5 años, estableciendo estrategias para cumplirlos, a través de acciones concretas de marketing.
- Actualización de página web y redes sociales para mejorar la comunicación digital de la empresa.
- Implementación de indicadores financieros que permitan medir los resultados de la empresa y ayuden a la toma de decisiones.

Se concluye que el emprendimiento es muy rentable potencialmente ya que, con el transcurso del tiempo, grandes empresas han elegido y continúan eligiendo a “OPEN Indumentaria” para la confección de su ropa de trabajo, y que con la implementación de las mejoras propuestas se logrará un crecimiento sostenido.



## CAPÍTULO V - EVOLUCIÓN Y LOGROS DEL PROGRAMA

---

### Del desarrollo del programa. Edición 2019

El Programa APPE, asesora a Micro, Pequeñas y Medianas Empresas de la Ciudad de Salta, desde hace nueve 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, por lo que se decidió incluir el análisis de Procesos Productivos, de Comercialización y Administración Financiera. Desde hace cinco años, se viene desarrollando de esta manera el Programa, lo que permitió brindar un asesoramiento más completo.

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

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

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

$$1. \frac{\text{Horas Alumnos trabajadas reales}}{\text{Horas Alumnos trabajadas teóricas}} = \frac{7232}{8000} = 0.904$$

### 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.

En 2019, de los 40 alumnos, 19 realizaron la Práctica Profesional Supervisada y 21 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 de Salta Capital

$$2. \frac{\text{Cantidad de visitas reales}}{\text{Cantidad de visitas teóricas}} = \frac{69}{80} = 0.86$$

### Referencias:

2. El indicador relevamiento o de visita, dio menor a 1. Si bien no se



cumplió con la cantidad de visitas planificadas, 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.

### Empresas del Interior de la Provincia de Salta

$$3. \frac{\text{Cantidad de visitas reales}}{\text{Cantidad de visitas teóricas}} = \frac{30}{36} = 0.83$$

#### Referencias:

1. El indicador relevamiento o de visita para las empresas radicadas en el interior de Salta, dio menor a 1. Si bien, en algunos casos no se cumplió con la cantidad de visitas planificadas, las 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, ya que fueron complementadas con relevamientos virtuales a través de herramientas digitales como Skype, correo electrónico, entre otros. Esto se debe a que algunas presentaciones de los emprendimientos fueron realizadas en las oficinas de la Secretaria. 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

$$4. \frac{\text{Horas Reales Trabajadas}}{\text{Horas Teóricas Trabajadas}} = \frac{6120}{6600} = 0,927$$

#### Referencias:

2. El indicador muestra que no se trabajaron las horas teóricas, debido a



que durante el transcurso del programa hubo 14 feriados (nacionales y provinciales), y algunas inasistencias por enfermedad.

### **Encuesta de Satisfacción. Edición 2019.**

Concluido el asesoramiento en cada edición, se realizó una presentación a los emprendedores del informe elaborado, en las oficinas de la Subsecretaría de Comercio. Al finalizar la misma, se les pidió a los representantes de cada emprendimiento que respondieran una encuesta de satisfacción (Encuesta N° 1), con el fin de evaluar el desempeño de los practicantes, los consultores y la calidad del servicio brindado.

La encuesta se lleva a cabo empleando un formulario auto administrado, la cual sufrió pequeñas modificaciones en el presente año respecto al año anterior, tales cambios responden a la necesidad de obtener respuestas más fidedignas y que permitan un mejor análisis estadístico. A continuación, se presenta la encuesta de satisfacción:



**Empresa:**

**Fecha:**

**Encuesta 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

Ilustración 49: Encuesta de Satisfacción.



A continuación, se muestra los resultados obtenidos de las encuestas realizadas sobre los participantes del Programa APPE en 2019. Se incluyen las 20 empresas.

### Resultados obtenidos. Edición 2019.

El 85% de los emprendedores, expresaron estar muy satisfechos con el programa en general, estando el 15% restante, bastante satisfecho.

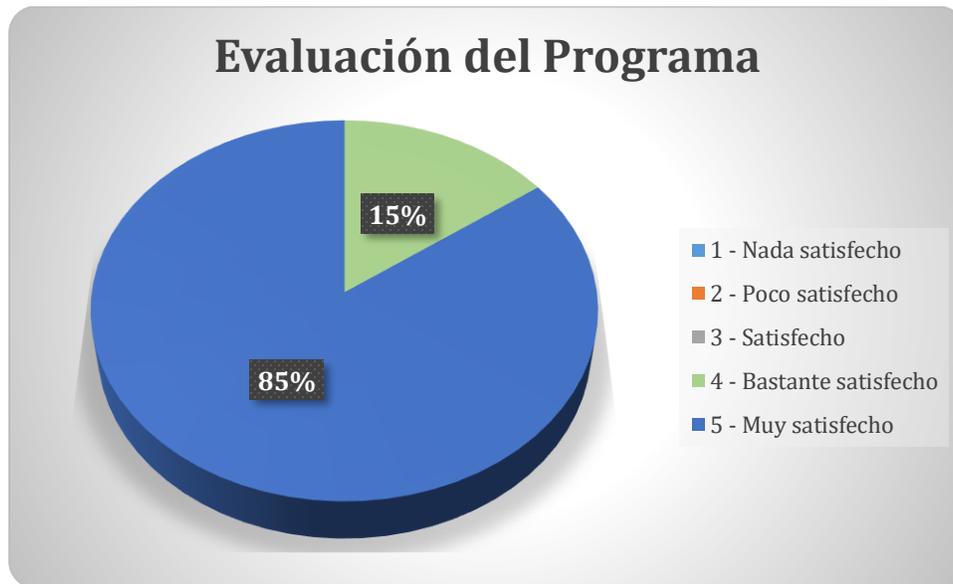


Ilustración 50: Resultados entrevista I – Evaluación del Programa.

El 52% de los emprendedores respondió que les gustaría que el programa tuviera un mayor tiempo de duración. Que existan profesionales de otras áreas sumo otro 9%, especificando el requerimiento de un psicólogo y un profesor de inglés. Un 4% indicó en “otros”, la necesidad de mayor acompañamiento en la implementación de las propuestas. El 35% eligió la opción “No agregaría nada”.

## ¿Qué le gustaría que contenga el programa para su mejor atención?

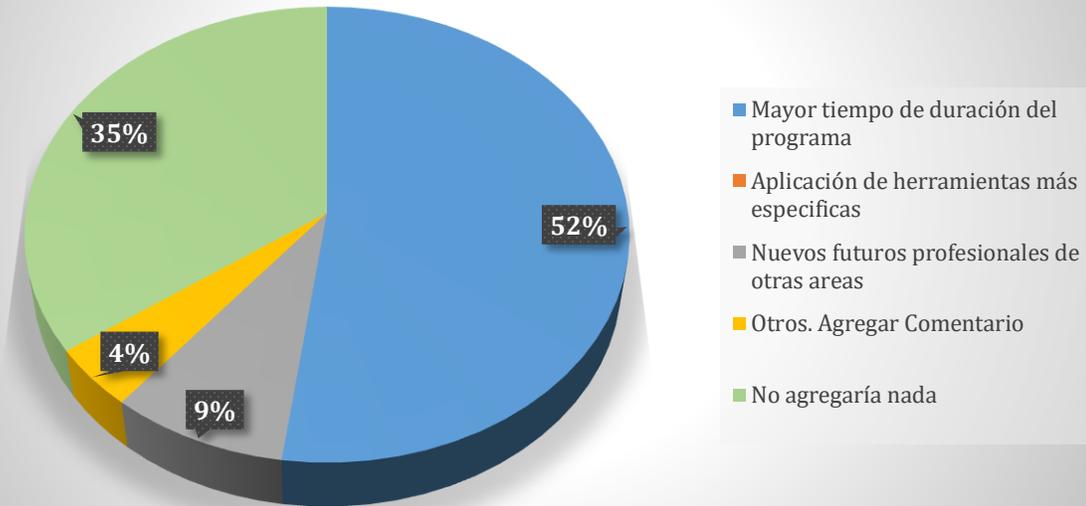


Ilustración 51: Resultados entrevista I – Contenido del programa.

En cuanto al plan de trabajo, se cumplió en el 100% de los casos.

## Cumplimiento Plan de Trabajo

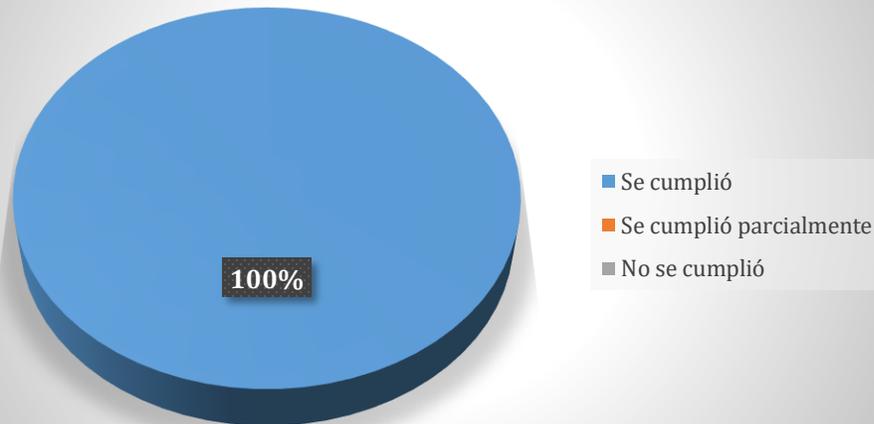


Ilustración 52: Resultados entrevista I – Cumplimiento del Plan de Trabajo.

