

Creación del Centro UNaM para el apoyo a MiPyMes (Centro Universitario PYME). Asesorías y Capacitaciones desde el Nodo Posadas

Juan José Moriena
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
juan.moriena@fce.unam.edu.ar

Mariano Andrés Roffé
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
mariano.roffe@fce.unam.edu.ar

Marcos Daniel Benitez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
marcos.benitez@fce.unam.edu.ar

Juan Ariel Adams
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
juan.adams@fce.unam.edu.ar

Silvana Mabel Arévalos
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
silvana.arevalos@fce.unam.edu.ar

DOCUMENTO DE TRABAJO N° 10

OCTUBRE DE 2022

Los documentos de trabajo de la FCE-UNaM se difunden con el propósito de generar comentarios y debate, no habiendo estado sujetos a revisión de pares. Las opiniones expresadas en este trabajo son de los autores y no necesariamente representan las opiniones de la Facultad o la Secretaría de Ciencia y Tecnología.

Cita sugerida:

Moriena, JJ.; Roffé, MA.; Benitez, MD.; Adams, JA.; Arévalos, SM. (2022). Creación del Centro UNaM para el apoyo a MiPyMes (Centro Universitario PYME). Asesorías y Capacitaciones desde el Nodo Posadas. Documento de Trabajo FCE-UNaM N° 10.

**Creación del Centro UNaM para el apoyo a MiPyMes (Centro Universitario PYME).
Asesorías y Capacitaciones desde el Nodo Posadas.**

Juan José Moriena
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
juan.moriena@fce.unam.edu.ar

Mariano Andrés Roffé
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
mariano.roffe@fce.unam.edu.ar

Marcos Daniel Benitez
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
marcos.benitez@fce.unam.edu.ar

Juan Ariel Adams
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
juan.adams@fce.unam.edu.ar

Silvana Mabel Arévalos
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Misiones
silvana.arevalos@fce.unam.edu.ar

RESUMEN

El presente trabajo detalla la ejecución de una parte del proyecto denominado “Creación del Centro UNaM para el apoyo a MiPyMes (Centro Universitario PYME)” referida a las actividades particulares vinculadas con las ciencias económicas. El objetivo del documento es exponer las actividades realizadas relacionadas al asesoramiento de emprendimientos y la ejecución de capacitaciones para potenciar el desarrollo del ecosistema emprendedor misionero. La metodología empleada se basó en el análisis de datos de las asesorías y capacitaciones, y la opinión de los participantes del equipo. Las conclusiones principales permiten afirmar que los objetivos del proyecto abarcados en el presente trabajo se cumplieron en tiempo y forma, de acuerdo con los plazos establecidos en la planificación, logrando cumplir un total de 12 asesorías y 104 personas capacitadas.

PALABRAS CLAVE: Vinculación, Economías Regionales, Universidad, Sector Privado, Desarrollo Productivo, Mentorías, Capacitaciones.

INTRODUCCIÓN

Dentro del modelo conocido como Triple Hélice, la creación de ingresos genuinos mediante transacciones de bienes y servicios en una sociedad se podrían considerar como el motor que impulsa la economía de un país. Algunas aristas que se podrían mencionar son la creación de puestos laborales, la inversión en infraestructura, el capital de trabajo e innovación, y el ingreso de divisas si hablamos de comercio exterior, entre otras.

Siguiendo con el concepto establecido por Etzkowitz y Leydesdorff (2000), no sería posible el trabajo universitario sin políticas públicas que acompañen el desarrollo de un sistema educativo de calidad. Y en última instancia, no se podría contar con los recursos necesarios por parte del gobierno de no existir el sector privado que aporta ingresos genuinos a través del pago de sus respectivos impuestos.

A menudo es mencionado el término emprender y suele asociarse a una persona que establece su propio comercio, industria o proyecto de índole privada, pero la definición según la Real Academia Española (RAE) manifiesta lo siguiente: “Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro.”

Mencionado lo anterior, la RAE no establece la diferenciación entre quien emprende un proyecto propio de otra persona que trabaja dentro de una organización existente. Según la página Forbes (2013), en su edición de México, sostiene que existen dos tipos de personas emprendedoras, las *entrepreneur* y las *intrapreneur*: ambos identifican las oportunidades, cuantifican los riesgos y ponen en marcha las acciones de una manera creativa e innovadora, pero mientras uno lo hace en un ambiente externo, el otro lo hace bajo el paraguas de una organización.”

En un contexto globalizado con cambios cada vez más acelerados, la formación, capacitaciones y consultorías, se han transformado en herramientas clave para que los emprendedores y emprendedoras puedan desarrollarse en el ámbito laboral. Una de las principales herramientas para potenciar el capital humano, son los programas dirigidos a la formación y desarrollo de los recursos humanos. El presente proyecto abarca asesorías y capacitaciones destinadas al ecosistema emprendedor de la provincia de Misiones, más precisamente a Pymes y emprendedores/as, apuntando a contribuir con el desarrollo económico y social de la región, a través de la generación de propuestas de valor que permitan a los emprendedores y emprendedoras locales incorporar nuevas prácticas y herramientas en sus emprendimientos.

Objetivos

-Exponer brevemente las actividades realizadas vinculadas con las asesorías prestadas en el marco del Proyecto, en trabajo articulado con el Fondo de Crédito Misiones (FCM), a cargo de los consultores y becarios del equipo de trabajo; y sus resultados globales.

-Detallar las actividades realizadas vinculadas con las capacitaciones llevadas adelante de forma articulada con Silicon Misiones (SM) y el Fondo de Crédito Misiones (FCM), a cargo de los profesionales integrantes del equipo de trabajo, y sus resultados globales.

MARCO TEÓRICO

Asesorías y consultorías

Mercados cada vez más complejos y niveles de competitividad cada vez más elevados, convierten a la asesoría y consultoría empresarial en una tarea indispensable para poder competir en el mercado. En este sentido, el apoyo de un órgano o unidad especializada en el mercado, con bastos conocimientos sobre herramientas y prácticas de gestión, resulta útil para mejorar la eficiencia de las empresas que operan en el mercado (Mejía Argueta, Agudelo, & Soto Cardona, 2016).

De acuerdo con (Peñaherrera Patiño, Flores Poveda, Pincay Sancán, & Vargas Ramírez):

Los principales conceptos de consultoría empresarial se orientan a un servicio de asesoramiento dirigido a gerentes, directores entre otros ejecutivos a cargo del gobierno de la organización, y su objetivo principal se enfoca en que las recomendaciones del consultor, le permitan a la empresa asesorada, alcanzar sus metas, las que están relacionados principalmente a la maximización del valor de la empresa en el tiempo (pág. 42).

