

**GUÍA DE ASESORAMIENTO PARA FACILITADORES Y
FACILITADORAS SOS PYMES**

CONTENIDO

Introducción	2
¿Qué es SOS Pymes?	2
¿Cuál es el objetivo de SOS Pymes?	2
¿Quiénes pueden participar del Programa?	3
Características de la intervención	3
Seguimiento durante la etapa de Asistencia Técnica	5
6.1 Productos a entregar en la etapa de Asistencia Técnica	5
6.1.1 Ficha de Cierre de Asistencia Técnica	5
7. Criterios para sugerir la postulación a la etapa de implementación	7
8. Seguimiento durante la etapa de Implementación	8
8.1 Documentos entregables en la etapa de Implementación	9
8.1.1 Ficha de Cierre de Implementación	9
Contratación	10
5.1 Forma de pago	11
9. Sistema de evaluación	11
10. Compromisos asumidos por los /as facilitadores/as	11

Introducción

El presente documento establece orientaciones que guían el proceso de asesoramiento llevado adelante por facilitadores y facilitadoras en el marco del Programa SOS Pymes.

1. ¿Qué es SOS Pymes?

Es un instrumento mediante el cual se otorga **asistencia técnica a emprendimientos y empresas** con el objetivo de que cuenten con herramientas para el impulso, la formalización y reactivación de sus negocios.

En los casos que se considere pertinente, se financiará con recursos económicos **la implementación del plan de puesta en marcha, reactivación o formalización** realizado en la instancia de asistencia técnica.

¿Cuál es el objetivo de SOS Pymes?

El objetivo del programa es brindar un servicio de asistencia técnica de calidad a las mypes (micro y pequeñas empresas) y emprendimientos, en relación con diferentes aspectos del negocio que posibiliten:

- Potenciar capacidades en empresas e impulsar procesos de crecimiento
- La puesta en marcha de pequeños proyectos empresariales
- La readecuación o reactivación de empresas en funcionamiento
- La formalización de proyectos existentes

El resultado esperado es que las empresas incorporen valor a su propuesta, que les permita mejorar su competitividad y en última instancia incrementar sus ventas y generación de empleo directo o indirecto.

En forma no exclusiva, podrá centrarse en:

- Asesorar, diagnosticar y recomendar respecto a la situación económica/financiera de la empresa, así como respecto a su gestión financiera.
- Redefinir el modelo de negocio y la necesidad de ajustar la propuesta de valor ofrecida a sus clientes.
- Adecuar la estructura organizacional a la nueva realidad económica de la empresa y del entorno, como pueden ser cambios en la operativa relacionados a nuevas dinámicas de trabajo.
- Incorporar herramientas que permitan mejorar prácticas y procesos de gestión, comercial, productivo, económico, financiero u otro.
- Impulsar acciones para la reactivación de negocios en funcionamiento.
- Impulsar la puesta en marcha o formalización de nuevos emprendimientos a partir de una idea de negocio validada.

¿Quiénes pueden participar del Programa?

Podrán participar del Programa empresas y emprendimientos de todo el territorio nacional.

Están comprendidos:

- Micro y pequeñas empresas radicadas en el país
- Emprendimientos integrados por una o más personas físicas, mayores de edad y radicadas en el país

El proceso se desarrolla de la siguiente manera: la mype o emprendimiento postula al instrumento y desde ANDE o los Centros PYMES se realizará un diagnóstico inicial para identificar las principales brechas de gestión empresarial. Una vez priorizada una determinada área de trabajo con la empresa, se procede a la selección de una persona facilitadora que trabajará con la mype o emprendimiento por un lapso de 10 horas en el abordaje del área priorizada. Durante el proceso de asistencia técnica, puede detectarse la necesidad de acceder a un apoyo para poner en marcha un conjunto de actividades que apunten a la disminución de las brechas detectadas, promoviendo diferentes intervenciones que se enmarquen en un plan de implementación que deberá ser trabajado en conjunto entre la mype o emprendimiento y la persona facilitadora. Este plan de implementación podrá ser postulado ante ANDE para su financiamiento o podrá ser un insumo para la mype o emprendimiento para analizar otras alternativas de financiamiento.

