

TÉRMINOS DE REFERENCIA 2026

**CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS –
CAPACITACIÓN Y ASISTENCIA TÉCNICA EN
MODALIDAD GRUPAL**

CENTRO PYME

SORIANO

**PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS PROGRAMA EN EL
ÁREA DE Finanzas para la Gestión Empresarial**

SOCIO ESTRATÉGICO

Centro Comercial e Industrial de Soriano.

La empresa consultora postulante debe enviar las propuestas en formato digital a través del siguiente formulario de postulación <https://forms.gle/U8RpjzfXKEEKqNR69>

No se recibirán ofertas por otros medios. Se realizará acuse de recibo de todas las propuestas enviadas en tiempo y forma. La no recepción de esta notificación indica que la propuesta no fue recibida por lo que no será efectiva la postulación. Las consultas las pueden realizar a la casilla de correo soriano@centros.uy

Las propuestas se recibirán hasta el 22 de junio a las 12:00 horas.

I. ANTECEDENTES

Los Centros Pymes son una plataforma territorial de servicios diseñada para potenciar a micro, pequeñas y medianas empresas, así como a personas emprendedoras, que cumplen un rol estratégico para ANDE en la implementación y articulación de políticas de desarrollo productivo.

Su propósito es fortalecer las capacidades de gestión y competitividad a través de servicios de desarrollo empresarial estratégicos con un enfoque de mediano y largo plazo. Funcionan como un punto de referencia cercano que conecta a las empresas y emprendimientos con oportunidades, recursos y redes del ecosistema emprendedor y empresarial, contribuyendo al desarrollo económico local y regional.

El modelo de atención se basa en un enfoque sistémico, considerando a la Mipyme desde un enfoque integral, que contempla todas las áreas de la empresa, su vinculación, estado actual y oportunidades de mejora.

Los Centros Pymes apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada usuario, el cual, luego de identificar y priorizar las necesidades de apoyo que presentan las empresas y emprendedores, procura cerrar las brechas de competitividad existentes a través de asesorías técnicas y capacitación.

Previamente al diseño de las Capacitaciones y Asistencias Técnicas Grupales, los Centros realizan actividades de identificación, captación y diagnósticos de demandas y necesidades de formación, con el objetivo de avanzar en los procesos de desarrollo empresarial de clientes. Las asistencias técnicas diseñadas buscan, en todos los casos, la generación de nuevas capacidades en empresarias y empresarios, que les facilite la toma de decisiones a partir de datos, herramientas y nuevas tendencias, con una visión común de mejora continua de sus procesos. En la modalidad grupal, el objetivo de las capacitaciones y asistencias técnicas es conformar grupos de empresas -del mismo rubro o de diferentes rubros- pero con una problemática común que pueda habilitar el trabajo en conjunto para la mejora en la gestión empresarial de las mipymes y buscar soluciones a los problemas comunes, así como sensibilizar sobre la importancia del trabajo asociativo para la reducción de brechas competitivas.

II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL LLAMADO

Institución convocante: **Centro Comercial e Industrial de Soriano**, en calidad de Socio Estratégico del Centro Pyme de **Soriano**, convoca a Empresas Consultoras a presentar propuestas para el presente llamado, de acuerdo a los criterios informados en la sección X. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR del presente documento, mediante el siguiente **link de postulación**: <https://forms.gle/U8RpjzfXKEEKqNR69>

III. Público objetivo:

Micro, pequeñas y medianas empresas formalizadas de los distintos sectores económicos del departamento de Soriano.

IV. Objetivos específicos:

- Estimular la demanda de servicios del Centro por parte de la empresa.
- Fortalecer o desarrollar las capacidades de gestión.
- Aportar conceptos y herramientas que contribuyan a cambiar la mirada de la empresa que tenemos a la empresa que queremos.
- **Fortalecer la comprensión de la información financiera para la toma de decisiones empresariales.**
- **Brindar herramientas básicas para el análisis de costos, rentabilidad y flujo de caja.**
- **Promover el registro y ordenamiento de la información económica y financiera de la empresa.**

V. Contenidos:

- **Parte I: Capacitación en Finanzas para la Gestión Empresarial**

Este módulo busca brindar una base conceptual que permita a las empresas comprender su información financiera, para luego profundizar su análisis y aplicación en las instancias de asistencia técnica personalizada.