Álvarez & Gómez (2003) y Greiner & Metzger (1983) afirman que la consultoría se orienta a un servicio de guía para organizaciones, y los encargados de ofrecerla son personas calificadas y profesionales en el campo, que tienen como finalidad otorgar asistencia objetiva e independiente. En este proceso, los consultores identifican problemas vinculados a la gestión, los analizan, y proponen acciones de mejora a ejecutar para resolver los inconvenientes, etapa en donde pueden brindar soporte o dejar el accionar a cargo de la empresa asesorada.

De la misma manera, Quijano (2006) afirma que la consultoría está basada por un lado en los conocimientos y habilidades del consultor y por otro sobre el conocimiento y las necesidades del cliente, constituyendo una relación de ayuda entre el consultor y la organización. Cohen (2003), aporta un concepto de consultoría empresarial que abarca un rango más amplio de actividades: plantea que un consultor es cualquier persona que presta servicios de manera profesional o semiprofesional a cambio de una retribución.

Por tanto, Pérez (2017) afirma que la consultoría y asesoría empresarial son herramientas cruciales para la supervivencia y crecimiento de las pymes, al otorgar la asistencia en temas concretos de la gestión del negocio. Asimismo, ambas constituyen las bases para determinar las fortalezas y debilidades en la organización, propiciando medidas correctivas y de mejora que contribuyen a afianzar y fortalecer los procesos productivos, niveles de competitividad y estandarización de productos y servicios.

De esta manera, las asesorías y consultorías se transforman en actividades esenciales que brindan soporte y contención a la gestión empresarial de las pymes, potenciando sus recursos, optimizando sus procesos y asegurando el desarrollo óptimo del negocio.

Capacitaciones

Para Chiavenato (2009), la capacitación constituye un proceso educacional estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, a través del cual una persona adquiere o desarrolla conocimientos y habilidades concretas vinculadas a su trabajo.

Chiavenato (2009) afirma que “es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas” (pág. 371).

Chiavenato (2009):

“De esta manera, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados de sus negocios. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual” (pág. 371).

DESARROLLO

Materiales y Métodos

El presente trabajo se realizó teniendo como fuente para el armado de la base de datos la ejecución de las asesorías y las capacitaciones, donde se recabaron datos de forma primaria por parte de los consultores, becarios y capacitadores del equipo del proyecto. Además, se buscó en fuentes secundarias información vinculada a la temática del trabajo. Las fuentes se basaron en artículos científicos, libros y otros documentos, como también la utilización de datos recabados mediante la observación y experiencia de los participantes del proyecto.

Metodología de las Asesorías (trabajo conjunto con el FCM)

El primer encuentro con el emprendedor/a se realizó en el establecimiento del mismo/a o en la oficina del Centro Universitario Pyme (CUP - Sede Posadas) o en la sala de coworking del Fondo de Crédito Misiones, dependiendo del caso. Se documentó el encuentro mediante un video reporte de 40 segundos máximo, donde se presentaron los mentores (trabajaron un asesor y un becario juntos) y además se presentó al emprendedor, con su consentimiento. Se realizó un diagnóstico general (construido para tal fin), para determinar la situación actual del emprendimiento y datos básicos para el posterior análisis (diagnóstico estándar). En este primer encuentro los mentores conocieron la empresa, su actividad y su situación actual. Se sacaron fotos de los productos y el local. Además, profundizaron consultas sobre situaciones vulnerables o puntos críticos que hayan encontrado a partir del diagnóstico realizado en la primera etapa. Aquí, se utilizó un nuevo diagnóstico: uno de los diagnósticos diseñados de acuerdo a las temáticas estratégicas que se pretendió abordar de acuerdo a las necesidades del mercado detectadas en el Programa de Competitividad de Economías Regionales (PROCER): (1.Transformación digital e industria 4.0; 2.Segmentación de clientes y estrategias de ventas; 3.Estructura financiera, costos y eficiencia financiera), dependiendo de las falencias más críticas vislumbradas en el primer diagnóstico general. Ambos diagnósticos comprendían ejes, y los ejes contemplaban ítems vinculados a su temática, los que se valoraron del 1 al 5 (puntos) por los equipos de consultoría, de acuerdo con el criterio que se detalla en la Tabla N°1:

Tabla N°1. Escala de calificaciones

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante - Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente - Accionar inmediatamente	1

Fuente: Elaboración propia en base a RCD 035/13

Finalizada la/s visita/s al emprendedor/a, los mentores trabajaron en conjunto para proponer acciones que tiendan a contrarrestar las fallas/problemas/vulnerabilidades que hayan percibido en las dos primeras etapas, con la finalidad de poder entregar una respuesta rápida y efectiva para el emprendedor, y que el mismo pueda llevar adelante estas acciones propuestas, de considerarlo necesario y estar de acuerdo con lo planteado. En caso de surgir algún interrogante por parte de los asesores a la hora de realizar el informe situacional que contiene las acciones propuestas, los mismos se comunicaron vía WhatsApp/Teléfono o realizaron otra visita al emprendedor/a.

Por último, cuando los asesores finalizan el plan de acciones concretas para llevar adelante, realizaron una última visita, donde comunicaron este plan de forma oral, explicándolo en detalle, y mostrando el análisis completo al emprendedor/a con la finalidad de que pueda vislumbrar el sentido de las propuestas. Además, se realizó entrega de todo el material generado vía digital:

- Informe situacional con propuestas de acción (Anexo N°2).
- Diagnóstico en Excel (Anexo N°1).
- Fotos y videos.

El proyecto contempló un total de 12 asesorías a emprendimientos monetizados por el FCM (únicamente Pymes), es decir, que se consideraron emprendedores/as con créditos activos con esta institución. El tiempo para la ejecución de la actividad fue de 6 meses.

Metodología de las capacitaciones

Cada capacitación se formalizó mediante un taller de 5 clases de duración, de 2 horas reloj cada una, en formato Híbrido. Los encuentros se realizaron en las oficinas de Silicon Misiones y la Facultad de Ciencias Económicas. Se impartieron clases sincrónicas y asincrónicas mediante plataformas de videoconferencias. Los capacitadores contaron además con una plataforma virtual como soporte, donde se generaron actividades asincrónicas con la participación activa de los asistentes al curso.

El proyecto contempló un total de 4 capacitaciones en total, en las siguientes temáticas:

- Diseño de marcas, registros e inscripciones.
- Diseño de modelos y planes de negocios.
- Transformación digital.
- Economía del conocimiento.