Características de la intervención

El trabajo de facilitación apunta a la generación de capacidades en el emprendimiento o empresa, a través de la aplicación de herramientas cuyo énfasis está en la profesionalización de la gestión.

Se busca que las personas facilitadoras analicen la situación del negocio aplicando herramientas que permitan una mejora en situación actual y evidencien el potencial de la empresa y emprendimiento.

Para el desarrollo de la facilitación se prevé que exista un vínculo entre el área a ser abordada en la empresa y las áreas de especialización o dominio técnico de facilitadoras y facilitadores.

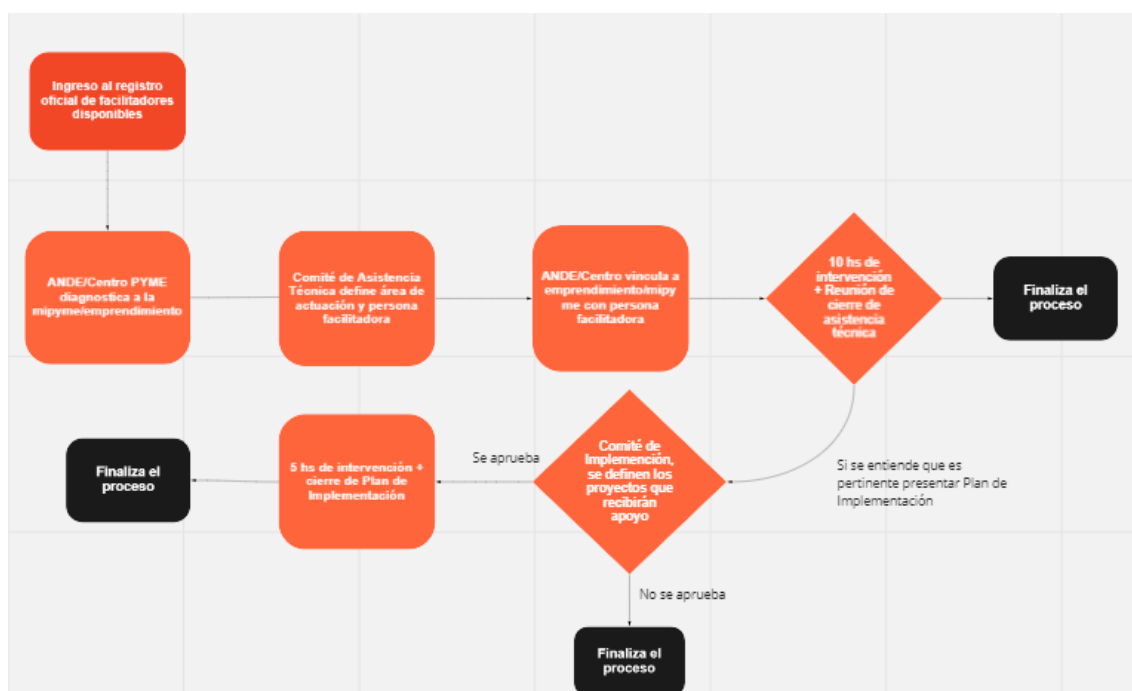
ANDE dispondrá de una base de facilitadores y facilitadoras que manifiesten su interés en participar en la implementación de asistencias técnicas, de acuerdo con la demanda generada.

Las facilitaciones buscan prestar una asistencia técnica detallada de calidad en lo referente a iniciar, administrar o mejorar una mype o emprendimiento. **Su propósito es fortalecer la capacidad de gestión de los emprendimientos o mypes de modo tal que tenga impacto directo sobre el crecimiento del negocio. Dicho impacto podrá evidenciarse a través del aumento y mejora de la calidad del empleo, de mayores niveles de venta, de la formalización de las empresas cuando corresponda o de otros indicadores oportunamente definidos.**

Se buscan procesos de facilitación que generen capacidades en empresas y emprendimientos, que desarrollen conocimiento, motiven el análisis y la generación de información que permita dimensionar, diagnosticar, proyectar, y que impliquen un trabajo en torno a los siguientes ejes:

- Profesionalización de la gestión
- Superación de restricciones y limitaciones internas y externas al desarrollo
- Detección y capitalización de oportunidades
- Ampliación de habilidades y capacidades, y
- Generación y aplicación eficiente de recursos

El siguiente esquema ilustra el mecanismo previsto para las personas facilitadoras vinculados al proceso de asistencia técnica:



Todas las empresas y emprendimientos que postulen al Programa pasarán por una primera etapa de diagnóstico a cargo de ejecutivos/as de ANDE y/o de Centros Pymes. En esta etapa se analizará la situación de la empresa para determinar las mayores brechas de desempeño y se priorizará el área de intervención en la que se debe focalizar la etapa de facilitación y asistencia técnica.

Como resultado del proceso de facilitación se busca que la empresa o emprendimiento además de obtener orientación en la temática priorizada para la asistencia técnica pueda ser asesorada en los diferentes apoyos que pueden estar disponible para su desarrollo futuro, vinculándola con la oferta de instrumentos y Programas de desarrollo empresarial y emprendedor.

Se busca que la asistencia técnica se implemente desde un enfoque de generación y desarrollo de capacidades en las empresas con las que se trabaja. Por tanto, se espera que quien facilita conforme equipo con la mype o emprendimiento, aprender de ésta e implementar mecanismos que permitan desarrollar nuevas habilidades en el negocio, transfiriendo no sólo herramientas

o productos sino también el conocimiento necesario para la aprehensión y sostenibilidad en el uso desde la contraparte.

Seguimiento durante la etapa de Asistencia Técnica

- a. La persona facilitadora contratada para la asistencia técnica trabajará en estrecha coordinación con ANDE y Centros Pymes, manteniendo una comunicación fluida para realizar el seguimiento del proceso y proponer acciones correctivas cuando corresponda.
- b. Al finalizar la asistencia técnica, se realizará una reunión entre empresa o emprendimiento asesorado, ANDE o Centro Pyme y persona facilitadora para hacer una puesta a punto del proceso.
- c. Luego de la reunión de cierre la persona facilitadora deberá presentar ante ANDE los siguientes documentos:
 - i. Ficha de cierre de Asistencia Técnica
 - ii. Otros productos entregados a la empresa durante el proceso de asesoramiento

6.1 Productos a entregar en la etapa de Asistencia Técnica

En cuanto a los **productos a entregar** resultantes de la facilitación, se solicita a las personas facilitadoras que las propuestas tengan como foco la aplicabilidad de las recomendaciones realizadas, así como la implementación de acciones concretas. En este sentido, las propuestas para la empresa o emprendimiento deben contemplar los siguientes atributos:

- Ser pertinentes a la necesidad detectada
- Ser coherentes con los objetivos planteados
- Ser aplicables en la situación de la empresa o emprendimiento
- Ser alcanzables en el plazo estipulado, en el caso de planes de implementación
- Ser habilitadoras de procesos de generación y desarrollo de capacidades en la empresa y personas tomadoras de decisión

Documentos entregables en la etapa de Asistencia Técnica

Como documentos entregables al finalizar la etapa de facilitación la persona facilitadora deberá presentar ante ANDE o Centro Pyme y ante la empresa o emprendimiento asesorado la Ficha de Cierre de Asistencia Técnica así como aquellos subproductos generados durante el proceso.

6.1.1 Ficha de Cierre de Asistencia Técnica

La ficha de Asistencia Técnica se estructura en cinco hojas, cuya obligatoriedad de completar varía según el caso:

- **Información General:** completar los datos solicitados en esta sección es obligatorio. Debe detallarse en ella datos básicos de la empresa o emprendimiento asesorado así

como un resumen que permita caracterizar y contar con un perfil del tipo de negocio, los productos y/o servicios ofrecidos, entre otros.