- Importancia de la información financiera en la toma de decisiones empresariales.

- Rol de las finanzas en la sostenibilidad y crecimiento del negocio.
- Principales conceptos financieros: ingresos, costos, gastos, rentabilidad y flujo de caja.
- Diferencia entre resultado económico y disponibilidad de dinero.
- Importancia de registrar y ordenar la información financiera de la empresa.
- Lectura e interpretación básica de información financiera (ingresos vs. egresos, márgenes, estructura de costos).
- Identificación de costos fijos y variables y su impacto en el negocio.
- Importancia de conocer el punto de equilibrio.
- Nociones básicas para el análisis de precios y rentabilidad.
- Relevancia de la planificación financiera y la proyección de ingresos y egresos.

- **Parte II: Consultoría para empresas en Finanzas para la Gestión Empresarial**

La Asistencia Técnica Externa en Finanzas para la Gestión Empresarial tiene como objetivo acompañar de forma personalizada a las empresas participantes en el análisis, ordenamiento e interpretación de su información financiera, dando continuidad a los contenidos abordados en la capacitación.

- Análisis de la información financiera disponible de la empresa.
- Ordenamiento y sistematización de registros económicos y financieros.
- Interpretación de ingresos, costos, gastos y resultados.
- Identificación de márgenes y rentabilidad del negocio.
- Análisis de la estructura de costos (fijos y variables).
- Evaluación del flujo de caja y la disponibilidad de fondos.
- Revisión de la política de precios en función de costos y objetivos.
- Identificación de oportunidades de mejora en la gestión financiera.

Se deberá de presentar propuesta y presupuesto para cada unidad grupal de **15 participantes**.

Las instancias se realizarán en las instalaciones previstas por cada Centro Pyme.

VI. Duración y horarios de la Capacitación con Asistencia Técnica Grupal:

La consultoría contará de dos componentes: un primer componente de capacitación grupal, donde se dictarán los conceptos básicos del tema abordado, y conceptos introductorios.

Posteriormente, se desarrollará un componente de Asistencia Técnica alineado a la temática del componente inicial. Este segundo componente podrá disponer de algunas horas de nivelación grupal, pero su foco es el trabajo individual con cada empresa participante del grupo.

La duración prevista para la capacitación se indica en la tabla adjunta a continuación, pudiéndose incluir una semana intermedia para que los participantes puedan poner en práctica algunos de los conceptos del taller en sus empresas.

Se realizará una instancia inicial entre el/la consultor/a y el equipo técnico del Centro en la cual se proporcionará información sobre la situación de las empresas de forma de asegurar que se cuenta con los elementos necesarios para asesorar adecuadamente a los clientes en el plazo previsto para el proceso, y se definirá también la distribución de horas de trabajo individual entre las empresas participantes.

Las horas previstas por instancia son las siguientes:

Actividad	Modalidad	Cantidad de horas solicitadas	Cantidad de semanas previstas
Capacitación grupal	Virtual	9	2
Nivelación grupal (previa a Consultoría Personalizada)	Virtual	3	1
Consultoría personalizada a empresas	Virtual	50	4

Los días y horarios serán acordados con el Asesor/a Coordinador/a del Centro Pyme, responsable de sondear la disponibilidad de los participantes para las horas y días previstos. En caso de requerir conocer los horarios tentativos previo a realizar su postulación, puede realizar la consulta por vía telefónica al **098 071 910**

Horas prácticas de capacitación y horas de Asistencia Técnica individualizada:

En el primer componente, luego de la instancia de capacitación grupal, el/la Asesor/a Coordinador/a del Centro Pyme revisará la disponibilidad de las empresas y emprendimientos participantes para acceder a la hora práctica de asesoramiento individual.

En el segundo componente, luego de la instancia de nivelación grupal, el/la Asesor/a Coordinador/a del Centro Pyme sondeará la disponibilidad de las empresas participantes para dar inicio a las reuniones de asistencia técnica individualizadas entre el consultor/a y la empresa (en formato presencial o virtual, según corresponda). En el caso de realizar horas de asistencia técnica individual de manera presencial, las mismas deberán realizarse en las instalaciones de cada empresa participante.

