

TÉRMINOS DE REFERENCIA 2025

CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS – Banco de horas de consultoría

CENTRO PYME

Salto

PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE CONSULTORÍA EN EL ÁREA DE LOGÍSTICA

SOCIO ESTRATÉGICO

Centro Comercial e Industrial de Salto

La empresa consultora postulante debe enviar las propuestas en formato digital a través del siguiente formulario de postulación <https://forms.gle/fR87CK8zyhoVtchHA>

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 **salto@centros.uy**

Las propuestas se recibirán hasta el 23 de Mayo de 2025 a las 23:59 hs

I. ANTECEDENTES

Los Centros Pymes son un espacio donde las empresas y emprendimientos acceden a una oferta integral de servicios de desarrollo empresarial. Prestan servicios de asistencia técnica, capacitación, orientación a programas, servicios de derivación y estudios económicos territoriales.

La finalidad del Programa es promover el desarrollo económico productivo e innovador con sustentabilidad, equidad social, equilibrio ambiental y territorial.

El modelo 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. Para ello, los Centros ofrecen una serie de talleres y capacitaciones que vienen a fortalecer los conocimientos empíricos y prácticos de los empresarios y las empresarias, apuntando siempre hacia su profesionalización.

Plataforma de Contenidos en Línea

La plataforma de Contenidos en Línea desarrollada por ANDE provee una serie de cursos en diferentes dimensiones de los Servicios de Desarrollo Empresarial. Cada curso cuenta con recursos teóricos en formato PDF y videos animados, así como actividades prácticas para empresas y cuestionarios de evaluación de los diferentes aprendizajes.

Estos contenidos son de acceso libre (mediante matriculación sin costo en la plataforma) y se proponen como una herramienta a ser incorporada en el asesoramiento que los Centros Pymes brindan a empresas y emprendimientos.

Actualmente, los cursos disponibles son:

- Recursos Humanos
- Marketing y Comunicación
- Finanzas
- Economía Circular y Gestión Ambiental
- Salud y Seguridad en el Trabajo
- Ventas y Comercialización
- Logística
- Planificación Estratégica

En este marco, se prevé la contratación de especialistas en **Logística** para brindar asesoramiento individual a empresas que ya completaron satisfactoriamente dichos contenidos virtuales. El enfoque del asesoramiento estará orientado a la puesta en práctica de lo aprendido en la plataforma virtual, tomando como punto de partida esos contenidos para profundizarlos, con el fin de que cada empresario/a aplique los aprendizajes a las particularidades de su negocio.

II. CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA EMPRESAS

El proyecto consiste en diseñar e implementar consultorías específicas para el fortalecimiento de las capacidades competitivas de las Mipymes.

Las empresas participantes han participado en procesos de diagnóstico con el Centro Pyme en el que se identifican brechas en el desarrollo empresarial sobre las cuales se busca actuar a través de la implementación de diversos servicios de asistencia técnica y capacitación.

Posteriormente, se avanza a partir de un plan de acción que contiene actividades que apuntan a disminuir las brechas existentes entre la operativa actual de la empresa y los estándares de eficiencia y eficacia recomendados según metodología del centro, bajo la óptica de una gestión empresarial concentrada en aumentar la productividad y la competitividad.

En ese marco, se iniciará el abordaje a través de instancias de sensibilización y capacitación en la plataforma de Contenidos en Línea; se generarán en la mayoría de los casos nuevas capacidades en los empresarios que les facilite la toma de decisiones a partir de los datos, herramientas y nuevas tendencias.

Culminados los módulos en la temática correspondiente, el objetivo es brindar al Programa Centro Pyme la capacidad de respuesta rápida frente a la oportunidad de asesorar a las pequeñas y medianas empresas interesadas en continuar desarrollando sus prácticas en logística en un entorno empresarial dinámico.

III. INFORMACIÓN GENERAL DEL LLAMADO

El Centro Comercial e Industrial de Salto en su calidad de Socio Estratégico del Centro Pyme Salto convoca a Empresas Consultoras y/o de Capacitación y equipos de consultores a presentar propuestas para el presente llamado, comprendido en el Plan de Consultorías Específicas para empresas.

La consultoría contará de 50 **horas** de asistencias individuales a desarrollarse para empresas del departamento de Salto en un plazo de 2 meses. Cada empresa podrá recibir un máximo de 5 o 10 horas, dependiendo de la asignación realizada por el equipo del Centro Pyme correspondiente. Por tanto, de cada consultoría participarán un mínimo de 5 empresas y un máximo de 10 empresas.