El 85% de los emprendedores indicaron que no se presentó ningún



inconveniente en el desarrollo del programa. El 15% restante, indicó que hubo un problema, atribuyéndolo a las siguientes causas:

- Falta de tiempo por parte de la empresa.
- Falta de información detallada para poder brindar al programa.

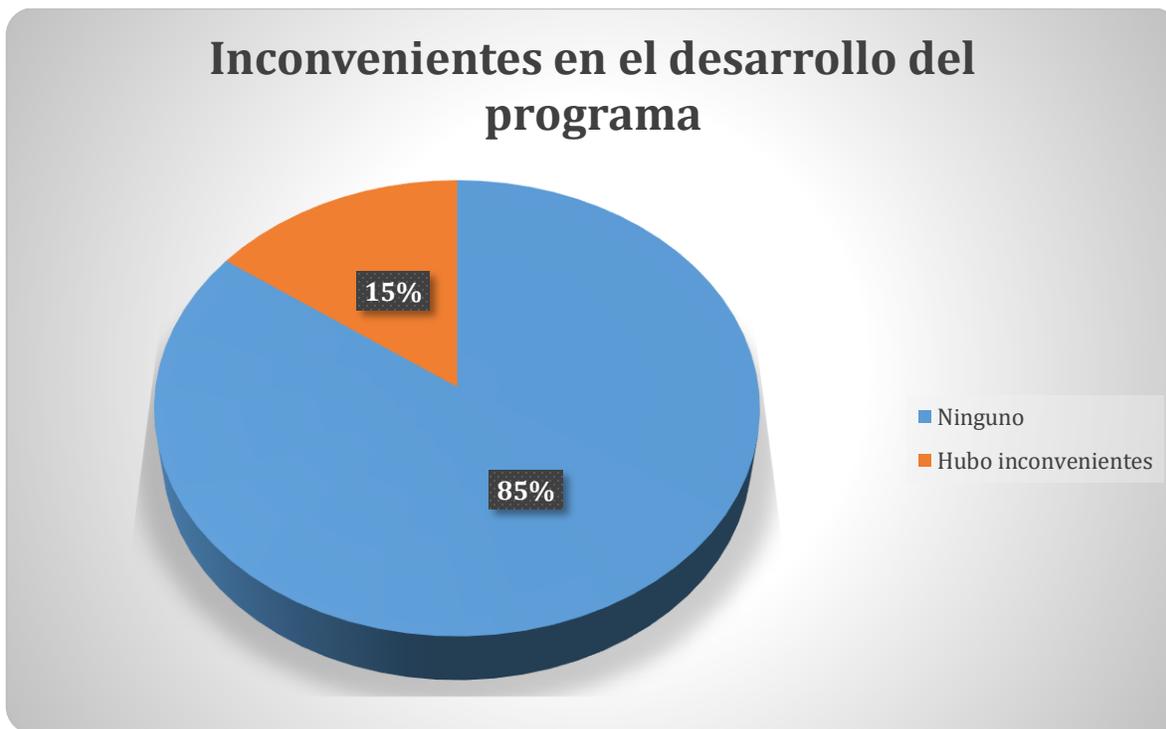


Ilustración 53: Resultados entrevista I – Inconvenientes presentados a lo largo del programa.

El 80% de los emprendedores entrevistados respondió que el desempeño de los practicantes durante el transcurso del programa fue Excelente. El 15% indicó un desempeño Correcto y el 5% restante, marcó la opción aceptable en cuanto a los practicantes.

## Calificación desempeño practicantes

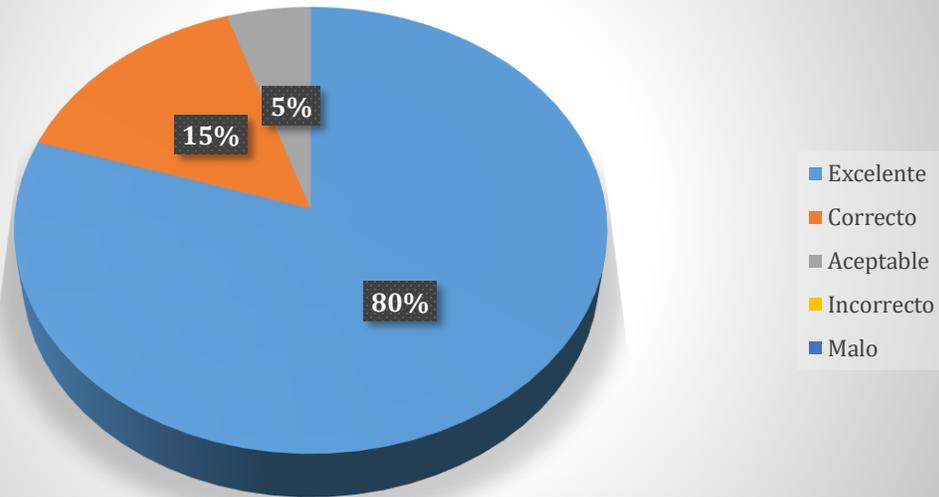


Ilustración 54: Resultados entrevista I - Desempeño de los practicantes.

El 90% de los emprendedores contestó que el desempeño de los consultores fue Excelente. El restante 10% lo calificó como Correcto.

## Calificación desempeño consultor

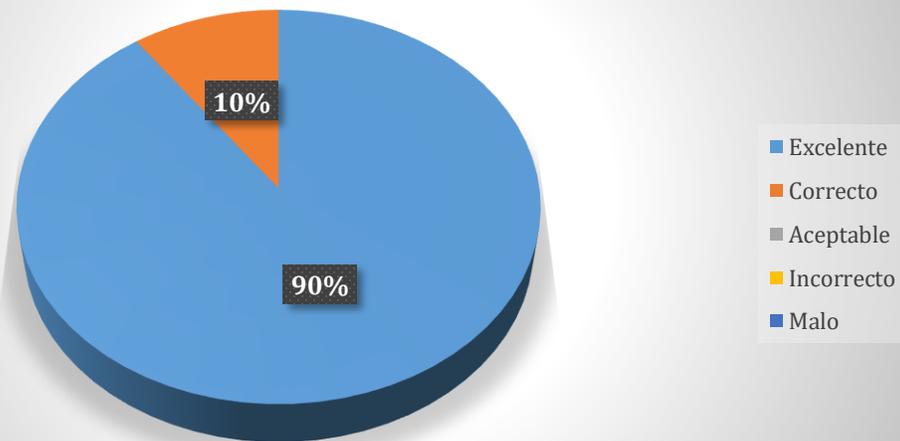


Ilustración 55: Resultados entrevista I - Desempeño de los consultores.



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.

### **Encuesta de satisfacción. Resultados históricos: Edición 2016, 2017 y 2018.**

En las ediciones anteriores, para conocer el grado de satisfacción de los emprendedores que recibieron la asistencia del Programa, se utilizaba la siguiente encuesta:

**Encuesta N° 1**

1. ¿De los siguientes puntos cuáles les gustaría que el programa contenga para su mejor atención?
  - Mayor tiempo de duración del programa.
  - Aplicación de herramientas más específicas.
  - Nuevos futuros profesionales de otras áreas.
  - Implementación de nuevas metodologías para la comunicación.
2. ¿Se realizaron el número de visitas estipuladas en el plan de trabajo?
  - Se realizaron el 100% de las visitas.
  - Se realizaron el 75% de las visitas.
  - Se realizaron el 50% de las visitas.
  - Se realizaron el 25% de las visitas.
  - Se realizaron el 0% de las visitas.
3. ¿El programa se desarrolló con total normalidad? ¿Hubo algún inconveniente?  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cómo calificaría Ud. el desempeño del colaborador durante el desarrollo del programa?
  - Excelente.
  - Correcto.
  - Aceptable.
  - Incorrecto.
  - Malo.
5. ¿Cómo calificaría Ud. el desempeño del consultor sr. durante el desarrollo del programa?
  - Excelente.
  - Correcto.
  - Aceptable.
  - Incorrecto.
  - Malo.

Ilustración 56: Encuesta de satisfacción usada en ediciones anteriores.



En los gráficos a continuación, se realiza un análisis de los resultados obtenidos de 51 empresas encuestadas.



Ilustración 57: Resultado de la pregunta N° 1. Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.

