



# **TÉRMINOS DE REFERENCIA**

## **2025**

### **PROGRAMA INTEGRAL DE APOYO A EMPREDIMIENTOS CENTROS PYME**

SALTO

### **PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS**

### **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/bso4Q4eikR7hHyyAA>

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 también las pueden realizar a la casilla mencionada anteriormente.

Las propuestas se recibirán hasta el 31 de enero de 2025 a las 23:59 hs.



## I. ANTECEDENTES

La finalidad de los Centros Pyme es promover el desarrollo económico productivo e innovador con sustentabilidad, equidad social, equilibrio ambiental y territorial. Los Centros prestarán servicios de asistencia técnica, capacitación, orientación a programas, servicios de derivación y estudios económicos territoriales.

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

Los Centros apuntan a generar un plan de trabajo específico para cada usuario (MIPYME), el cual luego de identificar y priorizar las necesidades de apoyo que presentan las empresas y emprendimientos, procura cerrar las brechas de competitividad existentes a través de asesorías técnicas y capacitación. Para ello ofertará una serie de talleres y capacitaciones que vienen a fortalecer los conocimientos empíricos y prácticos de los empresarios, apuntando siempre hacia su profesionalización.

### **Programa de Apoyo Integral a Emprendimientos**

El Programa de apoyo integral a emprendimientos (PAIE) es un acompañamiento global que acompaña al emprendedor desde el momento de la idea hasta la puesta en marcha del emprendimiento. Para lograrlo se realizará un llamado a emprendedores/as en diferentes fases que podrán recibir capacitación y asesoramiento para fortalecer sus proyectos.

El PAIE se compone de los siguientes apoyos:

- **Sensibilización (Fortalecimiento de la Idea de Negocio)**: Se impartirá un módulo de 3 horas con el objetivo de identificar y desarrollar las capacidades emprendedoras, fomentar la creatividad, la transformación de ideas en acción, y la innovación como práctica social, así como conocer cuáles son los aliados para emprender en Uruguay.
- **Validación de Ideas de Negocio**: consiste en un módulo dirigido a personas con fuerte perfil emprendedor que tengan una idea de negocio y precisen profundizar su análisis y validarla en el mercado. Los emprendimientos seleccionados para esta instancia serán acompañados por una empresa consultora y/o de capacitación, quien los guiará para



realizar la validación de su emprendimiento utilizando las técnicas del taller “¿Cómo validar una idea de negocio?”, donde los emprendimientos acceden a pequeños videos explicativos y ejemplos de casos reales sobre los conceptos fundamentales y las técnicas o procedimientos necesarios para validar. El acompañamiento técnico en el módulo de validación tiene una duración de 11 horas grupales y 1 hora práctica por emprendimiento asesorado.

- **Gestión para emprendedores:** módulo dirigido a personas con fuerte perfil emprendedor que lleven adelante un emprendimiento de reciente creación o estén próximos a implementarlo. Su objetivo es brindar los conocimientos empresariales básicos con los que debe contar cualquier emprendimiento al comenzar a implementar un negocio. Los emprendimientos seleccionados para esta instancia serán acompañados por una empresa consultora y/o de capacitación quien los guiará utilizando las técnicas del taller “Herramientas para la gestión empresarial”, donde los emprendimientos acceden a pequeños videos explicativos y ejemplos de casos reales sobre los conceptos fundamentales de estrategias de negocios, marketing, planificación del negocio y aspectos financieros básicos. El acompañamiento técnico será de 12 horas grupales y 2 horas prácticas por emprendimiento asesorado.
- **Asesoramientos específicos grupales:** se trata de un apoyo personalizado dirigido a aquellos emprendimientos que se encuentran en la etapa de puesta en marcha o tengan una empresa de reciente creación. El objetivo de esta instancia es otorgar un asesoramiento más personalizado, acompañados por una empresa consultora y/o de capacitación, en la temática identificada de relevancia, con énfasis en la aplicación práctica y a los casos reales de la información y los conceptos enseñados.
- **Asesoramientos específicos individuales:** se trata de un acompañamiento a medida, de acuerdo a las necesidades de cada emprendimiento. El asesoramiento, dependiendo del estado de madurez del emprendimiento y las capacidades del emprendedor, puede aplicar a diferentes apoyos, que van desde análisis parciales (planificación comercial, financiera o productiva del emprendimiento), hasta la planificación total del negocio o la tutoría en la puesta en marcha.
- **Derivación a otros instrumentos:** el Centro Pyme, en caso de corresponder, identificará oportunidades de derivación a otras instituciones de apoyo en el desarrollo emprendedor y acompañará a los emprendimientos en el proceso de derivación, en el contacto con otras instituciones y en el proceso de postulación (cuando no exista contraparte institucional responsable en el territorio de ello).