En los casos en que la consultoría se efectúe bajo restricciones que impidan su ejecución en modalidad presencial, los participantes podrán participar de ella en forma remota más adecuada a su situación. A partir de la evaluación técnica se realizará una lista de prelación de las propuestas remitidas por las instituciones postulantes. Se considerarán 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 consultoría, en caso de manifestar inconvenientes para cumplir, se continuará con el siguiente según el orden de prelación resultante.

IV. POBLACIÓN OBJETIVO

Socios/as, Gerentes, Directores y personal clave de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que buscan optimizar la gestión logística de su empresa mediante la implementación de herramientas y estrategias prácticas para la mejora de la eficiencia operativa. Este público también debe tener interés en mejorar su

capacidad de toma de decisiones estratégicas basadas en un análisis logístico fundamentado.

V. DESCRIPCIÓN DEL LLAMADO

Se solicita a Instituciones, Empresas consultoras, Equipos Consultores o consultores independientes con experiencia en facilitación de procesos de consultorías a empresas, presentar propuestas para la implementación de la consultoría indicada.

VI. OBJETIVO GENERAL

Proveer a los participantes las herramientas, conocimientos y habilidades necesarios para mejorar su capacidad de análisis, planificación y gestión en logística, mediante la comprensión y aplicación de técnicas avanzadas y actualizadas en gestión de inventarios, cadena de suministro, transporte y automatización de procesos logísticos, con el fin de optimizar la toma de decisiones estratégicas, maximizar la eficiencia operativa y asegurar la sostenibilidad y crecimiento de sus empresas en un entorno dinámico y competitivo.

VII. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Desarrollar habilidades en la gestión eficiente de inventarios.
- ✓ Optimizar la cadena de suministro
- ✓ Mejorar la eficiencia del transporte logístico
- ✓ Diagramar e incorporar la automatización de procesos logísticos
- ✓ Fomentar prácticas sostenibles en la logística
- ✓ Mejorar la toma de decisiones estratégicas en logística
- ✓ Fomentar la implementación de buenas prácticas logísticas en las MIPYMES

VIII. CONTENIDOS

Previo al comienzo de la ejecución de la actividad, será imprescindible que la Empresa participante haya completado exitosamente el curso “Logística” en el portal de cursos en línea.

El Centro Pyme de Salto será responsable de comprobar que la empresa o emprendimiento a asesorar haya completado el curso correspondiente, previo al inicio de la consultoría.

Las empresas recibirán horas de asistencia individual en dos modalidades, de 5 o 10 horas, dependiendo de la categoría a la que el Centro Pyme correspondiente le asigne.

Categoría 1 (5 horas)

1. Gestión de Inventarios

- Cálculo del stock mínimo y stock de seguridad: Determinación de las cantidades mínimas necesarias para evitar desabastecimientos y el impacto en la producción o ventas.
- Costos asociados a los inventarios: Costos de almacenamiento, rotación de productos, deterioro, obsolescencia, y el costo de oportunidad de tener inventarios innecesarios o quiebre de stock.
- Métodos de pronóstico de demanda: Técnicas para anticipar las necesidades de stock según el comportamiento histórico de ventas y tendencias
- Optimización del inventario: Estrategias para mantener el equilibrio entre la disponibilidad de productos y la minimización de costos de almacenamiento.

Entregable:

- Plantilla para cálculo de stock mínimo y de seguridad, adaptada a las características de la empresa.
- Recomendaciones para la optimización del inventario y toma de decisiones

2. Buenas Prácticas y Tendencias Futuras

- Tendencias en logística: Automatización creciente, inteligencia artificial, blockchain, y la sostenibilidad en la logística.

- Buenas prácticas en la cadena de suministro y gestión de inventarios: Estrategias para mejorar la colaboración entre departamentos, proveedores y clientes.
- Impacto de la sostenibilidad: Cómo implementar prácticas sostenibles en el transporte, almacenamiento y gestión de inventarios.
- Gestión de riesgos logísticos: Estrategias para manejar interrupciones en la cadena de suministro y otros riesgos imprevistos.

Entregable: Guía Rápida de Implementación de Buenas Prácticas y tendencias en Logística, con el objetivo de proporcionar herramientas simples y recomendaciones que permitan a las empresas MIPYMES mejorar su logística mediante una implementación inmediata.

3. **Control y Monitoreo de Procesos Logísticos**

- Indicadores de desempeño logístico (KPIs): Cómo establecer y utilizar indicadores clave para medir la eficiencia de la logística, como la rotación de inventarios, tiempos de entrega, costos de transporte, etc.
- Auditoría de procesos logísticos: Técnicas para evaluar y mejorar los procesos logísticos dentro de la empresa.
- Tecnologías de monitoreo: Uso de software y plataformas de monitoreo logístico para hacer un seguimiento en tiempo real de los inventarios, entregas y otros aspectos clave.