Se observa que a la mayoría de las empresas les gustaría que el Programa tenga un mayor tiempo de duración, seguido de la aplicación de herramientas más específicas y de profesionales de otras áreas.



Ilustración 58: Resultado de la pregunta N° 2, Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.

En este grafico se observa que en el 92% de los casos se cumplió con el 100% de las visitas. En los pocos casos en los que no se cumplieron todas las visitas se debió a que, por el tamaño de los emprendimientos, toda la información se pudo obtener en menos relevamientos.



Ilustración 59: Resultado de la pregunta N° 3, Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.



El 94% de los emprendedores respondieron que no hubo inconvenientes en el desarrollo. El 6% restante, que respondió que sí hubo algún inconveniente, fue debido a las complicaciones que tuvieron para coordinar los horarios de relevamientos.



Ilustración 60: Resultado de la pregunta N° 4. Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.

Como se puede visualizar, el 88% de los empresarios calificó el desempeño de los practicantes como excelente, y el 12% respondió que el desempeño fue correcto.



## Calificación desempeño consultor

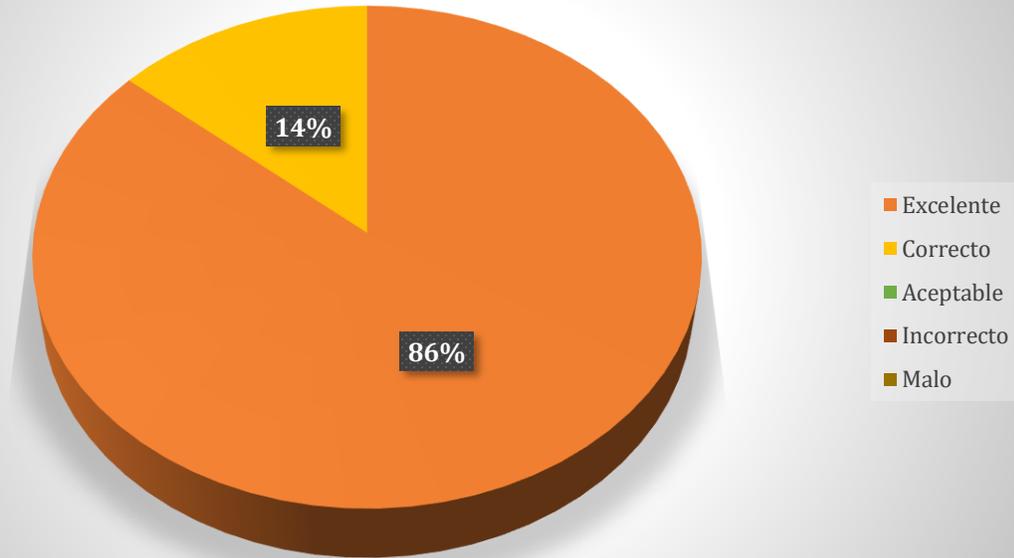


Ilustración 61: Resultado de la pregunta N° 5. Encuesta de satisfacción ediciones anteriores.

Como representa el grafico anterior, el 86% calificó el desempeño de los consultores como excelente, y el 14% restante como correcto.



## Entrevistas de Seguimiento. Edición 2018.

El objetivo de la entrevista de seguimiento es conocer en qué áreas tuvo mayor impacto el programa (si lo tuvo), si los emprendedores aprovecharon las herramientas que se les brindó, cuáles fueron las más utilizadas, cuáles no se utilizaron y por qué.

Las mismas se empezaron a realizar a partir del año 2016, mientras que en 2018 se propusieron algunos ajustes. Se estableció realizar 2 entrevistas de seguimiento, una después del sexto mes de la entrega de los informes a los emprendedores (Encuesta N° 2), y una segunda, a los 12 meses (Encuesta N° 3), a fin de dar tiempo a las empresas a poner en marcha las propuestas efectuadas

Para llevarlas adelante, el consultor que estuvo a cargo del asesoramiento, acompañado por otro consultor, visitan el emprendimiento. A través de una conversación, se completó el formulario en forma conjunta. Siendo los consultores quienes corroboraban que las propuestas que el emprendedor afirma haber implementado, se hayan concretado efectivamente. Al final de la entrevista, el emprendedor firma.

En el corriente año, se agregó un checklist personalizado con las propuestas realizadas a cada empresa, para que las mismas puedan identificar cuales fueron implementadas y cuáles no. A continuación, se muestra el formulario de seguimiento, con un checklist completado a modo de ejemplo.



**Empresa:**

**Fecha:**

**Entrevistado:**

**Entrevista N° 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"/>				

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:

---



---

Firma

Entrevistadores:

Ilustración 62: Encuesta de Seguimiento I - Parte I.



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?
<b>RRHH:</b>		
1 – Organigrama.		
2 – Perfiles de puestos.		
3 – Plan de capacitaciones.		
<b>Proceso productivo:</b>		
1 – Modificación del Lay Out.		
2 – Metodología 5 S		
3 – Optimización de procesos.		
<b>Comercialización:</b>		
1 – Plan de comercialización.		
2 – Acciones de marketing mix (4 “P”).		
3 – Investigación de mercado.		
<b>Administración Financiera:</b>		
1 – Encuadramiento impositivo.		
2 – Uso de planillas para registro de información (compras, stock, ventas).		
3 – Habilitación municipal.		

Ilustración 63: Encuesta de Seguimiento I - Parte II.

Anexo

Posibles respuestas punto 4.

- 4.1 Falta de información para la implementación de planillas o uso de metodologías.
- 4.2 Errores encontrados en las herramientas dejadas.
- 4.3 Falta de capacitación del personal a cargo.
- 4.4 Problemas en la transferencia del conocimiento.
- 4.5 Falta de tiempo para la implementación.
- 4.6 Falta de presupuesto.
- 4.7 Ninguna de las anteriores.

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

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Ilustración 64: Encuesta de Seguimiento I - Parte III.



## Resultados obtenidos. Edición 2018.

Se obtuvo la siguiente información de las entrevistas realizadas a las empresas que participaron en la edición del año 2018. El análisis se realiza sobre 12 empresas, ya que, de las 20 empresas asesoradas, 8 no pudieron responder esta encuesta por diferentes motivos: 2 de ellas, suspendieron provisoriamente sus actividades por la situación económica, otras 2 no pudieron renovar el alquiler del local donde explotaban su actividad, una de ellas cambió su actividad y al día de realización de este informe, faltan realizar 3 entrevistas que no se pudieron coordinar por disponibilidad del emprendedor.

El 42% de los emprendedores, dijeron que el programa APPE tuvo un impacto muy alto en su empresa, mientras que el 25% marcaron la opción “alto” y el 33% restante, un impacto promedio.

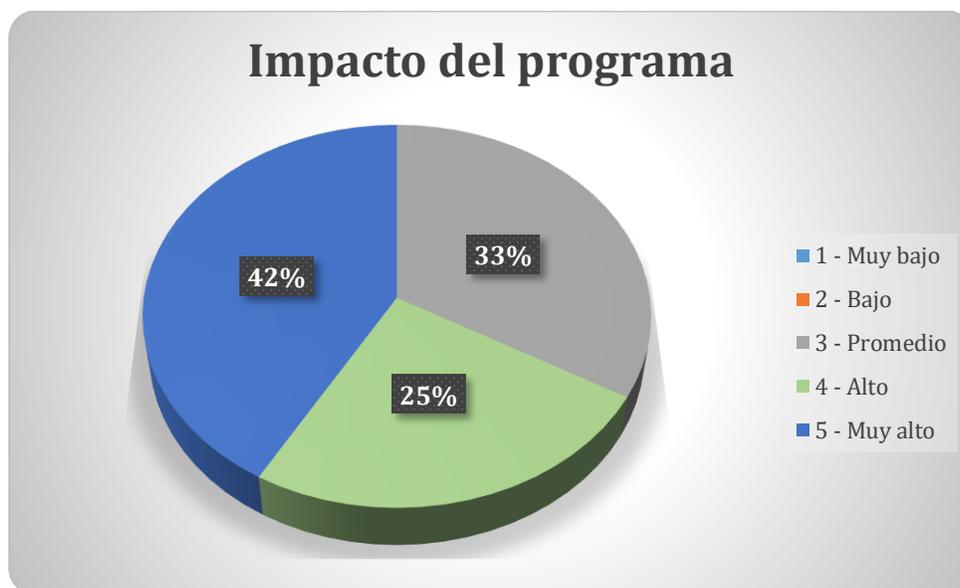


Ilustración 65: Resultados entrevista II - Grado de Impacto del Programa.

Se destaca que el Programa impacta de manera homogénea en todas las áreas, habiendo un predominio no muy marcado en el área Administrativa-Financiera.