Se espera estar comenzando con la capacitación en **Julio/Agosto**.

En los casos en que la consultoría se efectúe bajo restricciones que impidan la utilización de las instalaciones del Centro Pyme correspondiente, los participantes

podrán participar de ella en la forma remota más adecuada a su situación.

VII. METODOLOGÍA

Se propone trabajar desde el enfoque de generación de capacidades, orientado a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencia, de modo de desarrollar e incrementar las competencias personales.

Se alienta a todas las empresas consultoras interesadas a revisar la *Guía de asesoramiento para consultores externos*, donde se establecen las bases que guían el proceso de asesoramiento llevado adelante por consultores externos en el marco del Programa de Centros Pyme impulsado por la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE).

La metodología en todos los casos incluirá las siguientes instancias:

- Taller inicial, de conocimiento entre las empresas del grupo, análisis de la situación de partida
- Capacitación grupal en conceptos de los temas de la consultoría. Esta instancia podrá ser virtual, semipresencial o presencial.
- Asistencias prácticas individuales:
 - Las empresas o emprendimientos que participen de la Parte I, dispondrán de hasta una hora práctica de manera de conocerlas y brindarles una recomendación puntual con respecto a los aspectos que fueron trabajados en la capacitación.
 - La empresa que participe de la Parte II dispondrá de horas de consultoría de forma de poder generar su plan de mejora e implementación en las áreas dispuestas por el llamado de forma conjunta entre el/la consultor/a y la mipyme con el seguimiento del equipo técnico del Centro Pyme. Se priorizará la implementación de forma presencial de este componente.
- Taller final grupal, de forma de compartir cuál fue la línea base, cuáles fueron los aprendizajes a partir de la experiencia de las distintas instancias y cuáles son los resultados.

El segundo componente, de asistencia técnica, implica el trabajo conjunto del/la consultor/a con la empresa, exigiendo su participación activa en cada paso del proceso, tanto grupal como individual, de forma que que comprenda su negocio y su situación, se comprometa con los resultados que se vayan obteniendo y se apropie de las distintas herramientas brindadas en la consultoría, así como del intercambio con el grupo.

Durante la ejecución de ambos componentes, el/la consultor/a cumplirá con las actividades, resultados y tiempos establecidos en el plan de trabajo presentado.

Reportará su trabajo al/la Asesor/a del Centro Pyme, quien supervisará las acciones desarrolladas, validará los documentos a ser entregados y acompañará en el seguimiento de los clientes.

En caso de presentar un plan de trabajo que incluya actividades virtuales, sea en el primer o segundo componente, es responsabilidad del/ consultor/a el proveer de la plataforma on-line necesaria para el desarrollo de la consultoría (Skype, Zoom o similar), facilitarles a los participantes los datos necesarios para su participación, así como la capacitación previa sobre la forma de trabajo. En este caso se deberá indicar en la propuesta las condiciones necesarias para que las empresas puedan participar sin problemas de las consultorías, en particular las características del acceso a internet necesario.

Para el caso de actividades virtuales, las empresa consultora de capacitación o equipos consultores se harán cargo de garantizar que los participantes accedan adecuadamente a la plataforma definida para implementar la consultoría. Este tiempo de ajuste, no se contabilizará dentro de las horas de capacitación y asistencia técnica a remunerar.

VIII. PRODUCTOS Y ENTREGABLES ESPERADOS

Entregables Componente I:

- Listado de control de asistencias
- Materiales a entregar a los participantes: PPT utilizadas durante la capacitación y otros recursos utilizados.
- Informe final conteniendo los principales hitos del proceso de capacitación, valoración general de los y las docentes sobre el proceso de aprendizaje individual y colectivo.

Entregables Componente II:

- Listado de control de asistencias
- Materiales a entregar a los participantes: PPT utilizadas durante la capacitación y otros recursos utilizados.
- Informe final para cada empresario/a conteniendo los principales lineamientos e hitos del proceso de consultoría, recomendaciones de acciones futuras, valoración general de los consultores sobre su implementación.