Actividades realizadas en el proyecto

Asesorías

El servicio de mentorías consistió en prestar asistencia técnica a emprendedores que posean proyectos monetizados por el Fondo de Crédito Misiones (FCM). El FCM y el PROCER trabajaron de forma articulada para poder llevar adelante esta tarea. Se dispuso de un equipo de mentores, que estuvo conformado por 3 consultores juniors (profesionales graduados en ciencias económicas) y 3 becarios (alumnos avanzados de ciencias económicas). Se conformaron 3 equipos interdisciplinarios para brindar las asesorías, y cada equipo contó con un profesional graduado y un estudiante avanzado (de diferentes profesiones).

Las asesorías se llevaron adelante mediante visitas al emprendedor, sea in situ o en las salas de coworking del FCM o en las oficinas del CUP Posadas, en donde el equipo de mentores realizó un diagnóstico (desarrollado entre el PROCER y el FCM) para atender diferentes ejes temáticos que se pretendieron reforzar en los emprendimientos asesorados. Los ejes temáticos fueron: Transformación digital e industria 4.0; Segmentación de clientes y estrategias de ventas; Estructura financiera, costos y eficiencia financiera y una parte General.

Al finalizar cada asesoría, se realizó la entrega a los emprendedores de un informe situacional (en digital y mediante comunicación oral), en el que se detalló mediante un resumen el trabajo realizado, las falencias encontradas, y un plan de acciones concretas para disminuir esas falencias.

Además, se entregó también el diagnóstico en formato Excel, donde se detalló cada eje temático, con sus diferentes preguntas, y que generó un gráfico de tela de araña, para que el

emprendedor pueda analizar de forma rápida y ágil la información entregada, con una valoración de cada ítem por parte del equipo de asesores.

Las asesorías se prestaron a Pymes de la provincia de Misiones.

Capacitaciones

El servicio de capacitaciones, comprendió un trabajo coordinado con Silicon Misiones (SM) y el FCM. En este caso, el PROCER, SM y el FCM, trabajaron de forma articulada para brindar una serie de asesorías/capacitaciones a emprendedores que formen parte del ecosistema emprendedor de SM y del FCM.

Las capacitaciones fueron llevadas adelante por profesionales graduados en ciencias económicas, y sus temáticas consistieron en:

1. Asistencia técnica y capacitación para ideas de negocios y empresas establecidas que operen dentro del proyecto Silicon Misiones y/o sean miembros del Cluster SBC Misiones en materia de diseño de marcas, registros e inscripciones y necesidades que puedan ser atendidas en base a la oferta académica que cuente la UNaM.
2. Colaboración en el diseño de modelos y planes de negocios que permitan un incremento en la capacidad de exportar servicios provenientes de la Economía del Conocimiento permitiendo una mayor inclusión social y de género, además de incentivar el uso responsable de los recursos naturales.
3. Proyecto de asistencia técnica y capacitación para la planificación y conformación del Programa de Transformación Digital 4.0 de los emprendimientos en proceso de ideación, modelación y para aquellos existentes.
4. Proyecto de asistencia técnica y capacitación sobre la economía del conocimiento aplicada a emprendimientos y su impacto en la sociedad.

Las dos primeras capacitaciones se llevaron adelante con capacitadores seleccionados desde el PROCER, hacia emprendimientos comprendidos en el ecosistema emprendedor de SM, mientras que las dos últimas, se dictaron con capacitadores seleccionados desde el PROCER y hacia emprendimientos monetizados del FCM y pertenecientes al ecosistema emprendedor de SM. El espacio físico designado para las capacitaciones en SM fueron las oficinas de esta institución, ubicadas en calle San Lorenzo N° 2023, Posadas, Misiones. Mientras que el espacio físico designado para las capacitaciones del FCM fue en la Avenida Fernando Elías Llamosas 9458, donde se encuentra la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Misiones.

Resultados

Grado de cumplimiento de las asesorías

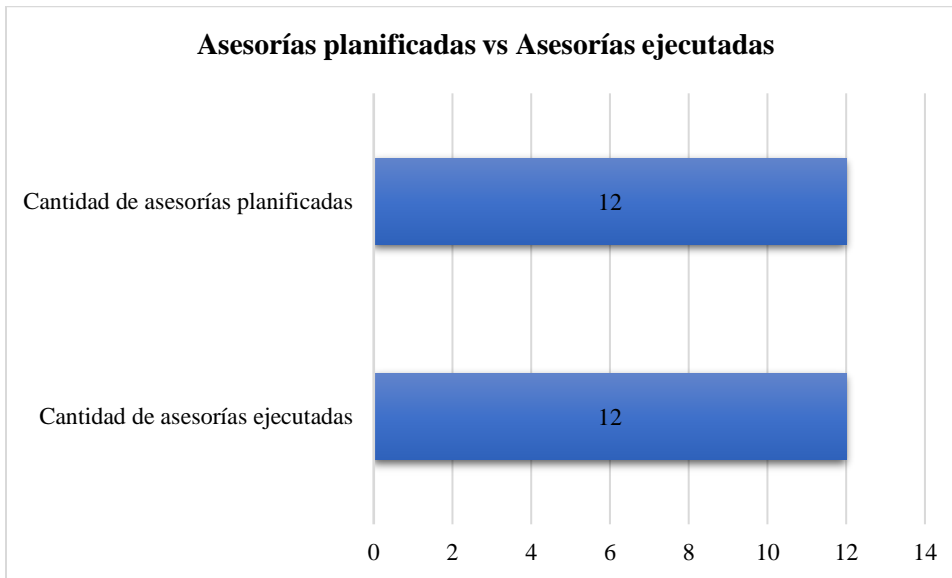


Gráfico N°1. Grado de cumplimiento de las asesorías en el Proyecto

Fuente: Elaboración propia

El 100% de las asesorías planificadas se ejecutó de acuerdo con los objetivos planteados y siguiendo los plazos establecidos.