## ¿En qué áreas de la empresa tuvo mayor impacto el programa?

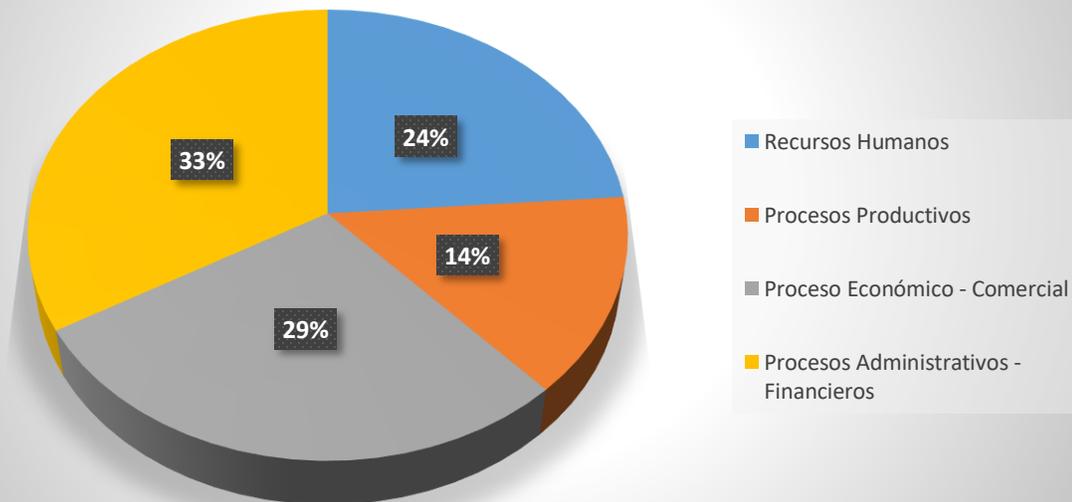


Ilustración 66: Resultados entrevista II - Impacto del Programa por Áreas.

El 50% de los emprendimientos señaló que utilizan las herramientas brindadas en un grado Medio, mientras que el 42% las utiliza en un grado Alto, y el 8% restante en un grado Bajo.

## ¿Qué grado de uso tienen las herramientas brindadas actualmente en su empresa?

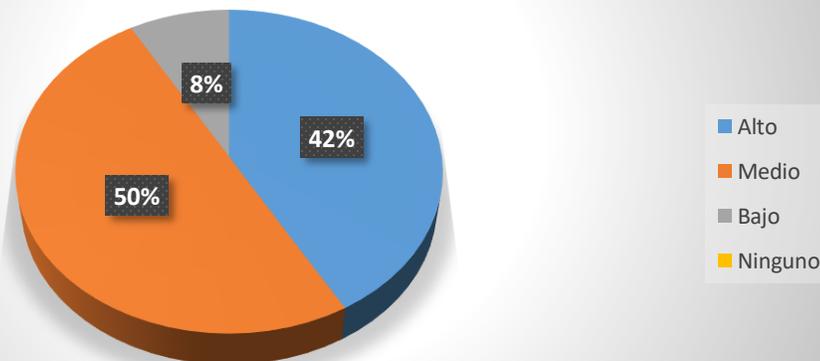


Ilustración 67: Resultados entrevista II - Uso de Herramientas Propuestas.



En cuanto a las propuestas realizadas y las implementadas, se observa que en el área económico comercial, se propusieron la mayor cantidad de propuestas.

De los resultados del checklist, surge el siguiente análisis:

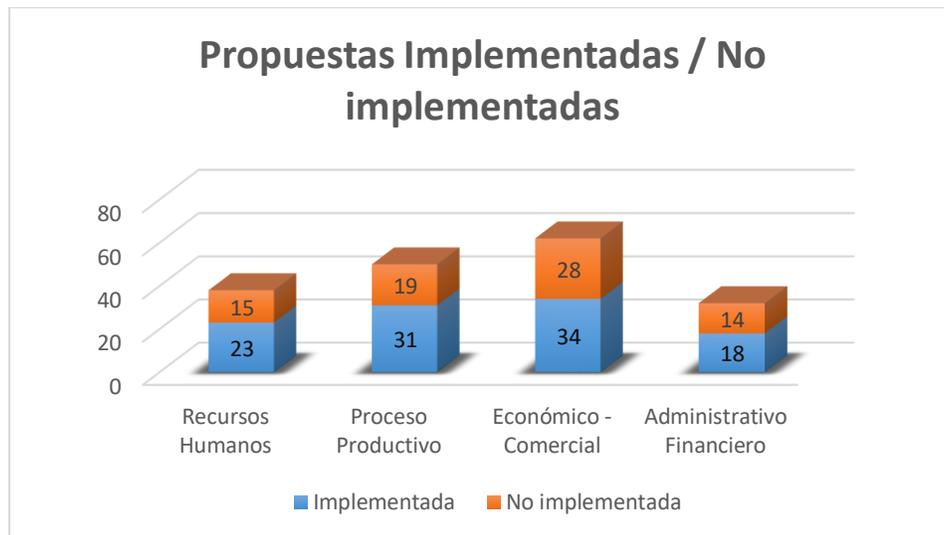


Ilustración 68: Resultados entrevista II - Propuestas Implementadas / No implementadas.

- En Recursos Humanos se hicieron 38 propuestas, de las cuales 23 propuestas se implementaron y 15 no fueron implementadas. De esto



surge que el 60,53 % fueron implementadas.

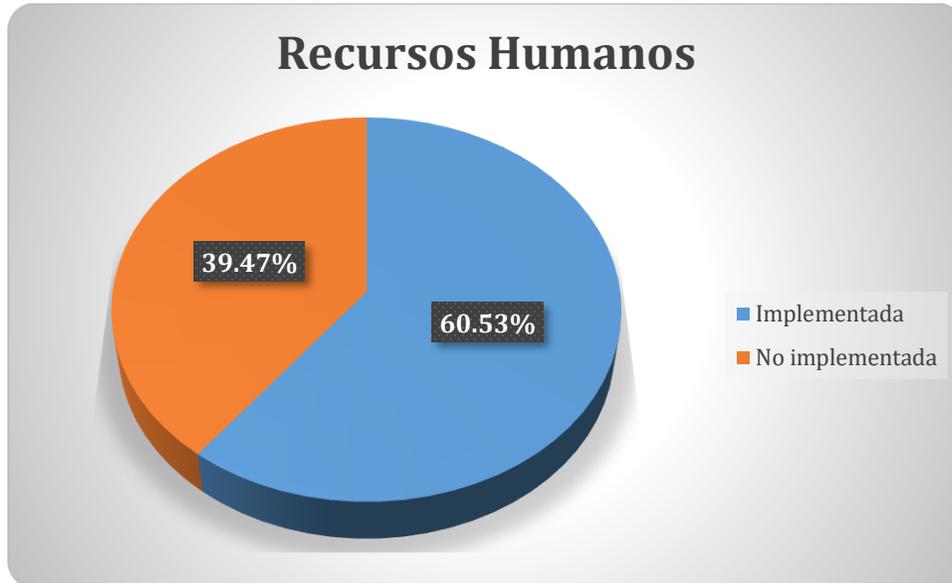


Ilustración 69: Resultados entrevista II – Recursos Humanos.

- En Procesos Productivos se recomendaron 50 propuestas, 31 fueron implementadas y 19 no fueron implementadas, lo que da un 62% de implementación de las propuestas realizadas.

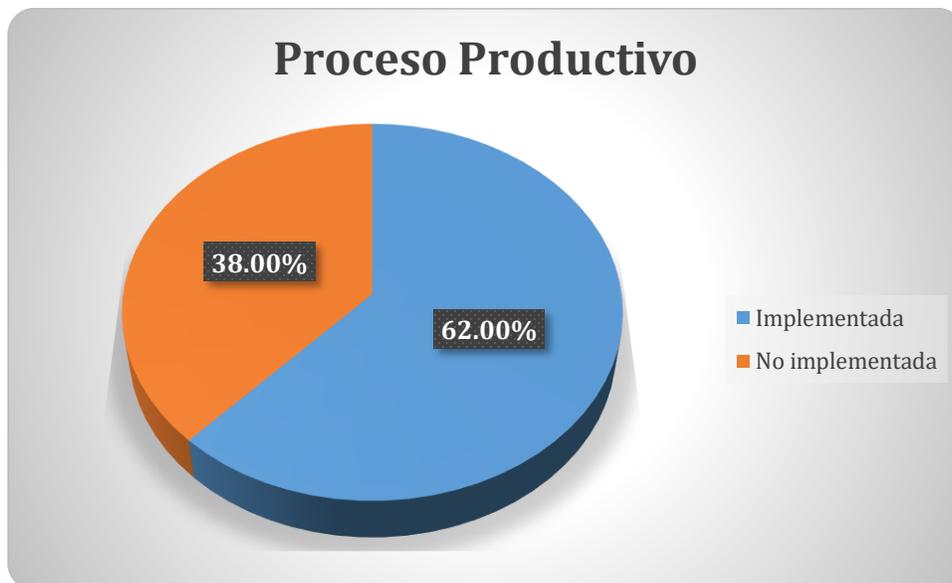


Ilustración 70: Resultados entrevista II – Procesos Productivos.