- **Información ampliada:** en esta sección es obligatorio que la persona facilitadora complete información sobre el modelo de negocio de la empresa o emprendimiento, detallando:
 - Principales proveedores
 - Principales clientes
 - Aliados estratégicos
 - Principales canales de venta
 - Principales competidores
- De manera opcional en esta sección se puede informar datos sobre ingresos y costos, referencias a las redes sociales o web del negocio, así como utilizar otro tipo de herramientas para analizar el caso (ejemplo: canvas, cadena de valor de Porter, entre otras). En la medida que se cuente con esta información es deseable que se detalle en la ficha de asistencia técnica.
- **FODA:** su completado es opcional, dependiendo del perfil de la facilitación realizada. El objetivo de la herramienta es sistematizar de manera concreta y simple las principales fortalezas y debilidades del negocio (aspectos internos) así como las oportunidades y amenazas que el entorno presenta a la empresa o emprendimiento (aspectos externos).
- **Recomendaciones:** es una sección obligatoria de completar por parte de la persona facilitadora. En ella se debe detallar la siguiente información:
 - Situación inicial de la empresa o emprendimiento al momento de comenzar con la facilitación, indicando las debilidades o problemas que fueron objeto del asesoramiento y cuyo desempeño buscaba mejorar durante la facilitación.
 - Líneas de acción identificadas durante la facilitación como puntos de mejora en la empresa o emprendimiento, resultados esperados, observaciones y los pasos o etapas identificadas para su abordaje.
 - Recomendaciones generales para la mejora de la gestión de la empresa en las áreas abordadas
 - Subproductos entregados a la empresa: detallar si se le proporcionó a la empresa material de capacitación, formularios o planillas para llevar información, folletería, entre otros. Los subproductos entregados deben ser enviados a ANDE junto al informe de cierre de Asistencia Técnica.
- **Plan de implementación:** esta sección se completa de forma obligatoria, con independencia de si la empresa o emprendimiento postulará o no a la etapa de implementación del Programa Sos Pymes. El objetivo de la sección es que la empresa o emprendimiento obtenga como producto de la fase de facilitación un plan de mejora detallado, con actividades y recursos asociados que pueda en futuras instancias financiar por diversas vías (fase implementación del Programa Sos Pymes, microcréditos, capital propio, entre otros). La persona facilitadora indicará además si recomienda o no la postulación del caso a la siguiente etapa de SOS Pymes.
 - Detalle del plan de actividades: describir las actividades sugeridas de mejora y su vínculo con los problemas o debilidades identificadas durante la facilitación.
 - Cronograma de actividades

- Presupuesto. De corresponder, identificar los montos a cubrir por el Programa Sos Pymes y la contraparte de la empresa o emprendimiento.
- Resultados esperados: describir los resultados esperados de la implementación en materia de ajustes al modelo de negocio, ventas, empleo, desarrollo de nuevos productos o procesos, acceso a nuevos mercados, entre otros. Identificar otros efectos positivos que la ejecución del plan genere en el emprendimiento o empresa.
- Ante el no cumplimiento de estos parámetros en los entregables por parte de las personas facilitadores ANDE no aceptará los informes finales y solicitará las mejoras correspondientes.

7. Criterios para sugerir la postulación a la etapa de implementación

La facilitación constituye una etapa que como resultado ofrece un informe de recomendaciones y líneas de acción a llevar adelante por la empresa. Para ello, se debe considerar la realidad de la empresa o emprendimiento y adecuar las recomendaciones a las capacidades disponibles.

En este punto, es relevante la capacidad de las personas facilitadoras para lograr cercanía con el emprendimiento o la empresa y en el plazo propuesto identificar un plan de acción que se focalice en los aspectos centrales de la problemática identificada y que sea posible de implementar. Asociado a esto, la facilitación debe identificar la capacidad de la empresa de llevar adelante las acciones, tanto en liderazgo y gestión, así como desde el punto de vista financiero.

Las categorías y los criterios para solicitar la financiación de la implementación en el marco del Programa son los siguientes:

Implementación	Monto máximo de apoyo por Plan de Acción
<p>Categoría 1 - Potencial de crecimiento: Emprendimientos y mypes con potencial de crecimiento (empleo y/o ventas) o de mejora de productividad. Al día con sus obligaciones fiscales.</p>	<p>UYU 120.000</p>
<p>Categoría 2 - Reactivación: Mypes con al menos un dependiente, que demuestren riesgo de sostener su nivel de actividad y/o empleo a mediano plazo. Al día con sus obligaciones fiscales</p>	<p>UYU 100.000</p>

Respecto al punto de vista financiero, la persona facilitadora deberá analizar la capacidad del emprendimiento o empresa de sostener el esquema financiero previsto para la etapa de

implementación (fundamentalmente el 30% que luego será reembolsado), así como la posibilidad de sumar recursos adicionales al máximo apoyo otorgado por el Programa en caso de que el Plan de Implementación propuesto supere ese valor.