Promedio de falencias según eje estratégico atendido en los emprendimientos (valorado por los consultores del equipo)

DIAGNÓSTICO	VALOR promedio
ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS	3,10
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	3,16
COMERCIALIZACIÓN	3,24
GENERAL	3,19

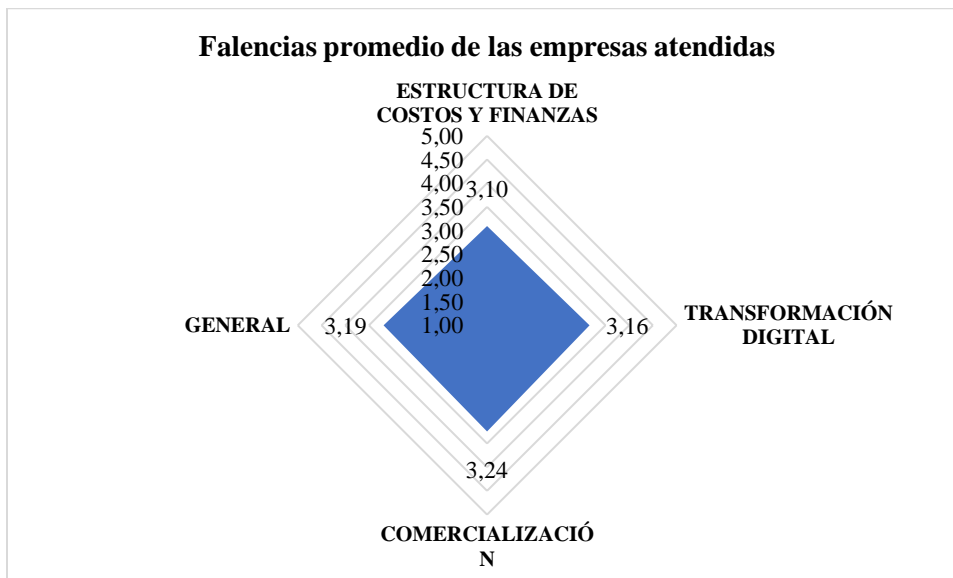


Gráfico N°2. Falencias promedio de las empresas atendidas según los ejes estratégicos planteados

Fuente: Elaboración propia

El Gráfico N°2 sigue una escala del 1 al 5 de valoración, siendo 1 el puntaje más bajo y 5 el puntaje más alto (como se detalló más arriba). Se recomienda ver en el Anexo N°1 el detalle de la herramienta de diagnóstico. De forma general se puede afirmar que los ejes atendidos resultaron valorados de forma similar, obteniendo leves diferencias y oscilando entre 3,10 y 3,24 puntos en la escala, lo que denota vulnerabilidades generales en los cuatro ejes atendidos.

Cantidad de personas capacitadas por curso

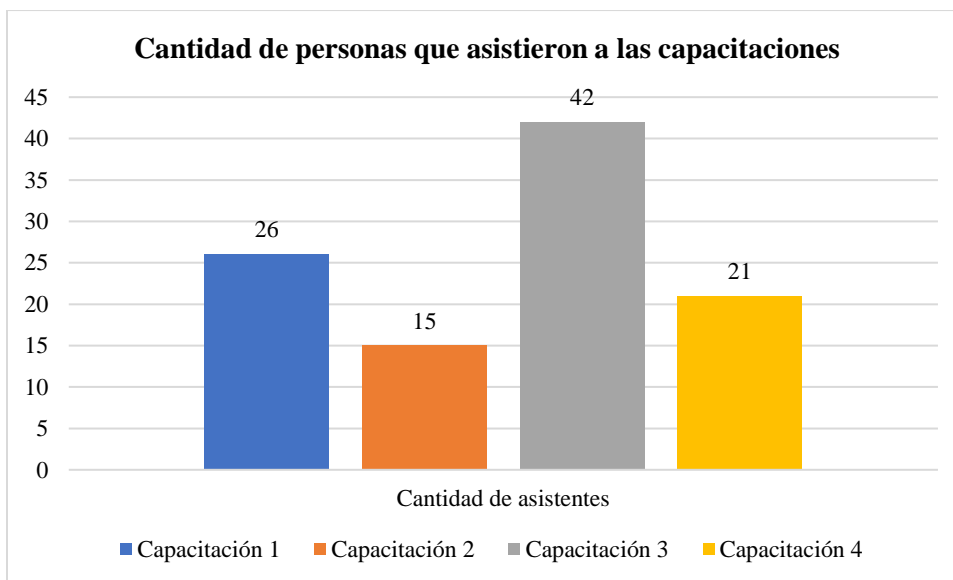


Gráfico N°3. Cantidad de personas capacitadas por curso

Fuente: Elaboración propia

Se capacitaron a un total de 26 personas en el curso de diseño de marcas, registros e inscripciones; un total de 15 personas en el curso de diseño de modelos y planes de negocios; 42 personas en el curso de transformación digital; y 21 personas en el curso de economía del conocimiento.

Porcentaje de asistentes por cada capacitación sobre el total de asistentes en las capacitaciones

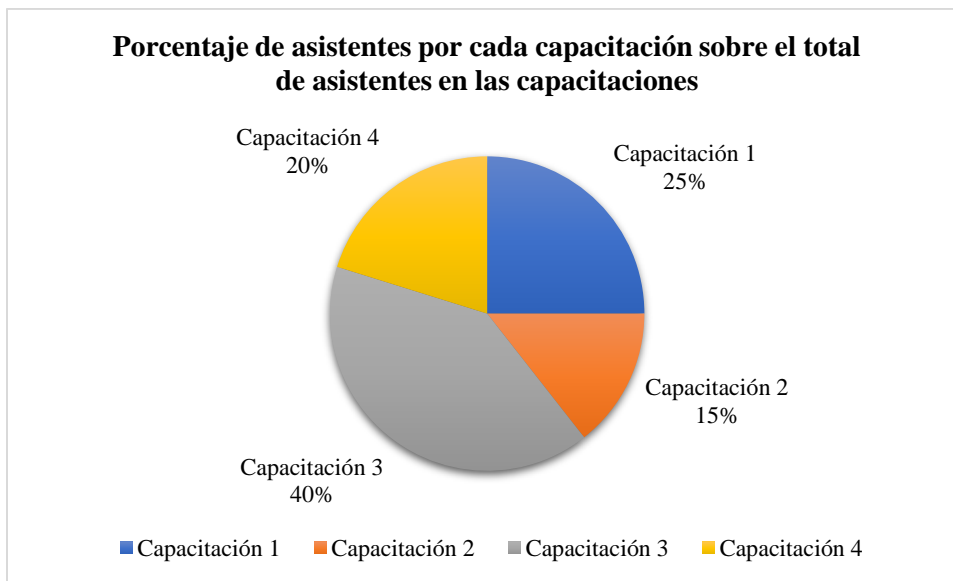


Gráfico N°4. Porcentaje de asistentes por cada capacitación sobre el total de asistentes en las capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

Del total de personas que asistieron a las capacitaciones, 40% optó por seguir el curso de transformación digital; 25% optó por seguir el curso de diseño de marcas, registros e inscripciones; 20% optó por seguir el curso de economía del conocimiento; y 15% optó por seguir el curso de diseño de modelos y planes de negocios.