- En Económico-Comercial se hicieron 62 propuestas, de las cuales 34 se implementaron y 28 no se implementaron. Esto da un resultado de implementación del 54,8% de las propuestas realizadas.

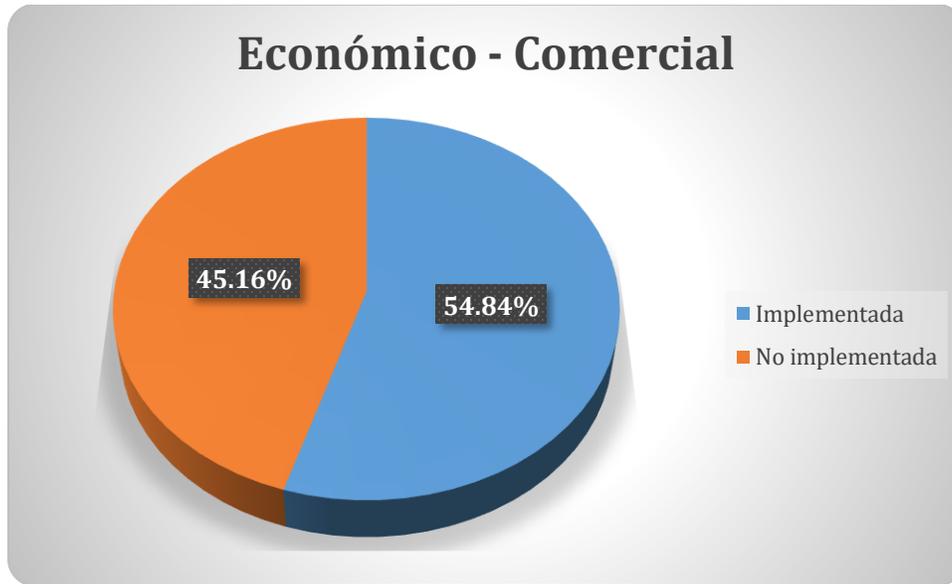


Ilustración 71: Resultados entrevista II – Económico - Comercial.

- En Administrativo-Financiera se recomendaron 32 propuestas, 18 fueron implementadas y 14 no fueron implementadas. De esto surge que el 56,2%



fueron implementadas.

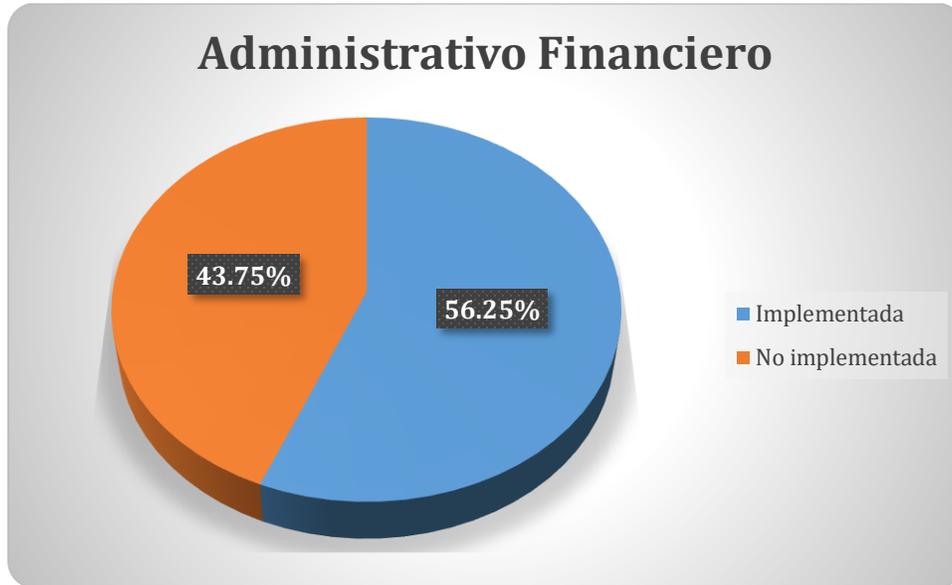


Ilustración 72: Resultados entrevista II – Administrativo - Financiero.

#### **Entrevista de seguimiento. Resultados históricos: Edición 2016 y 2017.**

En las ediciones anteriores se realizaba la siguiente entrevista con el objetivo de conocer en qué áreas tuvo mayor impacto el programa, si los emprendedores aprovecharon las herramientas que se les brindó, cuáles fueron las más utilizadas, cuáles no se utilizaron y por qué. A partir del año 2018, la misma fue modificada.



## Encuesta N° 2

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

- Recursos Humanos.
- Procesos Productivos.
- Procesos Económicos – Comercial.
- Procesos Administrativos – Financiero.
- Plan de Mejora

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

- Alto
- Medio
- Bajo
- Ninguno

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

---

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

---

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

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

En caso de responder ninguna de las anteriores especifique la causa de no uso:

---

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

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

7. Le solicitamos agregue sugerencias para nuestro mejor funcionamiento:

---

---



A continuación, se presentan gráficos con el análisis de los resultados obtenidos de la entrevista de seguimiento que se utilizó en las ediciones de los años 2016 y 2017. El mismo, se realizó sobre la base de 26 empresas.

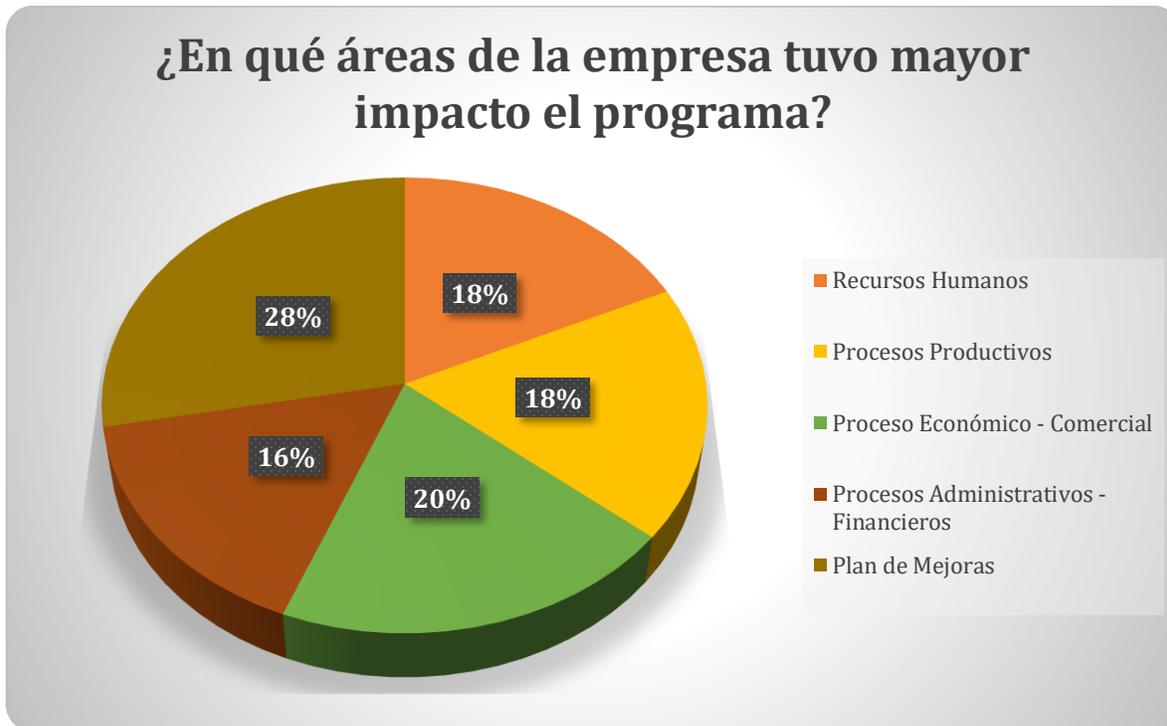


Ilustración 74: Resultado pregunta N° 1. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017.

Como se visualiza en el gráfico que precede, fue en el plan de mejoras (28%) y en el área económico – comercial (20%), en donde tuvo mayor impacto el Programa. Seguido de las áreas de procesos productivos y de recursos humanos, con un 18%, respectivamente, y por último la administrativa – financiera con un 16%.

## ¿Qué grado de uso tienen las herramientas brindadas actualmente en su empresa?

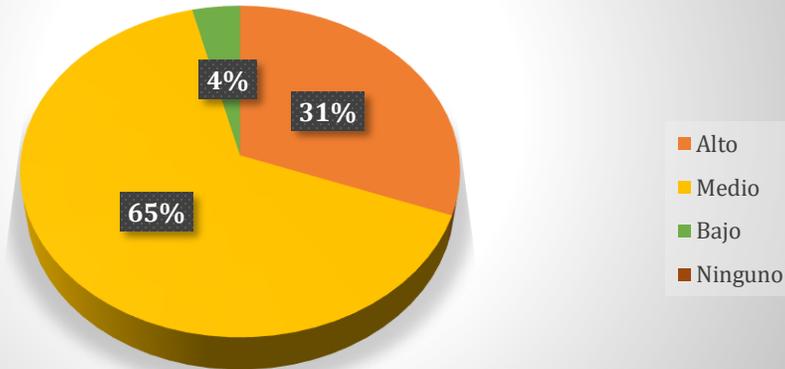


Ilustración 75: Resultado pregunta N° 2. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017.

