

**CONSULTORÍAS ESPECÍFICAS PARA  
EMPRESAS – Banco de horas de consultoría**

**CENTRO PYME  
MALDONADO**

**PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS DE  
CONSULTORÍA GRUPAL EN EL ÁREA DE  
FINANZAS**

**SOCIO ESTRATÉGICO  
CÁMARA EMPRESARIAL**

La empresa consultora postulante debe enviar las propuestas en formato digital a través del siguiente formulario de postulación <https://forms.gle/ADFZdGak5qvceCst7>

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 [maldonado@centros.uy](mailto:maldonado@centros.uy)

Las propuestas se recibirán hasta el 01/03/2026 hasta las 22:00 horas.

## **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 Finanzas 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 de planificación y estrategia financiera en un entorno empresarial dinámico.

### **III. INFORMACIÓN GENERAL DEL LLAMADO**

La Cámara Empresarial de Maldonado en su calidad de Socio Estratégico del Centro Pyme de Maldonado 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 Maldonado en un plazo de 6 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 Financieros, o personal vinculado a la gestión financiera en micro, pequeñas y medianas empresas que que identifiquen oportunidades para potenciar sus habilidades y capacidades para la toma de decisiones informadas basadas en análisis financieros, así como en estrategias de gestión de riesgos y planificación financiera, y que hayan culminado exitosamente el curso en línea correspondiente.

### **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 financiera, mediante la comprensión y aplicación de técnicas avanzadas y actualizadas en finanzas, contabilidad y automatización de procesos, 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

- ✓ Fortalecer o desarrollar las capacidades de gestión empresarial.
- ✓ Fomentar la creación de estrategias que aseguren la estabilidad financiera a largo plazo y el crecimiento sostenido de las empresas.
- ✓ Desarrollar competencias prácticas en análisis financiero, planificación estratégica, gestión de riesgos y automatización de procesos.
- ✓ Promover la gestión de indicadores que motiven la toma de decisiones informada
- ✓ Que los participantes sean capaces de:
  - Entender cabalmente qué son los registros financieros.
  - Formas de llevar registros de la actividad económica.
  - Uso de herramientas de gestión financiera
  - Construir el hábito de generar y consultar información financiera de la empresa.
  - Constituir el registro financiero como una herramienta en la toma de decisiones.

## VIII. CONTENIDOS

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

El Centro Pyme de Maldonado 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 de 5 o 10 horas de asesoramiento individual, dependiendo de la categoría a la que el Centro Pyme correspondiente le asigne.

**Categoría 1 (5 horas)**

## 1. Costos y márgenes

- Definición de la estructura de costos fijos de la empresa. Presupuesto mensual y anual.
  - i. Identificación de los principales determinantes de costos y su evolución
  - ii. Estrategias de control de costos y gestión de presupuestos
  - iii. Indicadores de costos en términos de las principales variables de la empresa
- Costos variables y sus determinantes
  - i. Identificación de los principales determinantes de costos variables
  - ii. Incidencia en la venta
  - iii. Margen de contribución

**Entregable:** Planillas de presupuesto con indicadores y guía de buenas prácticas de registro de costos y cálculo de indicadores relevantes a partir de los costos.

## 2. Diagnóstico y Análisis Financiero

- Introducción de estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja).
- Interpretación de datos financieros.
  - i. Cómo interpretar los estados financieros
  - ii. Qué decisiones me permite tomar
  - iii. El hábito y la planificación.
- Identificación de áreas de mejora en la estructura de costos.

**Entregable:** Guía con recomendaciones y buenas prácticas para el registro de los estados financieros y la estructura de costos aplicadas a la empresa. Recordar usar los recursos disponibles en la caja de herramientas de cursos en línea: ¿Conoces las finanzas de tu empresa?, Flujo de caja y Punto de equilibrio y utilidad.

## 3. Planificación y Estrategia Financiera

- Desarrollo de proyecciones financieras a corto, mediano y largo plazo.
- Estrategias de gestión de riesgos financieros.
- Identificación y evaluación de oportunidades de inversión.
- Elaboración de planes de contingencia financiera.