Total de personas capacitadas en el Proyecto

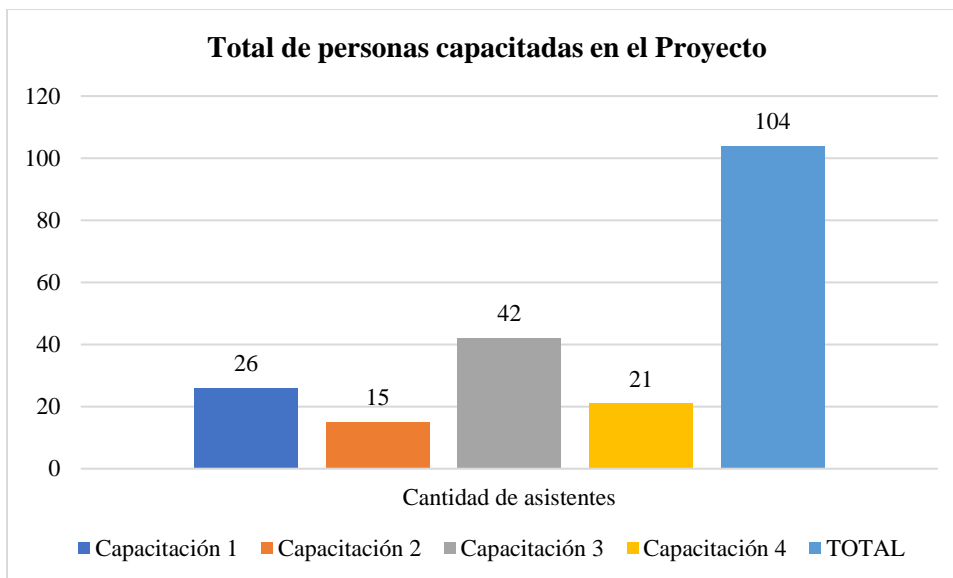


Gráfico N°5. Total de personas capacitadas en el Proyecto

Fuente: Elaboración propia

En total, las capacitaciones ofrecidas beneficiaron a 104 personas.

CONCLUSIONES

Las asesorías uno a uno a emprendimientos locales contribuye a mejorar la administración individual de estas empresas, y permite optimizar los procesos básicos que ocurren dentro de ellas. Una correcta gestión en las pymes de nuestra provincia aporta al desarrollo económico y social de la misma. Del mismo modo, las capacitaciones brindadas en este proyecto, persiguen este mismo objetivo, aportando mayor bagaje conceptual y herramientas concretas para las personas que habitan en nuestro suelo y que cuenten con proyectos y/o emprendimientos personales.

Brevemente, se puede afirmar que las asesorías fueron positivas y bien recibidas por los emprendimientos seleccionados, entregando a los emprendedores herramientas y planes de acción bien detallados para su posterior ejecución (decisión del emprendedor).

Asimismo, las capacitaciones dejaron buenas sensaciones, teniendo un feedback activo y positivo entre los asistentes a las mismas.

Los principales hallazgos en las asesorías dejaron al descubierto falencias en todos los ejes atendidos, por lo que se piensa que el programa generó un buen y valorado aporte a los emprendimientos en general, como así también a la sociedad en donde estos operan.

Siguiendo esta línea de acción, se recomienda a futuro poder continuar con el programa, y analizar la posibilidad de ampliar el alcance de las actividades, para poder seguir creando valor y brindando ayuda a las empresas y pymes locales.

ANEXOS

Anexo N°1. Herramienta de recolección de datos – Diagnóstico Modelo

DATOS GENERALES

Mentores

Fecha:

Asesor	
Becario	

Empresa

Responsable	
CUIL/CUIT	
Nombre empresa	

Antigüedad	
Cantidad empleados	
¿Cuenta con instalaciones propias?	

Provincia	
Localidad	
Dirección	
Código Postal	
Página web	

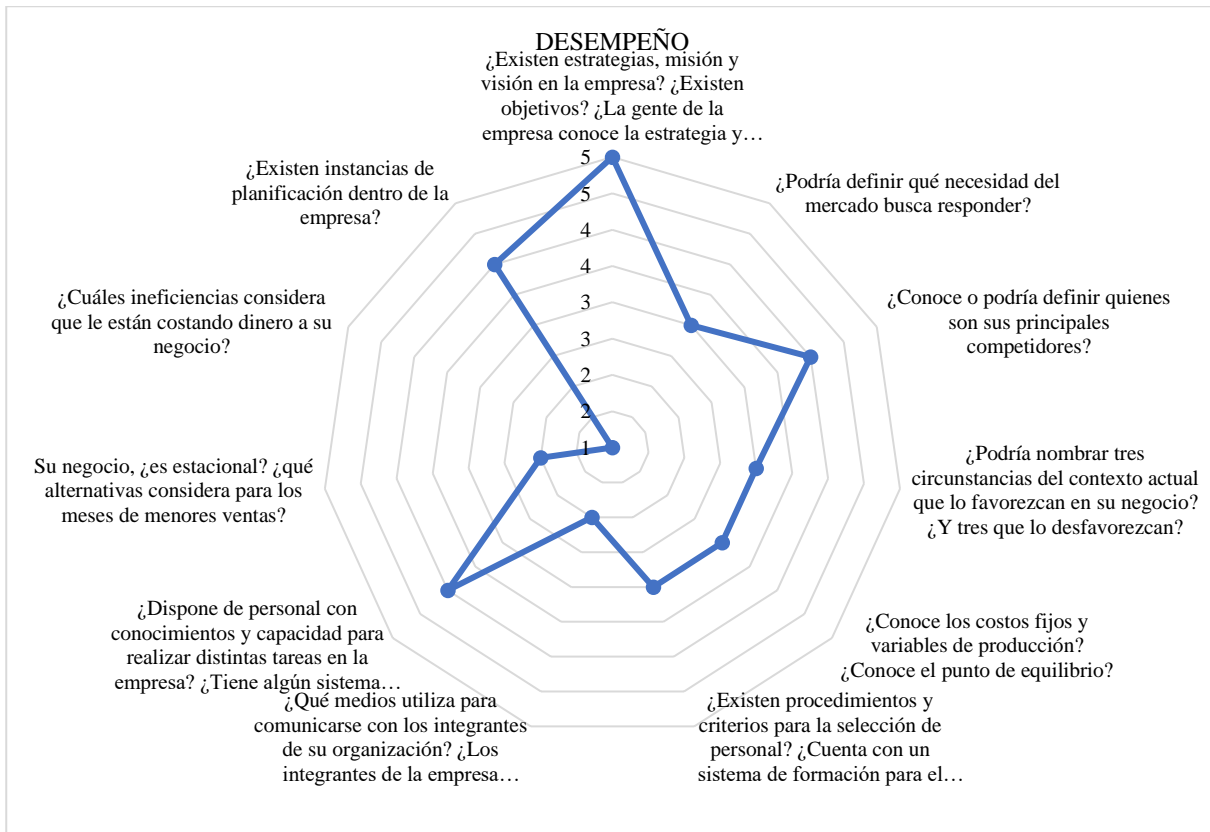
Persona de contacto	
Teléfono de contacto	
Email de contacto	