Se espera que las temáticas se desarrollen con un enfoque aplicado, presentando ejemplos prácticos y casos de éxito o buenas prácticas en la aplicación de conceptos y herramientas presentadas. Estos ejemplos deben ser cercanos al perfil de los participantes en la asistencia técnica.

IMPORTANTE:

- Todos los materiales, herramientas, especificaciones, diseños, informes, y otros documentos preparados por el consultor para la empresa asesorada en el marco de la asistencia técnica pasarán a ser de propiedad de ésta.
- El consultor entregará al empresario dichos documentos y/o materiales a más tardar en la fecha de terminación del contrato de consultoría.

IX. EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN CON ASISTENCIA TÉCNICA

Para relevar la calidad de la capacitación y la asistencia técnica implementada por el consultor contratado se utilizará un sistema de triple evaluación:

- a) Al finalizar la implementación de la capacitación y la consultoría el cliente evaluará su satisfacción con el servicio brindado por el consultor a través de la plataforma utilizada por el Programa Centros Pymes.
- b). El/la asesor/a del Centro Pyme referente en el caso evaluará el proceso de capacitación y consultoría utilizando el formulario de evaluación de consultoría.
- c). El/la consultor/a realizará su propia evaluación del proceso según el formulario evaluación consultoría/Consultor que será reportado al equipo técnico del Centro Pyme en el Informe de Cierre de Consultoría.

La información obtenida es para uso del Centro Pyme, por lo que no podrá ser compartida con terceros bajo ningún formato. Sin embargo, y en caso de requerirse,

se realizará una reunión con el consultor para comentar los resultados de la evaluación.

X. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Los/las interesados/as en la convocatoria deberán presentar sus postulaciones conteniendo una propuesta técnica y una propuesta económica en el link de postulación informado en la sección II. INFORMACIÓN ESPECÍFICA DEL LLAMADO.

La propuesta técnica se presentará, toda en un mismo archivo, conteniendo:

1. Antecedentes de la institución/consultor/a y experiencia en el trabajo con empresas especialmente Mipymes, destacándose las actividades formativas y con características similares a las de esta convocatoria, así como en la ejecución de consultorías a distancia.
2. Formación y experiencia del equipo consultor asignado a las actividades previstas (por medio de currículum vitae), en caso de encontrarse registrado/a como proveedor del centro, puede obviar los currículos, a menos que no esté dentro de los/las consultores/as registrados/as en el Centro. Se valorará el desempeño en consultorías afines a la temática, y formación en aspectos motivacionales individuales y de trabajo en equipo, coaching, didáctica, metodología, manejo de conflictos, etc.
3. Propuesta de actividades en base a los objetivos y pautas planteados, indicando:
 - Contenidos para el Componente I y el Componente II: detallar módulos y desarrollo
 - Programa de trabajo y plan de clases,
 - Metodología a aplicar durante las instancias grupales e individuales, así como la modalidad de trabajo en las instancias grupales.
 - Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la capacitación y la asistencia técnica.
 - Docentes y/o Consultores asignados/as a cada tema.
 - Resultados esperados en el público objetivo.

En caso de corresponder, indicar la plataforma on-line a utilizar y procedimiento de participación de los asistentes.

La **propuesta económica** se presentará en un archivo independiente en formato de planilla electrónica (.xlsx o similar), considerando la oferta por el servicio de consultoría IVA incluido. Por tratarse de una actividad virtual, no se considerará la cotización de viáticos asociados a la misma.

XI. CONSIDERACIONES

- Podrán postular aquellas empresas cuyo giro de actividad las habilite a brindar servicios de capacitación y consultoría, de acuerdo al Formulario 6906 (Constancia de Datos Registrales) de DGI: Servicios Profesionales, Servicios Personales o Servicios Técnicos.
- **IMPORTANTE:** Sólo se admitirán postulaciones de empresas que facturen sus honorarios con IVA, por lo que no podrán participar del proceso entidades de capacitación o consultores/as que estén exoneradas de este impuesto.
- La inscripción y selección de las empresas participantes será gestionada directa y confidencialmente por el Centro Pyme convocante.