El 65% de los empresarios respondieron que las herramientas brindadas tienen un grado de uso “medio”, el 31% respondió que el grado de uso fue “alto” y el 4% restante dijo que el grado de uso fue “bajo”.

## Herramientas más utilizadas

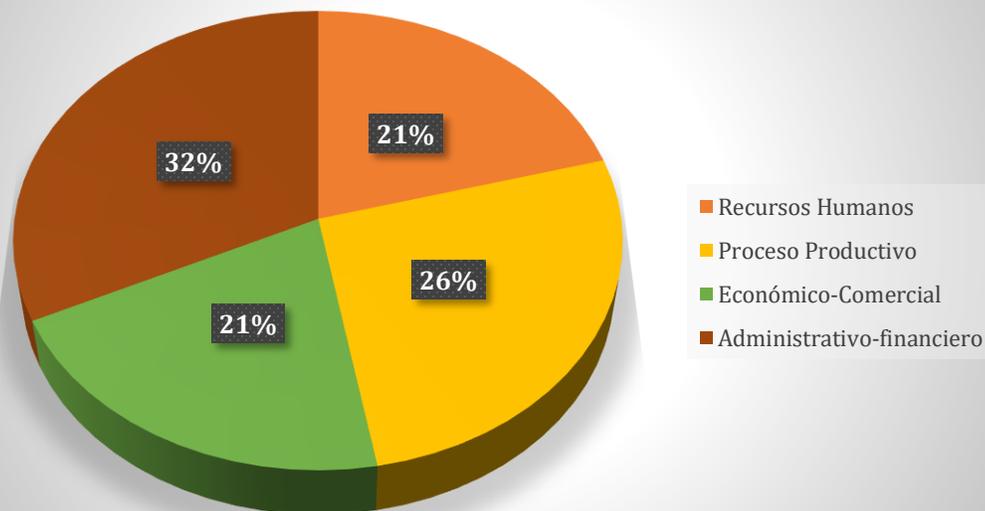


Ilustración 76: Resultado pregunta N° 3. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017.



Las herramientas administrativas – financieras, fueron las más utilizadas, como por ejemplo las planillas de compras, ventas, de stock, punto de equilibrio, análisis financiero; seguidas de las del proceso productivo como estudio de métodos y tiempos, implementación de Layout. Por último, las herramientas económico – comerciales y de recursos humanos en igual porcentaje.



Ilustración 77: : Resultado pregunta N° 4. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017.

Con respecto a las herramientas no utilizadas, se observa que las Administrativas- financieras representan el 37%, como por ejemplo propuestas de inversión; seguidas de Recursos Humanos como los perfiles de puestos y escalas salariales vigentes; y Proceso Productivo con el mismo porcentaje, como la implementación de Layout y medidas de higiene y seguridad industrial.

## ¿Por qué no se implementaron las mejoras propuestas?

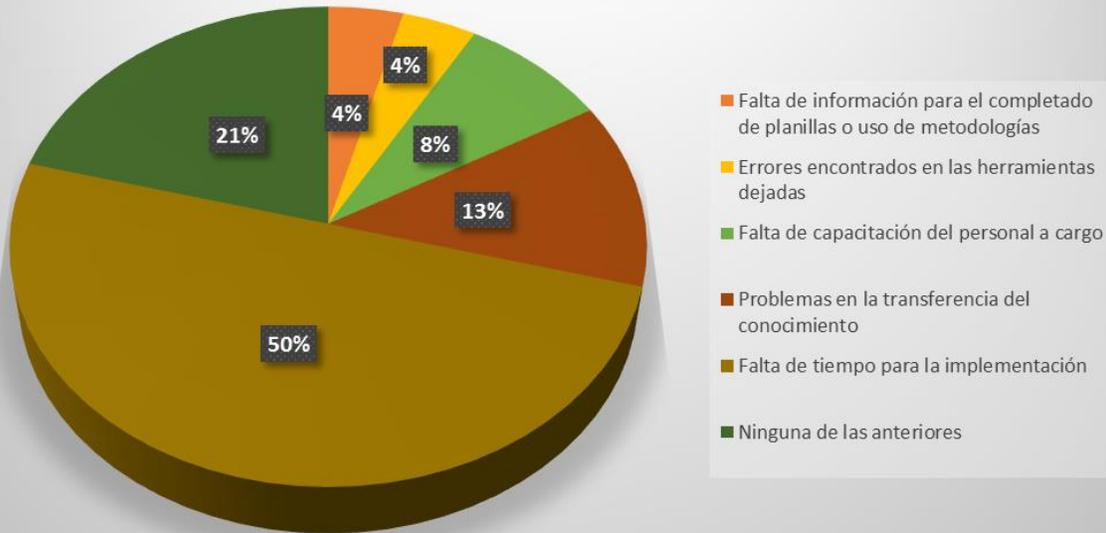


Ilustración 78: : Resultado pregunta N° 5. Entrevista de Seguimiento. Edición 2016 y 2017.

En el gráfico anterior se muestra el motivo por el cual no se aplicaron las propuestas realizadas, siendo el principal motivo la falta de tiempo para la implementación representando un 50%, el 21% respondió que los motivos fueron otros como por ejemplo falta de espacio físico y falta de recursos económicos.

### Entrevista de seguimiento N° 2:

Otra de las mejoras propuestas en el corriente año, fue la realización de una segunda encuesta de seguimiento, a realizarse luego de un año de haber completado el asesoramiento técnico a las empresas.

Si bien esta encuesta tiene un formato más cualitativo, la metodología para su realización y sus objetivos, son los mismos que la primera entrevista de seguimiento. A la misma se le adjunta el mismo checklist realizado anteriormente.



**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. ¿Mejoró 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 APPE?

\_\_\_\_\_

Firma

Ilustración 79: Encuesta de Seguimiento II.



## Resultados obtenidos

Al momento de la confección del presente informe, solamente 5 empresas estaban en condiciones de responder la entrevista de seguimiento 2, ya que la misma se realiza a los 6 meses de la entrevista de seguimiento 1. Sin embargo, se lograron encuestar a 3 empresas. Los motivos de la imposibilidad de realizar a las otras 2, fueron que una de ellas cambió su actividad principal, siendo imposible realizar el seguimiento, y la otra fue imposible de coordinar con el emprendedor.

De las respuestas obtenidas cabe comentar:

### Pregunta Número 1:

Dos de ellas incorporaron personal nuevo a su plantel, siendo principalmente para el área de producción y administrativa. La tercera empresa no incorporó nuevos trabajadores.

### Pregunta Número 2:

Las tres empresas incorporaron mejoras en el área productiva, logrando mayor eficiencia en el proceso, disminuyendo tiempos y costos. Por otro lado, una de ellas incorporó nuevos productos a su cartera ofrecida.

### Pregunta Número 3:

En cuanto a la comercialización, las tres empresas notaron mejoras. Dos de ellas no especificaron la forma en que mejoró esta área, y la tercera mencionó que se realizó un rediseño de imagen de marca, merchandising, etiquetas, entre otros.

### Pregunta Número 4:

Las tres empresas contestaron que, en este tiempo, aumentaron su volumen de ventas. En cuanto al margen de ganancias, una obtuvo menor margen por aumento de costos, principalmente de fletes, otra mantuvo su margen a lo largo de los meses, y la otra logró aumentar su margen al disminuir costos en la producción.

### Pregunta Número 5:

Las tres empresas concordaron en que las medidas propuestas fueron buenas para lograr más eficiencia, productividad y una mejor organización. Sin embargo, una de ellas mencionó la dificultad para aprovechar estas mejoras por la crisis económica actual por la que atraviesa el país.



### Pregunta Número 6:

Dos de las tres empresas concretaron una inversión propuesta. Estas inversiones se realizaron principalmente en el área productiva, logrando de esta forma el aumento de la eficiencia y productividad mencionado anteriormente.

### Pregunta Número 7:

Las dos empresas que realizaron una inversión, lo hicieron con capital propio. Una de ellas intentó aplicar a un crédito, pero en último momento, decidió financiarse con capital propio.

### Pregunta Número 8:

Los tres emprendedores hicieron un balance muy positivo del programa APPE. A continuación, se exponen sus respuestas:

“Es bueno, te ayuda a ver tu falla y tener otra mirada para una mejor organización”

“Me gusta que se ayude a los emprendedores. Se sugiere mayor acompañamiento en la solicitud del crédito”

“Muy bueno, me gustó mucho el asesoramiento, me fue práctico y positivo. Me ayudaron a consolidar ideas. Súper satisfecho”

Si bien no es posible sacar conclusiones de tan solo 3 entrevistas, vale rescatar algunas consideraciones de esta primera experiencia de realización. Se observa que las empresas lograron una mayor implementación de las propuestas de mejora que no habían podido realizar al momento de la primera encuesta de seguimiento, su implementación les requirió un mayor plazo.