**Entregable:** Plantillas para la creación de proyecciones financieras a Corto, Mediano y Largo Plazo aplicadas a la empresa

## **Categoría 2 (10 horas):**

### **1. Gestión de capital de trabajo**

- Componentes del capital de trabajo: Activos y pasivos circulantes.
- Ciclo operativo y ciclo de conversión de efectivo.
- Técnicas y optimización de gestión de inventarios y cuentas por cobrar
- Técnicas y optimización de gestión de cuentas por Pagar y Ciclo de Efectivo
- Herramientas Financieras para la Gestión del Capital de Trabajo

**Entregables:** plantilla para la identificación del ciclo de conversión de efectivo de la empresa, recomendaciones para la optimización de inventarios, plan de pagos, reporte de análisis de ratios financieros de la empresa con recomendaciones de mejora, Simulación de flujo de caja proyectado.

### **2. Control de Costos y Análisis de Rentabilidad**

- Análisis de costos fijos y variables.
- Técnicas para el control de costos y maximización de la rentabilidad.
- Indicadores de rentabilidad

**Entregables:** análisis de costos y determinar el punto de equilibrio, evaluación de la rentabilidad de un producto o servicio.

### **3. Costos y política de precios**

- Análisis de precios en relación a los costos.
- Métodos y estrategias de fijación de precios: basados en costos, valor, competencia, etc
- Métodos de ajustes de precios

**Entregables:** plantilla para cálculo de costos y fijación de precios. Guía de buenas prácticas para la definición y ajuste de precios.

### **4. Planificación Financiera, Evaluación del Riesgo Financiero, Evaluación de Inversiones**

- Técnicas de planificación financiera a mediano y largo plazo.
- Técnicas de proyección de ingresos, costos y flujo de efectivo.
- Evaluación de proyectos y decisiones de inversión (VAN, TIR).
- Evaluación de riesgo financiero

**Entregables:** plan financiero a 3 años, evaluación de un proyecto de inversión, plan de financiamiento para un proyecto de expansión, Análisis de riesgo de un proyecto utilizando diferentes escenarios.

#### 5. Sistema de Información Financiera Básico para mipymes

- Identificación de necesidades de información financiera específicas.
- Estructura del Sistema: indicadores básicos y flujo de información requerida
- Diseño de reportes financieros clave.

**Entregables:** definición de indicadores construidos, ejemplos de reportes diseñados.

### 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 6 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 096970555.

Se espera implementar las consultorías en un período de 6 meses.

## **XI. RESULTADOS ESPERADOS**

Al finalizar la consultoría se espera que los empresarios y las empresarias logren adquirir capacidades para Finanzas.

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:

- XIII.** 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, exigiéndole 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.

#### **XIV. ENTREGABLES**

- Informe final para cada empresario/a conteniendo:
- Categoría 1:(dependiendo el módulo trabajado):
  - **Entregable:** Guía con recomendaciones y buenas prácticas para el registro de los estados financieros y la estructura de costos aplicadas a la empresa.
  - **Entregable:** Plantillas para la creación de proyecciones financieras a Corto, Mediano y Largo Plazo aplicadas a la empresa
- Categoría 2: (dependiendo el módulo trabajado):
  - **Entregable:** Plantilla con recomendaciones y buenas prácticas para automatizar procesos contables y financieros con aplicación práctica a la empresa
  - **Entregable:** Guía para seleccionar la herramienta adecuada con aplicación práctica a la empresa
  - **Entregables:** plantilla para cálculo de costos y fijación de precios. Guía de buenas prácticas para la definición y ajuste de precios.
  - **Entregable:** plantilla para la identificación del ciclo de conversión de efectivo de la empresa, recomendaciones para la optimización de inventarios, plan de

pagos, reporte de análisis de ratios financieros de la empresa con recomendaciones de mejora, Simulación de flujo de caja proyectado.

#### **XIV. 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/ADFZdGAk5qvceCst7>

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.

#### **XV. 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.

## XVI. 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.

## **XVII. COTIZACIÓN DE LA OFERTA**

El costo hora máximo de asistencia técnica es de \$U 1.639 más IVA (pesos uruguayos mil seiscientos treinta y nueve más IVA).. 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

## **XVIII. 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.

#### **XIX. 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](mailto: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