Otros	
-------	--

DIAGNÓSTICO GENERAL

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1

PREGUNTAS	PUNTAJE
GENERAL	3,09
¿Existen estrategias, misión y visión en la empresa? ¿Existen objetivos? ¿La gente de la empresa conoce la estrategia y objetivos?	5
¿Podría definir qué necesidad del mercado busca responder?	3
¿Conoce o podría definir quienes son sus principales competidores?	4
¿Podría nombrar tres circunstancias del contexto actual que lo favorezcan en su negocio? ¿Y tres que lo desfavorezcan?	3
¿Conoce los costos fijos y variables de producción? ¿Conoce el punto de equilibrio?	3
¿Existen procedimientos y criterios para la selección de personal? ¿Cuenta con un sistema de formación para el desarrollo de capacidades?	3
¿Qué medios utiliza para comunicarse con los integrantes de su organización? ¿Los integrantes de la empresa tienen bien delimitadas sus funciones y responsabilidades?	2
¿Dispone de personal con conocimientos y capacidad para realizar distintas tareas en la empresa? ¿Tiene algún sistema para recibir sugerencias de los empleados?	4
Su negocio, ¿es estacional? ¿qué alternativas considera para los meses de menores ventas?	2
¿Cuáles ineficiencias considera que le están costando dinero a su negocio?	1
¿Existen instancias de planificación dentro de la empresa?	4

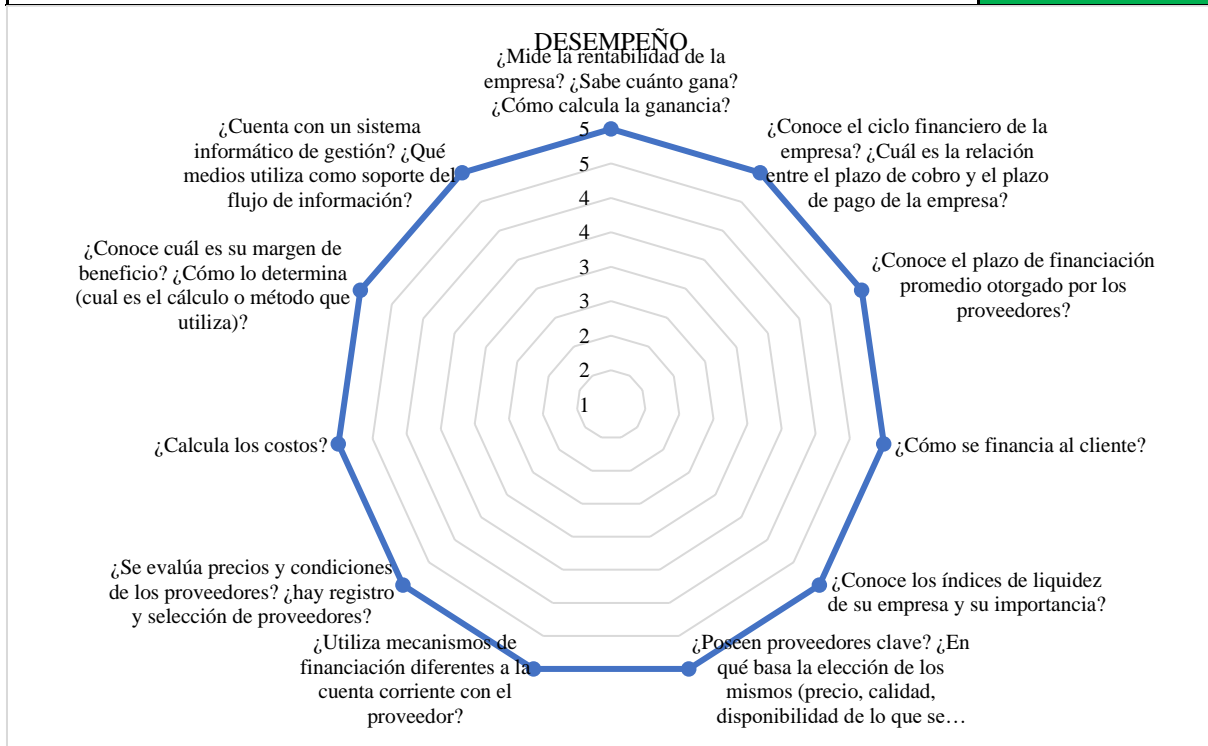


DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1

PREGUNTAS	PUNTAJE
ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS	5,00
¿Mide la rentabilidad de la empresa? ¿Sabe cuánto gana? ¿Cómo calcula la ganancia?	5
¿Conoce el ciclo financiero de la empresa? ¿Cuál es la relación entre el plazo de cobro y el plazo de pago de la empresa?	5
¿Conoce el plazo de financiación promedio otorgado por los proveedores?	5
¿Cómo se financia al cliente?	5
¿Conoce los índices de liquidez de su empresa y su importancia?	5
¿Poseen proveedores clave? ¿En qué basa la elección de los mismos (precio, calidad, disponibilidad de lo que se solicita)? ¿Consideró aliarse con alguna otra organización?	5
¿Utiliza mecanismos de financiación diferentes a la cuenta corriente con el proveedor?	5
¿Se evalúa precios y condiciones de los proveedores? ¿hay registro y selección de proveedores?	5

¿Calcula los costos?	5
¿Conoce cuál es su margen de beneficio? ¿Cómo lo determina (cual es el cálculo o método que utiliza)?	5
¿Cuenta con un sistema informático de gestión? ¿Qué medios utiliza como soporte del flujo de información?	5