Se trata de una encuesta con respuestas más abiertas, pero que busca dimensionar el grado de implementación en un tiempo razonable. Esto nos permite conocer el grado de impacto del programa en cada empresa en forma individual.

### Indicadores a implementar:

A continuación, se detallan los indicadores que se podrán utilizar y cuyo resultado tendrá relevancia una vez se tengan más encuestas realizadas. Los mismos, permitirán medir el impacto del programa a largo plazo y en las distintas áreas de las empresas.



- Porcentaje de empresas que incorporaron mano de obra:

$$\frac{\text{Cantidad de empresas que incorporaron mano de obra}}{\text{Cantidad de empresas encuestadas}} \times 100$$

- Porcentaje de empresas que mejoraron sus procesos productivos:

$$\frac{\text{Cant. de empresas que mejoraron su área productiva}}{\text{Cantidad de empresas encuestadas}} \times 100$$

- Porcentaje de empresas que mejoraron la comercialización:

$$\frac{\text{Cant. de empresas que mejoraron su comercialización}}{\text{Cantidad de empresas encuestadas}} \times 100$$

- Porcentaje de empresas que aumentaron el volumen de ventas:

$$\frac{\text{Cant. de empresas que aumentaron su volumen de ventas}}{\text{Cantidad de empresas encuestadas}} \times 100$$

- Porcentaje de empresas que concretaron inversiones:

$$\frac{\text{Cant. de empresas que realizaron una inversión}}{\text{Cantidad de empresas encuestadas}} \times 100$$

## **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 80: Cantidad de empresas que participaron.

Desde el inicio del Programa han pasado por el APPES 116 empresas y emprendimientos Salteños.

Si bien desde el 2014 al 2017 se mantuvo el número de empresas que participaron, desde el año 2018, con la incorporación de un nuevo consultor se pudieron asistir a 20 empresas, representando un crecimiento del 25%.

A continuación, se muestra un gráfico donde se analizan los rubros de los emprendimientos asistidos durante esta edición del Programa. Se puede observar que la mayoría de las empresas pertenecen al rubro de la Industria Textil, representando un 20% del total, seguido del rubro Industria Alimenticia y Fábrica de Muebles con un 15% respectivamente.

## Rubro de los Emprendimientos Asistidos

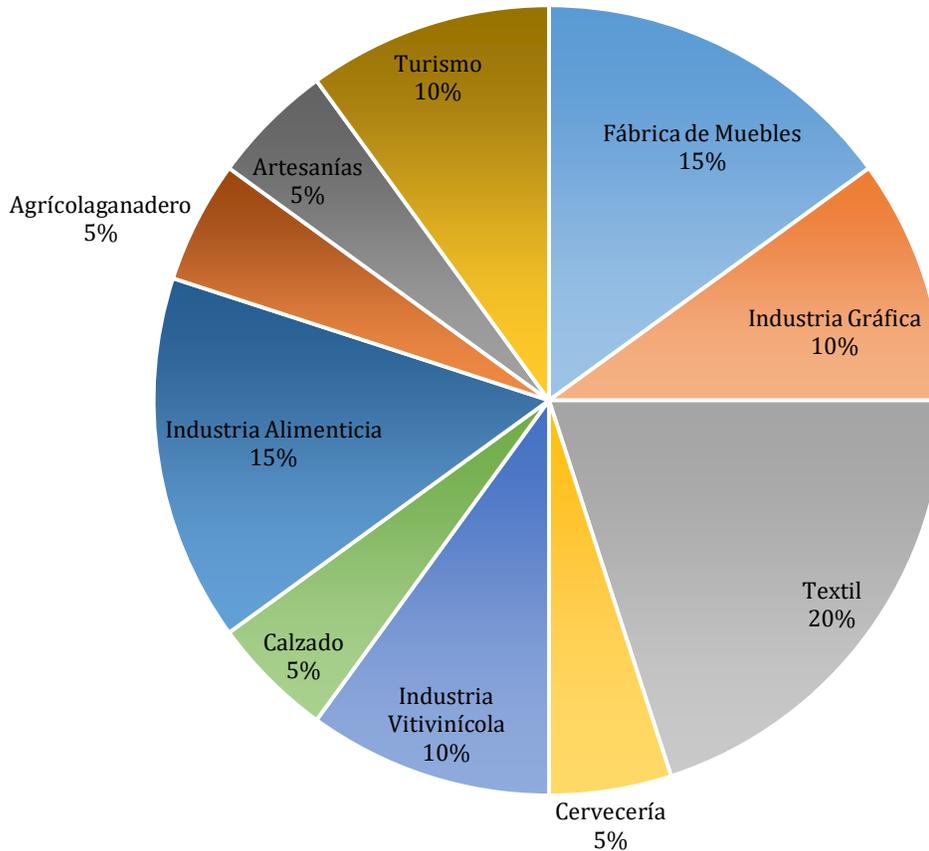


Ilustración 81: Rubro de los Emprendimientos Asistidos

En el siguiente gráfico, se muestra cómo evolucionó la cantidad de consultores que conforman el equipo de trabajo, desde que se inició el Programa, hasta la actualidad.

En la octava edición del programa, se incorporó un quinto consultor, agrandando el equipo de profesionales. Este número de consultores se mantuvo en el año actual.



Ilustración 82: Cantidad de Consultores 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. Desde el año 2012, han pasado por el APPEs 296 estudiantes avanzados pertenecientes a distintas carreras Universitarias.

Para el año 2019, la cantidad de practicantes fue de 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. En el gráfico a continuación, se muestra la evolución de la cantidad de practicantes a lo largo de los años del Programa.



Ilustración 83: Cantidad de Practicantes APPE.

## Del trabajo en el interior

En las ediciones anteriores del Programa se trabajó únicamente con MiPyMEs de la capital Salteña y sus alrededores. A lo largo de estos años se identificó la necesidad de ampliar el alcance geográfico, llegando a las localidades del interior de la Provincia, que debido a las distancias no tenían acceso a la asistencia técnica gratuita que brinda el Programa.

Esta fue la primera vez que se implementó la metodología de trabajo con el interior, funcionando como prueba piloto, de la cual se puede concluir lo siguiente:

- Inicialmente se estipularon 3 visitas presenciales a cada emprendimiento, el resto serían virtuales. Si bien los relevamientos de todas las etapas se hicieron presenciales, el tiempo no fue suficiente para brindar la misma calidad de asesoramiento que se brinda a las empresas de Salta Capital.
- La coordinación de las visitas algunas veces fue difícil debido a que se necesitaba disponibilidad de transporte, de los emprendedores que tenían que tener tiempo para atender al equipo, y de los practicantes que tenían clases por las tardes.
- En los casos en que las distancias fueron mayores, como ser los viajes



a Tartagal, Orán y Cafayate, se partía muy temprano, llegando a destino cerca del mediodía, horario en que algunas empresas cerraban para almorzar y había que esperar hasta la apertura de la tarde, con lo cual se perdía mucho tiempo, retornando a la Ciudad de Salta en horas de la noche.

- Como no era suficiente el tiempo de las visitas presenciales para completar la información de cada etapa, al momento de realizar el informe surgían dudas y había que realizar relevamientos virtuales, pero en algunos casos no se contaba con la tecnología necesaria por parte del emprendedor. Por otro lado, se les dejaron hojas de trabajo para que completasen entre una visita y la otra, pero no se obtuvieron buenos resultados, lo que generó un atraso del trabajo por la falta de información necesaria.
- Como se explicó en el capítulo de la metodología, el proceso de reclutamiento de las empresas estuvo a cargo de los directores de los CER de cada localidad. Los resultados de la convocatoria no fueron satisfactorios, debido a que faltó una buena difusión, y en algunos casos, no se transmitió de forma correcta cuál era el alcance y el objetivo del programa.
- Se considera que se debe trabajar en una mejor articulación con los CER.

Como conclusión del trabajo en el interior, se observó que el asesoramiento profesional es una herramienta sumamente positiva para los emprendedores del interior, sin embargo, se considera que se debe revisar la metodología de trabajo y la articulación con los CER para obtener mejores resultados.



## De los eventos que organizó el Programa APPES

### Acto de cierre Programa APPES

El día 26 de noviembre se realizó el acto para dar un cierre formal a la presente edición del Programa, entregar certificados a los alumnos que realizaron su práctica profesional, y los informes a las empresas que participaron. Estuvieron presente autoridades de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, del Ministerio de Producción, Trabajo y Desarrollo Sustentable de la Provincia de Salta, del Consejo Federal de Inversiones, representantes de la Unión Industrial de Salta, del INTI, de la Universidad Nacional de Salta y de la Universidad Católica de Salta. En el anexo 4 del presente informe, se pueden encontrar fotos del evento realizado.