## II. OBJETIVO 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 a presentar propuestas para el Programa de Apoyo Integral a Emprendimientos.



Las instancias se realizarán en forma remota por lo que, además de los participantes de la localidad para la que se hace el llamado, se podrán incorporar participantes de otras localidades.

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 capacitación, en caso de manifestar inconvenientes para cumplir, se continuará con el siguiente según el orden de prelación resultante.

La empresa consultora y/o de capacitación que resulte seleccionada para impartir el programa podrán considerarse para realizar la réplica del mismo 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 resultará en el primer lugar dentro de la lista. Toda actividad será documentada y registrada en las evaluaciones realizadas por parte del Centro Pyme.

### **III. DESCRIPCIÓN DEL LLAMADO**

Se solicita a instituciones de capacitación y/o equipos de consultores/as con experiencia en facilitación de procesos de capacitación y acompañamiento a emprendimientos a presentar propuestas.

### **IV. Contenidos**

Se contemplan 3 módulos de capacitación: sensibilización, validación y gestión empresarial. Para la implementación del PAIE se contará con herramientas digitales de apoyo disponibles en el campus virtual de [Uruguay Emprendedor](#), permitiendo a los emprendimientos participantes acceder a estos recursos en línea de forma autoadministrada y como preparación previa a los encuentros sincrónicos con la empresa consultora y/o de capacitación seleccionada. Se espera que estas instancias sincrónicas se desarrollen desde un enfoque predominantemente práctico, aplicando los conceptos teóricos a la realidad de cada emprendimiento.

La Empresa consultora y/o de capacitación seleccionada guiará a los emprendimientos brindando metodologías para el análisis de ideas de negocio y facilitando herramientas para evaluar el potencial de una idea para convertirse en una verdadera oportunidad de negocio.

Será tarea de la empresa consultora y/o de capacitación seleccionada reunirse con los grupos de emprendedores ayudándolos a profundizar y ejemplificar con su propio negocio. Previo a la reunión semanal con la empresa consultora y/o de capacitación, los emprendimientos deberán ver los videos de la plataforma.

El PAIE consta de 86 horas totales, de las cuales corresponden 26 horas de acompañamiento grupal y 60 horas prácticas, de asistencia individual a emprendimientos. En las horas prácticas destinadas a validación se profundizará con las empresas uno de los métodos dictados en clase. Los contenidos y carga horaria esperada por módulo son los siguientes:

#### a. Módulo Sensibilización

Horas	Tema	Ejercicios que debe completar el/a emprendedor/a
1.30 grupales	<b>La persona y su camino emprendedor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué significa emprender?</li> <li>- Motivaciones para emprender</li> <li>- ¿Que es una persona emprendedora?</li> <li>- Etapas del proceso emprendedor</li> <li>- Hoja de Ikigai</li> </ul>	¿Qué diferencia mi emprendimiento de otros?
1.30 grupales	<b>La idea de negocio y las redes de apoyo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Cómo generar ideas?</li> <li>- Ideas, oportunidades y negocio</li> <li>- Matriz priorización de ideas</li> <li>- Valor diferencial e innovación</li> <li>- Técnica SCAMPER</li> <li>- Ecosistemas emprendedor</li> </ul>	

**b. Módulo Validación de Ideas de Negocio**

Horas	Tema	Ejercicios que debe completar el/a emprendedor/a
2 grupales	<b>Problema u oportunidad</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Problema y oportunidad</li> <li>- Validación de problemas</li> <li>- Método de análisis de palabras clave</li> <li>- Método de observación</li> <li>- Método de la entrevista</li> <li>- Método de encuesta</li> <li>- Mapa de empatía</li> <li>- Mapa de experiencia de usuario</li> </ul>	Mapa de empatía del posible cliente
4 grupales	<b>Actores Involucrados</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investigación exploratoria</li> <li>- Actores involucrados</li> <li>- Cómo medir el mercado</li> <li>- Método de comprador misteriosos</li> <li>- Método de análisis postmortem</li> </ul>	
4 grupales	<b>Solución propuesta (se dividirá en 2 sesiones con el consultor)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solución de problema</li> <li>- Producto mínimo viable</li> <li>- Método de Mago de Oz</li> <li>- Método de Video Explicativo</li> <li>- Método de Focus Group</li> <li>- Método del evento</li> <li>- Método de la carta intención</li> <li>- Método de prueba piloto</li> <li>- Método de la puerta de la fiesta</li> <li>- Método de la maqueta</li> <li>- Método de la página de aterrizaje</li> <li>- Lluvia de ideas</li> </ul>	Aplicar uno de los métodos mencionados a el emprendimiento
1 grupal	<b>Clase de Canvas</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es un modelo de negocio?</li> <li>- Canvas de negocio</li> <li>- Casos</li> </ul>	Canvas completo de cada emprendimiento
20 horas individuales	<b>Horas prácticas de acompañamiento individual</b> Luego del acompañamiento grupal la empresa consultora y/o de capacitación seleccionada junto con el/la Asesor/a Coordinador/a del Centro Pyme seleccionarán hasta 20 emprendimientos para	

	recibir una hora práctica de asesoramiento. Esta hora práctica consiste en una reunión con el emprendimiento seleccionado para profundizar en una técnica de validación del negocio que se considere apropiada.	
--	---	--