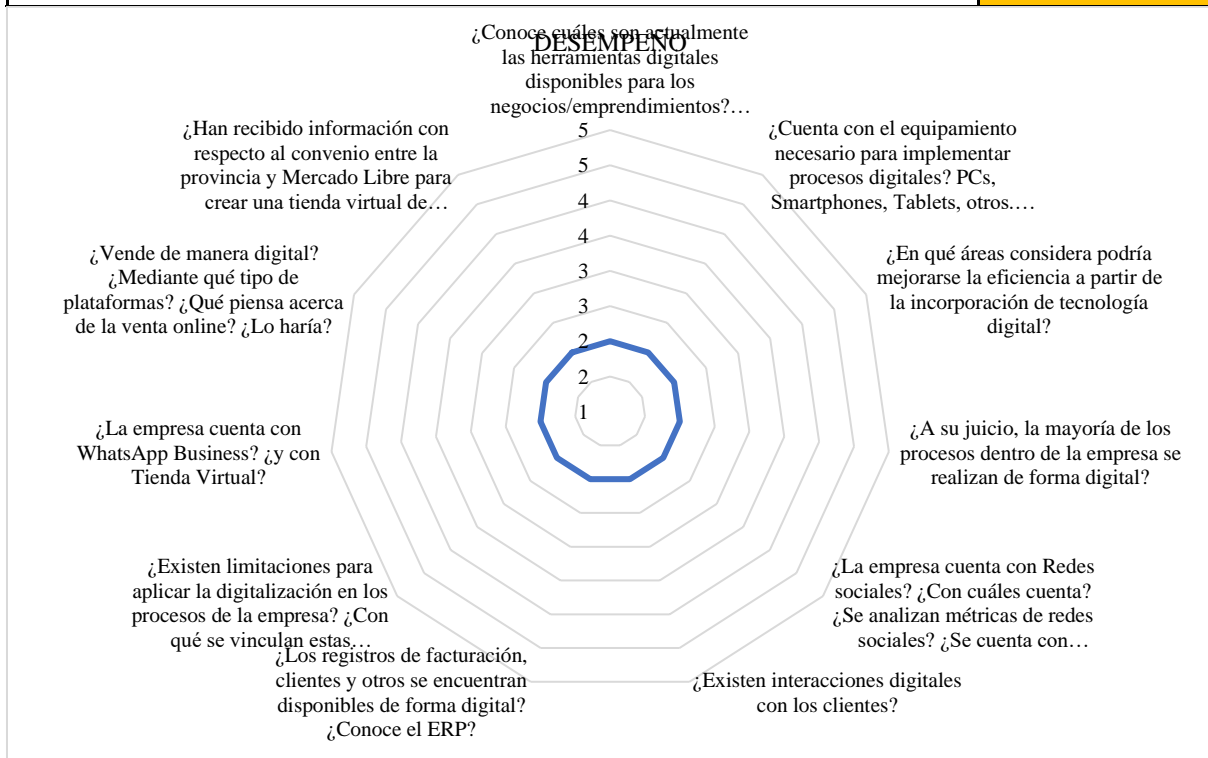


DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1

PREGUNTAS	PUNTAJE
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	2,00
¿Conoce cuáles son actualmente las herramientas digitales disponibles para los negocios/emprendimientos? Qué piensa de ellas?	2
¿Cuenta con el equipamiento necesario para implementar procesos digitales? PCs, Smartphones, Tablets, otros. ¿Cuenta con herramientas digitales actualmente?	2
¿En qué áreas considera podría mejorarse la eficiencia a partir de la incorporación de tecnología digital?	2
¿A su juicio, la mayoría de los procesos dentro de la empresa se realizan de forma digital?	2
¿La empresa cuenta con Redes sociales? ¿Con cuáles cuenta? ¿Se analizan métricas de redes sociales? ¿Se cuenta con página web?	2

¿Existen interacciones digitales con los clientes?	2
¿Los registros de facturación, clientes y otros se encuentran disponibles de forma digital? ¿Conoce el ERP?	2
¿Existen limitaciones para aplicar la digitalización en los procesos de la empresa? ¿Con qué se vinculan estas limitaciones? si es que existen.	2
¿La empresa cuenta con WhatsApp Business? ¿y con Tienda Virtual?	2
¿Vende de manera digital? ¿Mediante qué tipo de plataformas? ¿Qué piensa acerca de la venta online? ¿Lo haría?	2
¿Han recibido información con respecto al convenio entre la provincia y Mercado Libre para crear una tienda virtual de Misiones? ¿Lo han considerado como un posible canal de venta?	2



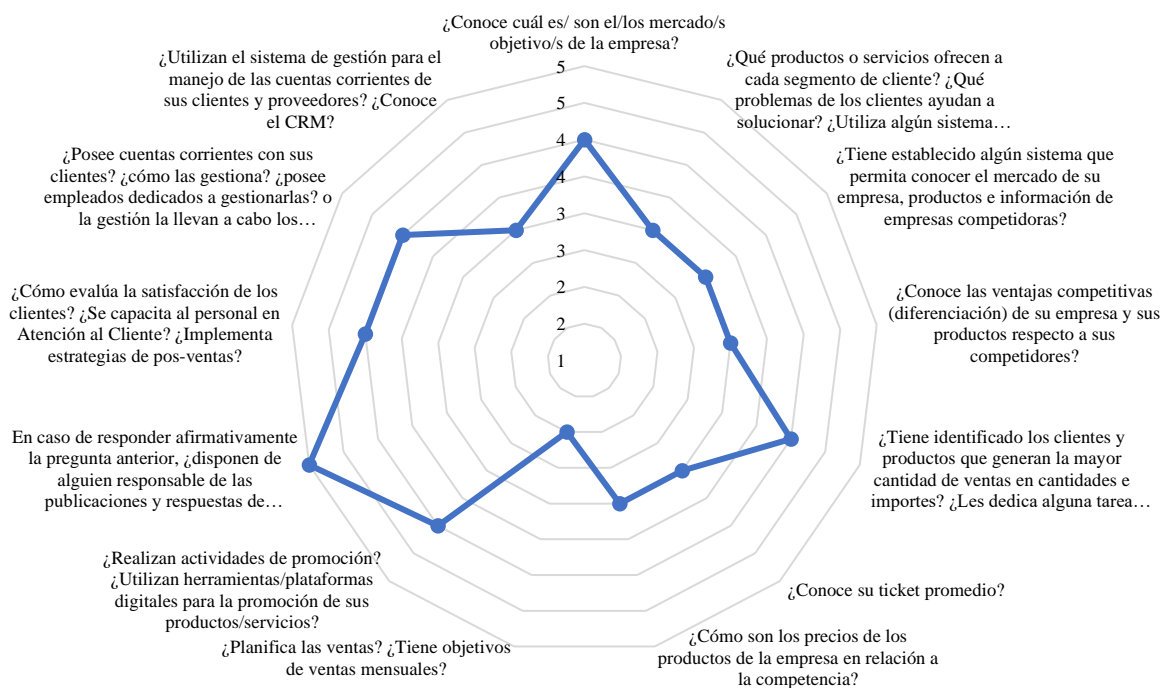
DIAGNÓSTICO ESPECÍFICO COMERCIALIZACIÓN

Acción recomendada	Puntaje - Valor
Ventaja importante del negocio - Solo observar	5
Ventaja normal del negocio - Solo observar	4
No hay ventaja - Se debe identificar en que específicamente accionar	3
No hay ventaja y es un problema importante- Accionar a la brevedad	2
No hay ventaja y es un problema importante y urgente- Accionar inmediatamente	1