XII. CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LAS PROPUESTAS

El procedimiento de evaluación de la presente convocatoria es por calidad y costo, pesando más la calidad. La *propuesta técnica* tendrá una ponderación del 90% del puntaje total, en tanto a la *propuesta económica* le corresponderá un 10% del puntaje total.

Se realizará una evaluación técnica de la propuesta a través de un comité conformado por técnicos de los organismos integrantes del programa.

La evaluación se regirá según los siguientes criterios:

Criterio de evaluación	Puntaje Máximo
Formación del equipo consultor y estudios complementarios en la temática de referencia del llamado	20
Residencia del consultor la región del Centro Pyme	10
Experiencia de la empresa de capacitación o equipo consultor de cara a proveer servicios formativos en la temática de referencia del llamado	15
Desarrollo esperado de todos los contenidos	25
Detalle de la metodología a implementar y materiales a utilizar	20

Innovación en la implementación	10
---------------------------------	----

- Una vez evaluadas todas las propuestas técnicas, se considerarán las que alcancen como mínimo el 65% del puntaje en ese componente.
- El puntaje total final correspondiente a cada propuesta resultará de combinar el puntaje de la propuesta técnica y el puntaje de la propuesta económica, de acuerdo con la ponderación asignada (90% y 10% respectivamente).
- El resultado de la postulación se comunicará por correo electrónico una vez cerrada la ponderación por el comité evaluador y dentro de los plazos establecidos en el llamado. La omisión de algún requerimiento permitirá la descalificación inmediata de la postulación.

A partir de la evaluación técnica se realizará una lista de prelación de las propuestas remitidas por las instituciones postulantes. Se considerarán como elegibles aquellas que superen el mínimo establecido en la evaluación técnica el cual debe ser de 65% de la evaluación total y se convocará a la que haya obtenido el mayor puntaje para realizar la capacitación. En caso de que esta manifieste inconvenientes para cumplir, se continuará con el siguiente según el orden de prelación resultante.

Las empresas o consultores/as que resulten seleccionados/as para impartir el curso podrán considerarse para realizar hasta dos réplicas de la capacitación, dentro de los 12 meses posteriores a la selección, en caso de no resultar satisfactorio el desempeño de la entidad de capacitación se podrá optar por los siguientes proveedores, según orden de prelación, sin posibilidad de reclamo alguno por quien resultara en el primer lugar dentro de la lista. Toda actividad será documentada y registrada en las evaluaciones realizadas por parte del Centro Pyme.

La lista de prelación, sin obligación de contrato, tendrá una validez de 12 meses desde su publicación, pudiendo ser seleccionados, según orden de prelación, para futuras necesidades de capacitación en la temática del llamado, en el marco del Plan de Capacitación del Centro Pyme convocante.

XIII. COTIZACIÓN DE LA OFERTA

	Modalidad (Virtual/presencial)	Actividad	Cantidad de horas máximas	Valor hora máximo
--	-----------------------------------	-----------	------------------------------	----------------------

Parte I: Capacitación Finanzas para la Gestión Empresarial	Virtual	Capacitación grupal	9	3.118
Parte II: Consultoría Finanzas para la Gestión Empresarial	Virtual	Capacitación grupal	3	1.000
Parte II: Consultoría xx	Virtual	Consultoría personalizada a empresas	50	1.639

Los montos propuestos incluyen: además de las horas de docencia directa, horas de reuniones de coordinación del equipo consultor, costos de administración de la empresa de capacitación o equipo consultor, materiales de papelería si fuesen necesarios, viáticos no contemplados en los presentes TDR y cualquier otro no considerado.

Para el caso de actividades virtuales, las empresa consultora de capacitación o equipos consultores se harán cargo de garantizar que los participantes accedan adecuadamente a la plataforma definida para implementar la consultoría. Este tiempo de ajuste, no se contabilizará dentro de las horas de capacitación a remunerar.

IMPORTANTE: Por tratarse de una consultoría, los honorarios deben incluir IVA, por lo que no pueden participar del proceso empresas de capacitación o equipos consultores que estén exoneradas de este impuesto.