Entregable: Checklist de KPIs logísticos que permitan medir y mejorar el desempeño logístico de la empresa, con recomendaciones para la empresa.

4. **Logística Sostenible**

- Optimización de recursos: Estrategias para usar menos recursos (energía, materiales) en los procesos logísticos sin comprometer la eficiencia.
- Estrategias de reducción de emisiones: Cómo reducir la huella de carbono de las operaciones logísticas a través de vehículos más eficientes y optimización de las rutas.

- Embalajes sostenibles: Uso de materiales reciclables y reducción de desechos mediante empaques más ecológicos.

Entregable: Plan de acción para la implementación de logística sostenible que permita reducir costos y mejorar la imagen de la empresa ante los consumidores, con recomendaciones para la empresa.

Categoría 2 (10 horas):

5. Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management)

- Estrategias de aprovisionamiento: Mejores prácticas para seleccionar y gestionar proveedores, reducir costos y asegurar el suministro constante de materiales.
- Logística inversa: Estrategias para la devolución y reciclaje de productos, especialmente importante para la sostenibilidad y la gestión de productos defectuosos o no vendidos.
- Colaboración en la cadena de suministro: Cómo mejorar la relación con los proveedores y clientes, así como optimizar la comunicación y visibilidad dentro de la cadena.
- Gestión de inventarios en toda la cadena: Estrategias para sincronizar inventarios a través de la cadena de suministro (proveedores, almacenes, distribución) para reducir el stock y los costos.

Entregable: Guía de gestión de la cadena de suministro con herramientas prácticas para mejorar la integración y colaboración en la cadena de suministro, con recomendaciones para la empresa.

6. Logística Ordenada: Implementación de la Metodología 5S para MIPYMES - Gestión de Depósitos

- Introducción a la metodología 5S: Breve explicación de qué es, cómo se aplica y qué beneficios tiene en la gestión logística.

- Aplicación de 5S en el depósito: Estrategias para organizar y optimizar el espacio de almacenamiento utilizando los principios de 5S. Definición de zonas vinculadas a rotación de productos, clasificación y orden.
- Integración de 5S con las buenas prácticas logísticas: Cómo integrar la metodología 5S dentro de las estrategias generales de optimización logística.
- 5S para mejorar la sostenibilidad: Aplicación de los principios de 5S en la mejora de procesos sostenibles, como la reducción de desperdicios, mejor uso del espacio y reducción de la huella de carbono.

Entregable: Guía rápida de implementación de 5S en la logística: una guía práctica con recomendaciones para aplicar 5S en depósitos o procesos logísticos de las MIPYMES.

7. Logística de Transporte y Distribución

- Optimización de rutas: Técnicas para reducir los costos de transporte mediante la planificación eficiente de rutas.
- Selección de medios de transporte: Determinar cuál es el mejor medio de transporte (terrestre, marítimo, aéreo, etc.) según las características del negocio y los productos.
- Gestión de flotas y vehículos: Cómo administrar eficientemente los vehículos de la empresa, mejorar la durabilidad de los mismos y reducir el gasto en combustible.

Entregable: Plantilla para la planificación de rutas logísticas o herramienta para la gestión de flotas, optimizando los costos de transporte y mejorando la entrega, con recomendaciones para la empresa.

IX. PRODUCTOS ESPERADOS

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.

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.

Cada empresa participante deberá recibir, como mínimo, un entregable de consultoría, dependiendo del módulo o temática abordado durante el proceso de trabajo.

X. DURACIÓN

La carga horaria será de hasta 50 horas en total por un plazo de 2 meses.

Previo a cada inicio, 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:

Modalidad	Actividad	Cantidad de horas
Individual	Consultoría personalizada a empresas	50 horas

En caso de consultas previo a la postulación, realice la consulta vía telefónica al 099 452 171.

Se espera implementar las consultorías en un período de 2 meses.

XI. RESULTADOS ESPERADOS

Al finalizar la consultoría se espera que los empresarios y las empresarias logren adquirir capacidades para optimizar la gestión logística de su empresa mediante la

implementación de herramientas y estrategias prácticas para la mejora de la eficiencia operativa.

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

- a) Al finalizar la implementación de la consultoría el cliente evaluará su satisfacción con el servicio brindado por el consultor a través de la plataforma Neoserra.
- b). El/la asesor/a del Centro Pyme referente en el caso evaluará el proceso de 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.

XII. 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.

La metodología en todos los casos incluirá las siguientes instancias:

- i. Consultoría individual, cada empresa dispondrá de 5 o 10 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.