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



Ilustración 84: Banners entregados I y II edición del Año 2019.



Ilustración 85: Banners entregados III y IV edición del Año 2019.



## De la participación del Programa en eventos y talleres

### **Capacitación del INTI: Mejora de la productividad**

En el presente año, el INTI organizó un ciclo de capacitaciones para el equipo de consultores del Programa APPE. Las temáticas que se trataron fueron las siguientes:

- Consultoría y diagnóstico.
- 7 Pérdidas.
- Nivelación de la producción.
- Costos.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Planificación estratégica.

Las mismas se llevaron a cabo en el salón de usos múltiples del INTI.

Los conocimientos adquiridos en dichas capacitaciones fueron vitales a la hora de realizar el diagnóstico y el plan de mejoras en los emprendimientos asesorados.

### **Día PyME en Salta**

Con motivo de promocionar los beneficios con los que actualmente cuentan las pequeñas y medianas empresas, se realizó este evento en el que participaron el Consejo Federal de Inversiones, el INTI, el Banco Nación, la Casa de la Producción de Salta, y la Subsecretaría de Comercio. Durante la jornada cada una de las instituciones participantes hizo una exposición sobre las herramientas que ofrecen para los emprendedores.



## CAPÍTULO VI- CONCLUSIONES

---

Transcurridas nueve ediciones del Programa de Asesoramiento Profesional para Emprendimientos Salteños, se reconoce que la necesidad de asistencia profesional en las principales áreas de las MiPyMEs sigue estando presente. Es de gran importancia la asistencia técnica para lograr la profesionalización y el crecimiento de las empresas, por el impacto que las mismas tienen en el desarrollo económico y la generación de riqueza en la región.

A través de estos años, el programa fue evolucionando incorporando profesionales de nuevas áreas, logrando firmar convenios con nuevas instituciones, ampliando la cantidad de empresas que reciben la asistencia e incorporando MiPyMEs del interior de la Provincia de Salta. Esta evolución logró incrementar el interés y la participación de diversos emprendimientos, permitiendo que se posiciona como una herramienta para lograr la profesionalización de las empresas, a través de un diagnóstico que permite identificar puntos críticos y con la visión integral de un equipo multidisciplinario, brindar soluciones concretas, para así lograr potenciar el crecimiento de las mismas.

Se lograron 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. Gracias al trabajo realizado por el equipo de consultores, con el apoyo del Consejo Federal de Inversiones y de la Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento, este año se amplió el alcance geográfico del Programa, permitiendo que MiPyMEs de Cachi, Cafayate, San Antonio de los Cobres, Rosario de Lerma, Metán, Rosario de la Frontera, Orán y Tartagal participen del mismo.

A partir de esta primera experiencia de trabajo en el interior, se puede concluir que la metodología aplicada no permitió brindar la misma calidad de asesoramiento que a las empresas de la capital salteña, debido a factores como la distancia, el tiempo y el presupuesto destinado a las visitas. Esta metodología debería replantearse para el trabajo futuro en el interior.

En base a los resultados del seguimiento realizado a las empresas desde el



año 2017, se observa que existe un alto grado de satisfacción por parte de la gran mayoría de las empresas; y que, en principio, se han implementado más de la mitad de las propuestas realizadas en los primeros 6 meses posteriores a la asistencia.

Finalmente, se puede avizorar, a partir de las entrevistas de seguimiento implementadas este año, que el aporte del Programa a las empresas es muy positivo, sin embargo, es importante seguir evaluando el impacto del mismo a lo largo de los años y buscar la mejora constantemente.



## CAPÍTULO VII- ANEXOS

---

### Anexo 1: Acta de Protocolo APPE y Emprendedor/es

Salta,..... de 2018.

Sr/a.....

Proyecto: .....

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

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

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

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

Por parte del programa APPE:

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

<b>Etapas/Semanas</b>	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 APPE 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 APPE.



## 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 desarrollarán 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

NOMBRE DEL TITULAR	RAZON SOCIAL	EMAIL DE CONTACTO
Paola Barnichea	Tortas y Tartas Del Huaico	gipabar@hotmail.com.ar
Ralf Theobrius	Nextec SRL	ralle@xconect.com
Carlos Armando Romero	Clickdigitech	nivel_excelsior@hotmail.com
Claudia Mariana Liendro	CREATE	claudyamarianaliendro@gmail.com
Noelia Navarro	OSTEOVET	navarronoelia@hotmail.com
Martin Córdoba	Córdoba Destéfano Martín Maximiliano	martinmcd.784@gmail.com
Rebeca Loutaif	Fabril Maderera SA	rebeca@fabrilmadererasa.com.ar
Fernando Poma	SHOUT CERVECERIA	fernandorpoma@hotmail.com
Cristian Alejandro Martinez	MIXMULTIGRAFICA	cristian_mix@hotmail.com
Rosana Del Valle García	EL GRAFICO MULTIGRAFICO	jmanuelbravo@hotmail.com
Ivana Burgos	Ivana Burgos	ivana_rc_24@hotmail.com
Simón Mabel Patricia	Simon Mabel Patricia	quelimpio@live.com.ar
Martín M. Córdoba D.	CÓRDOBA DESTÉFANO, Martín Maximiliano	martinmcd.784@gmail.com
Miguel Maximiliano Torrejón Teseyra	Electronet	electronet.ingenieria@gmail.com
Conzanza Lona	Bolsas Lacradas	lonaconstanza@gmail.com
Carlos Eduardo Villagran	La casita de Salta	Info@lacasitadesalta.com.ar
Emanuel Cardozo	Cerveza Artesanal Pulares	cervezapulares@gmail.com
Orlando Lucas Impa	IMPA Alpargatas	lucasimpam@gmail.com
Jorge Humano	Bodega Artesanal Inicios	artesanalinicio@hotmail.com
Gertrudis Valejos	Molienda las Delicias	moliendalasdolicias@gmail.com
Jose Contreras	Digital Print	digitalprint@live.com
Guillermo Rueda	Rueda Mario y Rueda Jose SH	guille_santarosa@hotmail.com
Mirian Mochi	El acay	info@elacay.com
Alejandra Alejo	Taller de Cerámica Thuru Maki	paseothurumaki@gmail.com
Gabriela Ballerini	Grupo Ballerini SRL	gabriela@openindumentaria.com
Abelardo Del Cerro	Reina Josefina Miel de Abeja	reinajosefinamiel@gmail.com
David Bernacki	La cara oculta de salta	gerencia@lacaraocultadesalta.com.ar
Matias Alfaro	Tiamar Travel	tiamartravel@gmail.com
Florencia Mercedes Gonzalez	Cooperativa de Trabajo Textil Metán Ltda.	-
Carlos Ernesto Juarez	Maderera Rosario	madererarosario@hotmail.com.ar
Bodega Trassoles	Cooperativa de productos vitivinícolas Cafayate- Valles Calchaquíes Ltda.	trassoles@gmail.com
Daniel Alejandro Briones	Daniel Briones Industria Ecoforestal	info@dbecoforestal.com.ar
Santiago De la Cuesta	Conservas Artesanales Atacopampa	atacopampa@gmail.com



## **Anexo 4: Fotos del evento de Cierre Edición 2019**



*Subsecretaría de Comercio.*  
**GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.**  
Ministerio de Producción, Trabajo  
y Desarrollo Sustentable.  
*Secretaría de Industria, Comercio y Financiamiento.*





## **Anexo 5: Informes de las empresas**

### **ANEXO – TOMO I**

- A1 – PULARES CERVEZA DE ALTURA
- A2 – LA CARA OCULTA DE SALTA
- A3 – TIAMAR TRAVEL

### **ANEXO – TOMO II**

- A4 – COOPERATIVA DE TRABAJO TEXTIL METÁN LTDA
- A5 – MADERERA ROSARIO

### **ANEXO – TOMO III**

- A6 – FABRIL MADERERA SA
- A7 - MIX MULTIGRÁFICA

### **ANEXO – TOMO IV**

- A8 – VINOS ARTESANAL ‘INICIOS’
- A9 – BODEGA TRASSOLES
- A10 – IMPA – FÁBRICA DE CALZADOS

### **ANEXO – TOMO V**

- A11 – EL ACAY
- A12 – MOLIENDA LAS DELICIAS

### **ANEXO – TOMO VI**

- A13 - DANIEL BRIONES. INDUSTRIA ECOFORESTAL
- A14 - DIGITAL PRINT SRL
- A15 - RUEDA MARIO C. Y RUEDA JOSE A. S.H

### **ANEXO – TOMO VII**

- A16 – BOLSAS LACRADAS
- A17 – MIEL REINA JOSEFINA

### **ANEXO – TOMO VIII**

- A18 – OPEN INDUMENTARIA
- A19 – THURU MAKY
- A20 – CONSERVAS ARTESANALES ATACOPAMPA