En caso de que el/la consultor/a resida a más de 50 kilómetros del lugar donde se realice la actividad, se podrá cotizar separadamente los gastos, considerando que se admitirán por concepto de viáticos únicamente los siguientes:

- Pasajes de ómnibus ida-vuelta entre la localidad del/la consultor/a y el Centro Pyme que realiza el llamado.
- Para traslados en vehículo propio se reconocerán gastos por combustible en un promedio por rendimiento de 10 km/litro.

- Adicionalmente, se reconocerán gastos de alojamiento para aquellos consultores que residan a más de 50 km del Centro Pyme donde se realice la actividad. El monto máximo a reconocer por concepto de alojamiento es de \$2.800 por noche, ajustado anualmente por IPC (se reconocerán viáticos por este concepto de hasta dos consultores/as por actividad).

Estos serán los únicos gastos admitidos por concepto de viáticos y deberán rendirse contra comprobantes de respaldo a nombre del Socio Estratégico que realice el llamado. No se admitirá el pago de peajes en caso de que el consultor/a decida trasladarse en un vehículo particular.

La **propuesta económica** se presentará en un archivo independiente en formato de planilla electrónica (.xlsx o similar), conteniendo la oferta por el servicio de consultoría IVA incluido. Para el caso de actividades virtuales, no se considerará la cotización de viáticos asociados a las mismas.

XIV. PAGOS

Componente I: Capacitación grupal

El precio definitivo a pagar se establecerá al finalizar todas las actividades y contra informe de cierre de la capacitación, tomando en cuenta el número de participantes egresados, entendiéndose por tales a quienes hayan asistido, como mínimo, al 80% de las jornadas para la capacitación y la cantidad de horas prácticas individuales efectivamente ejecutadas.

Componente II: Asistencia Técnica

El primer pago se realiza al comienzo de la consultoría y corresponderá al 20% del valor total de la misma.

Una vez transcurrido la mitad del plazo estipulado para la consultoría y previa demostración de avance, acorde a lo establecido en el cronograma de trabajo, se realizará el segundo pago correspondiente al 30% del valor total de la consultoría.

El 50% restante a pagar, se establecerá al finalizar todas las actividades y los productos esperados previstos en este TDR y contra aprobación del informe final de la consultoría, referido en el apartado resultados esperados.

Si iniciado el proceso y por razones ajenas al/la consultor/a, la asistencia técnica debiera interrumpirse, no se realizarán pagos adicionales al 20% (veinte por ciento) inicial; contra entrega de un informe de discontinuación por parte del/la consultor/a que deberá ser aprobado por parte del equipo del Centro Pyme contratante.

El Centro Pyme se reserva el derecho a suspender o posponer la actividad, total o parcialmente, en caso de que no fueran dadas las condiciones necesarias para su implementación.

IMPORTANTE: Se pagarán las horas prácticas de capacitación y de asistencia técnica que sean efectivamente implementadas.

XV. CONSENTIMIENTO PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES:

Quienes se presenten, desde ya consienten expresamente que ANDE de tratamiento a sus datos personales, incorporando los mismos a la base de datos de ANDE según corresponda. A tales efectos, el titular podrá ejercer sus derechos de acceso, actualización, rectificación y supresión dirigiéndose al correo: datospersonales@ande.org.uy

En el tratamiento de los datos personales proporcionados por los postulantes, los mismos podrán ser utilizados para las finalidades propias de ANDE. Asimismo, el titular faculta a ANDE a transferir sus datos a terceros exclusivamente con objeto de análisis, monitoreo, evaluación y estudios que ANDE entienda contribuyen a su finalidad. Asimismo, el titular conoce y acepta que ANDE, en el marco del Programa Centros Pymes, podría compartir información del referido programa con Instituto Nacional de Empleo y Formación Profesional (INEFOP), en atención al acuerdo de cooperación y administración de fondos suscripto con esta última en virtud del cual se acordara fortalecer los servicios brindados a través de los Centros Pymes.

Los datos personales recabados en este marco serán tratados por ANDE en calidad de responsable y en observancia de lo previsto en la normativa vigente. Los datos personales serán tratados con el grado de protección adecuado, tomándose las medidas de seguridad necesarias para evitar su alteración, pérdida, tratamiento o acceso no autorizado por parte de terceros.