La asistencia técnica implica el trabajo conjunto del/la consultor/a con la empresa, exigiendo su participación activa en cada paso del proceso, 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.

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, 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.

XII. ENTREGABLES

- Informe final para cada empresario/a conteniendo:
- Categoría 1:(dependiendo el módulo trabajado):

- o **Entregable:** Plantilla para cálculo de stock mínimo y de seguridad, adaptada a las características de la empresa, con recomendaciones para la empresa.
- o **Entregable:** Guía Rápida de Implementación de Buenas Prácticas y Tendencias en Logística, con el objetivo de proporcionar herramientas simples y aplicables que permitan a las empresas MIPYMES mejorar su logística mediante una implementación inmediata, con recomendaciones para la empresa.
- o **Entregable:** Checklist de KPIs logísticos que permitan medir y mejorar el desempeño logístico de la empresa, con recomendaciones para la empresa.
- o **Entregable:** Plan de acción para la implementación de logística sostenible que permita reducir costos y mejorar la imagen de la empresa ante los consumidores, con recomendaciones para la empresa.
- o **Entregable:** Recomendaciones para la optimización del inventario y toma de decisiones
- Categoría 2: (dependiendo el módulo trabajado):
 - o **Entregable:** Guía de gestión de la cadena de suministro con herramientas prácticas y recomendaciones para mejorar la integración y colaboración en la cadena de suministro.
 - o **Entregable:** Guía rápida de implementación de 5S en la logística: Una plantilla práctica para aplicar 5S en depósitos o procesos logísticos de las MIPYMES, con recomendaciones para la empresa.
 - o **Entregable:** Plantilla para la planificación de rutas logísticas o herramienta para la gestión de flotas, optimizando los costos de transporte y mejorando la entrega, con recomendaciones para la empresa.

XIII. DOCUMENTACIÓN A PRESENTAR

Los/las interesados/as en la convocatoria deberán presentar sus postulaciones conteniendo una propuesta técnica y una propuesta económica en el siguiente link:

<https://forms.gle/fR87CK8zyhoVtchHA>

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:
 - Propuesta técnica: contenidos y módulos
 - Plan de trabajo
 - Metodología a aplicar, en caso de corresponder indicar la plataforma on-line a utilizar y procedimiento de participación de los asistentes, así como la modalidad de trabajo en las instancias grupales.
 - Consultores/as asignados/as a cada tema.
 - Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la asistencia técnica.
 - Resultados esperados en el público objetivo.

En otro archivo independiente, se presentará la propuesta económica, detallada en formato Excel.

XIV. CONSIDERACIONES

- Se podrán postular Consultores/as y Entidades de Capacitación del extranjero siempre que estén radicados en zonas cercanas a la localidad. Deberán tener en cuenta que del importe facturado se deducirán las retenciones tributarias correspondientes.

XV. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

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. La evaluación se regirá según los siguientes criterios:

Componente de evaluación	Puntaje máximo
Formación del equipo consultor y estudios complementarios	15
Residencia del consultor en el departamento del Centro Pyme o departamentos limítrofes	10
Antecedentes y experiencia en el territorio del Centro Pyme de referencia del llamado o en otros territorios	10
Experiencia de la empresa o equipo consultor para brindar los servicios de asesoramiento en la temática de referencia del llamado	10
Desarrollo esperado de todos los contenidos	20
Metodología a implementar	20
Innovación en la implementación	10
¿Describe materiales didácticos, infraestructura requerida, equipos y complementos?	5

- ✓ 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, en caso de requerir conocer la oferta ganadora o la lista de prelación, dicha información será brindada sólo de manera presencial en las instalaciones del Centro, al/la coordinador/a de la empresa consultora de capacitación o empresa consultora, no pudiendo conservar copia alguna, ni digital ni física.

- ✓ La omisión de algún requerimiento permitirá la descalificación inmediata de la postulación.

XVI. COTIZACIÓN DE LA OFERTA

El costo hora máximo de asistencia técnica es de \$U 1.846 IVA incluido (pesos uruguayos mil ochocientos cuarenta y seis IVA incluido). El monto incluye: además de las horas de asistencia técnica directa, horas de reuniones de coordinación del equipo consultor, costos de administración de la empresa de capacitación o equipo consultor, viáticos y cualquier otro no considerado.

IMPORTANTE: Por tratarse de una asistencia técnica, 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

XIII. PAGOS

Las asistencia técnicas se pagarán en un solo desembolso por empresa y al finalizar el proceso de consultoría contra entrega y aprobación de los productos entregables correspondientes.

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 en caso de que no fueran dadas las condiciones necesarias para su implementación

Se pagarán las horas de asistencia técnica que sean efectivamente implementadas.