### c. Módulo Herramientas para la Gestión Empresarial

Horas	Tema	Ejercicios que debe completar el/a emprendedor/a
2 grupales	<b>Análisis y definición</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de propósito</li> <li>- Análisis del entorno de negocio</li> <li>- Definición del cliente</li> <li>- Cómo medir demanda</li> <li>- Análisis de la competencia</li> <li>- Ventaja competitiva</li> </ul>	Análisis FODA
4 grupales	<b>Marketing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto de servicio a ofrecer</li> <li>- Canales de distribución</li> <li>- Canales de comunicación</li> <li>- Marketing por medios digitales</li> <li>- Marketing de contenidos</li> <li>- Presupuesto de marketing</li> </ul>	Propuesta de valor
2 grupales	<b>Plan Operativo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Objetivos de plan de acción</li> <li>- Registro de datos</li> <li>- Incorporación de TIC en la gestión</li> </ul>	Plan Operativo a 2 meses
4 grupales	<b>Plan Financiero</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestión financiera</li> <li>- Clasificación de costos</li> <li>- Costos olvidados</li> <li>- Fijación de precios</li> <li>- Flujo de caja</li> <li>- Punto de equilibrio</li> <li>- Fuentes de financiamiento</li> </ul>	Informe del validador experto
40 horas individuales	<b>Horas prácticas de acompañamiento individual</b> Luego del acompañamiento grupal el consultor seleccionado junto con el/la Asesor/a Coordinador/a del Centro Pyme seleccionarán hasta 20 emprendimientos para recibir 2 horas prácticas de asesoramiento. Estas horas prácticas se distribuirán en 1 hora práctica para repasar aspectos de costos y fijación de precios del	

	emprendimiento y 1 hora práctica para analizar herramientas y estrategias de marketing.	
--	---	--

## V. Productos esperados

Al finalizar el programa se espera que los participantes hayan:

- evaluado el potencial de la idea de negocio,
- recibido y aplicado herramientas para validar su idea, dando pasos hacia su validación en el mercado
- definido un modelo de negocio consistente.
- Identificado los principales aspectos estratégicos de su negocio
- Identificado estrategias básicas de marketing que le permita avanzar en su actividad comercial
- Analizado su estructura de costos
- Identificado una estrategia eficiente de fijación de precios
- Delineado un Plan operativo para los próximos doce meses de actividad

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. La empresa consultora y/o de capacitación deberá utilizar como guía de las actividades propuestas los recursos disponibles en los cursos en línea del PAIE, destinando un espacio al inicio de cada encuentro sincrónico grupal a repasar estos contenidos. No obstante, se valorará la incorporación de otros aspectos y contenidos temáticos en la propuesta técnica presentada

Así mismo se solicitará a la Empresa Consultora y/o de Capacitación el envío al/la Asesor/a Coordinador/a de un archivo con los ejercicios, prácticas o evaluaciones que se apliquen durante el acompañamiento, como información relevante para la ficha del emprendimiento.

El último día de clases, y por única vez, el equipo técnico del Centro previo al cierre de la capacitación verificará el llenado de la encuesta de satisfacción con la entidad de capacitación por parte de los/las participantes. Esta encuesta será enviada con anterioridad a todos/as los/las participantes vía on-line; la información obtenida es para uso del Centro, por lo que no



podrá ser compartida con la Empresa Consultora/de Capacitación bajo ningún formato. En caso de requerirse se realizará una reunión con el/la Coordinador/a del Centro Pyme para comentar los resultados de la evaluación.

## **VI. Metodología**

La metodología de trabajo debe ser participativa, orientada a la acción y a los métodos de aprendizaje por experiencia, de modo de desarrollar e incrementar las competencias personales. En este sentido, se espera que los ejercicios o ejemplos que se manejen durante el acompañamiento puedan ser relacionados a los emprendimientos y la localidad con la que se está trabajando. El/la capacitador/a deberá trabajar con los emprendimientos en la identificación de situaciones comunes y sus posibles soluciones.

Se solicita la asignación por parte de la institución de un/a coordinador/a que sea el nexo entre el grupo de participantes, docentes y el Centro. Para una mejor coordinación de las actividades de acompañamiento, el/la coordinador/a mantendrá una reunión con el equipo técnico del Centro de modo de nivelar expectativas y coordinar detalles de la implementación.