PREGUNTAS	PUNTAJE
COMERCIALIZACIÓN	3,25
¿Conoce cuál es/ son el/los mercado/s objetivo/s de la empresa?	4
¿Qué productos o servicios ofrecen a cada segmento de cliente? ¿Qué problemas de los clientes ayudan a solucionar? ¿Utiliza algún sistema de segmentación de clientes? ¿utiliza alguna estrategia de fidelización?	3

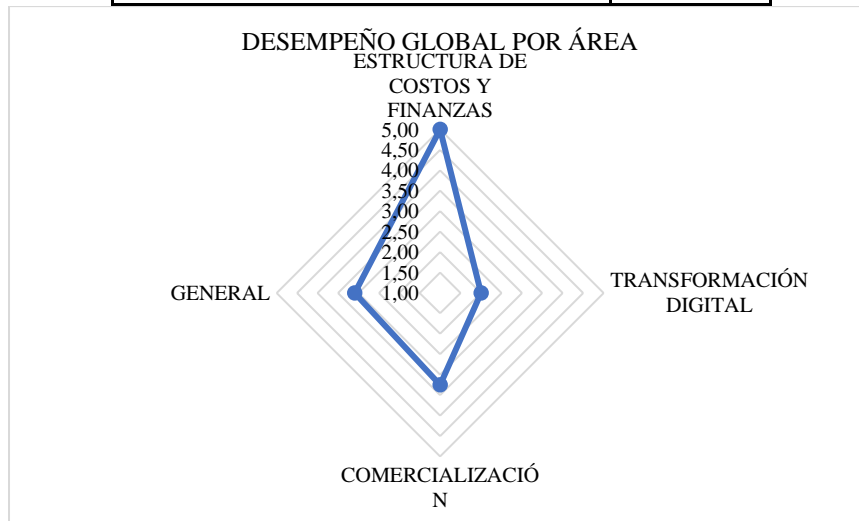
¿Tiene establecido algún sistema que permita conocer el mercado de su empresa, productos e información de empresas competidoras?	3
¿Conoce las ventajas competitivas (diferenciación) de su empresa y sus productos respecto a sus competidores?	3
¿Tiene identificado los clientes y productos que generan la mayor cantidad de ventas en cantidades e importes? ¿Les dedica alguna tarea en particular a estos?	4
¿Conoce su ticket promedio?	3
¿Cómo son los precios de los productos de la empresa en relación a la competencia?	3
¿Planifica las ventas? ¿Tiene objetivos de ventas mensuales?	2
¿Realizan actividades de promoción? ¿Utilizan herramientas/plataformas digitales para la promoción de sus productos/servicios?	4
En caso de responder afirmativamente la pregunta anterior, ¿disponen de alguien responsable de las publicaciones y respuestas de manera oportuna?	5
¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes? ¿Se capacita al personal en Atención al Cliente? ¿Implementa estrategias de pos-ventas?	4
¿Posee cuentas corrientes con sus clientes? ¿cómo las gestiona? ¿posee empleados dedicados a gestionarlas? o la gestión la llevan a cabo los mismos vendedores?	4
¿Utilizan el sistema de gestión para el manejo de las cuentas corrientes de sus clientes y proveedores? ¿Conoce el CRM?	3

DESEMPEÑO



DIAGNÓSTICO GLOBAL PROMEDIO

DIAGNOSTICO	VALOR
ESTRUCTURA DE COSTOS Y FINANZAS	5,00
TRANSFORMACIÓN DIGITAL	2,00
COMERCIALIZACIÓN	3,25
GENERAL	3,09



Fuente: Elaboración propia

Anexo N°2. Informe situacional – Modelo



PROCER - Programa de Competitividad de Economías Regionales



DIAGNÓSTICO

Datos Emprendedor/a:

Nombre completo:

Actividad/Rubro:

Contacto:

Antigüedad:



MENTORES

Consultor/a:

Becario/a:

INFORME SITUACIONAL DEL EMPRENDIMIENTO

Presentar empresa, breve historia, actividad y datos principales a considerar para la explicación. Detallar las falencias encontradas de forma breve en cada uno de los temas atendidos a partir del relevamiento realizado. Concluir con un resumen de los aspectos a mejorar.

FALENCIAS ENCONTRADAS

Transformación digital e industria 4.0

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

Segmentación de clientes y estrategias de ventas

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

Estructura financiera, costos y eficiencia financiera

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

Otros

Detallar situación actual de la empresa, para justificar si se requieren acciones o no.

PLAN DE ACCIONES PROPUESTAS

Transformación digital e industria 4.0

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

Segmentación de clientes y estrategias de ventas

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

Estructura financiera, costos y eficiencia financiera

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

Otros

Detallar plan de acción concreto, práctico y detallado a llevar adelante por la empresa. Evitar teoría.

ANEXOS**Fotos****Herramienta de diagnóstico**

Fuente: Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, C., & Gómez, Á. (2003). *Metodología para hacer consultoría en talento humano*. Medellín: Facultad de Minas - Universidad Nacional de Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.
- Cohen, W. A. (2003). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations. *Research Policy*, 29(2), 109-123. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733399000554?via%3Dih>
- Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Mejía Argueta, C., Agudelo, I., & Soto Cardona, O. C. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio en una empresa de consultoría logística en Colombia. *Estudios gerenciales*, 32(138), 96-107. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/212/21244782010/html/index.html>
- Ministerio de Economía. (15 de septiembre de 2022). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40/industria-4-0>
- Peñaherrera Patiño, D., Flores Poveda, J., Pincay Sancán, D., & Vargas Ramírez, P. (2018). Esquema de alineamiento estratégico: Una perspectiva teórica desde la consultoría empresarial y la gerencia aplicada. *Revista Ciencia UNEMI*, 11(28), 41-56. Obtenido de <https://ojs.unemi.edu.ec/index.php/cienciaunemi/article/view/826/663>
- Pérez, J. (2017). Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes. *Revista Finnova*, 3(5), 51-59. Obtenido de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/finn/article/download/1491/1665>
- Quijano, S. (2006). *Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones*. Barcelona: Icaria.
- Real Academia Española. (15 de septiembre de 2022). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/emprender>
- Rodríguez González, A. (2013). 'Entrepreneur' o 'intrapreneur'. *Forbes México*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/entrepreneur-o-intrapreneur/>