Es responsabilidad de la Empresa Consultora y/o de Capacitación enviar al Centro los materiales que serán utilizados en la actividad. Éstos serán compartidos con los/las participantes. El/la coordinador/a deberá informar en forma periódica al Centro sobre las asistencias y la evolución del acompañamiento.

También es responsabilidad de la Empresa Consultora/ de Capacitación el proveer de la plataforma on-line necesaria para el desarrollo del acompañamiento (Skype, Zoom o similar), así como de facilitar a las empresas asistentes los datos necesarios para su participación en los talleres, así como la capacitación previa sobre la forma de trabajo.

La Empresa Consultora/de Capacitación deberá indicar en su propuesta, las condiciones necesarias para que los/las participantes puedan atender sin problemas los talleres, en particular las características del acceso a internet necesario.

Las empresas participantes deberán asistir al 80% de las clases y contar con un informe positivo de la institución capacitadora para aprobar el curso y recibir el certificado.

## **XII. Entregables y cierre de cada módulo**

- Listado de control de asistencias
- Informe final conteniendo los principales hitos del proceso de acompañamiento grupal, valoración general de los y las docentes sobre el proceso de aprendizaje individual y colectivo.
- Materiales para entregar a los participantes: video conteniendo las presentaciones completas grabadas, así como las PPT utilizadas durante el acompañamiento grupal.
- Se preverá la realización de pruebas escritas, orales.

## **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/bso4Q4eikR7hHyvAA>

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

1. Antecedentes de la institución capacitadora y experiencia en el trabajo con emprendimientos, destacándose las actividades formativas y con características similares a las de esta convocatoria, en particular sobre la ejecución de capacitaciones a distancia.
2. Formación y experiencia de los/las docentes asignados/as a las actividades previstas. 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 - módulos y desarrollo
  - Programa de trabajo y plan de clases,
  - Metodología para aplicar, en particular indicar la plataforma on-line a utilizar para el acompañamiento grupal y procedimiento de participación de asistentes.
  - Bosquejo de materiales y presentación que se utilizarán durante la actividad.
  - Docentes asignados/as a cada tema.
  - Resultados esperados en el público objetivo.



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

#### **XIV. Consideraciones**

- Los/las Consultores/as y Empresas de Capacitación o Consultoría deben estar registrados como facilitadores/as ANDE.
- Se podrán postular Consultores/as y Empresas Consultoras y/o de Capacitación extranjeros/as siempre que estén radicados en zonas cercanas a la localidad. Deberán tener en cuenta que del importe facturado se deducirán las retenciones tributarias correspondientes.
- Se deberá de presentar propuesta y presupuesto para cada unidad grupal de 50 participantes.
- Cada una de las empresas interesadas se inscribirán on-line en el CRM de los Centros o directamente en el Centro Pyme correspondiente

#### **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 de capacitación o equipo consultor de cara a proveer servicios formativos 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

<b>Horas de PAIE</b>	
Sensibilización	
Horas asesoramiento	3
Validación	
Horas asesoramiento	11
Horas individuales	20



Gestión	
Horas asesoramiento	12
horas individuales	40

El valor hora máximo del acompañamiento grupal es de \$U 1.513 +IVA (pesos uruguayos mil quinientos trece más IVA ) esto incluye: además de las horas de acompañamiento,, horas de reuniones de coordinación del equipo docente, costos de administración de la entidad de capacitación y cualquier otro no considerado.

El valor máximo de la hora práctica de asesoramiento individual es de \$U 900 + IVA (pesos uruguayos novecientos más IVA) esto considera cada hora de trabajo con el emprendimiento a asesorar, la cual incluye todos los gastos implícitos.

**IMPORTANTE:** Dado que las actividades a contratar incluye horas grupales de acompañamiento técnico y horas prácticas de asesoramiento directo, los honorarios deben incluir IVA, por lo que no pueden participar del proceso empresas de capacitación y/o consultores/as que estén exoneradas de este impuesto.

## **XVII. Pagos**

El precio definitivo que pagar se establecerá al finalizar cada módulo y contra informe de cierre del mismo, tomando en cuenta el número de participantes egresados, entendiendo por tales a quienes hayan asistido, como mínimo, al 80% de las jornadas para el acompañamiento grupal. Se pagarán las horas prácticas que sean efectivamente implementadas.

**IMPORTANTE:** Si al finalizar el módulo, el número de egresados es igual o hasta un 15% menor con relación a la cantidad de participantes que culminan el primer día del módulo, se pagará el total cotizado para la unidad grupal. En cambio, si el número es inferior se abonará en forma proporcional a la cantidad de egresados. 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.