Criterios de implementación

Serán beneficiarios potenciales de la etapa de implementación los emprendimientos o empresas que reúnan las siguientes características:

- Empresa establecida con generación de empleo más allá de los titulares.
- Emprendimientos o empresas de autoempleo que vinculan al núcleo familiar en la operativa, o sea, es un emprendimiento familiar.
- Emprendimientos o empresas de autoempleo que, si bien no vinculan al núcleo familiar en la operativa, demuestran potencialidad latente de generación de empleo o dinamismo del negocio, lo que debe estar debidamente justificado en las proyecciones planteadas.
- En el caso de emprendimientos o empresas NO formalizadas, para acceder a los fondos de implementación deberán formalizarse.

No serán beneficiarios potenciales de la etapa de implementación:

- Emprendimientos o empresas de autoempleo que no vinculan al núcleo familiar en la operativa y/o no muestran potencialidad de generación adicional de empleo o potencial dinamismo en ventas que el proyecto ayude a capitalizar.

Sobre el alcance de la implementación

- Las bases establecen como rubros financiables:
 - capacitaciones, contratación de servicios, consultorías, equipamiento y materiales requeridos en el plan de acción, licencias de software, gastos de comercialización, promoción y difusión, habilitaciones requeridas, otros costos asociados directamente al proyecto incluidos en el plan definido.
- No se financia el pago de obligaciones contraídas con anticipación a la elaboración del plan de implementación en el marco de instrumento, así como multas, impuestos y tributos relacionados a la operación de la empresa.
- No se financiará capital de trabajo bajo las formas de inversión en materias primas o mercadería o gastos de la operativa habitual de la empresa o emprendimiento.
- Entre los gastos del proyecto no se podrá financiar con los aportes no reembolsables en la etapa de implementación a la persona facilitadora o personas y empresas vinculadas.

8. Seguimiento durante la etapa de Implementación

Todos los casos que sean sugeridos para postular a la etapa de implementación del Programa SOS Pymes serán presentados ante un Comité de Implementación integrado por representantes de ANDE o Centros Pymes, quienes decidirán sobre la aprobación o rechazo de las postulaciones. Los casos serán presentando en el Comité de Implementación por el ejecutivo o la ejecutiva ANDE/Centros Pymes correspondiente.

- a. Para los casos con implementación aprobada en el marco del Programa Sos Pymes la persona facilitadora realizará un acompañamiento de 5 horas de asistencia técnica.
- b. El acompañamiento consiste en el apoyo a la empresa o emprendimiento para que pueda lograr los objetivos establecidos en el plan de acción así como para realizar la rendición de gastos al Programa.
- c. La persona facilitadora deberá observar el Tutorial para Facilitación elaborado por ANDE, en el que se detallan los principales aspectos de la etapa.
- d. Todas las compras y adquisiciones de los planes de implementación deberán seguir los criterios establecidos en el procedimiento de adquisición de bienes y contratación de servicios de ANDE.
- e. La persona facilitadora contratada para el seguimiento de la implementación trabajará en estrecha coordinación con ANDE y Centros Pymes, manteniendo una comunicación fluida para realizar el seguimiento del proceso y proponer acciones correctivas cuando corresponda.
- f. Al finalizar la implementación, se realizará una reunión entre empresa o emprendimiento asesorado, ANDE o Centro Pyme y persona facilitadora para hacer una puesta a punto del proceso y repasar los resultados alcanzados.
- g. Luego de la reunión de cierre la persona facilitadora deberá presentar ante ANDE los siguientes documentos:
 - i. Ficha de cierre de Implementación
 - ii. Otros productos o verificadores de la etapa de implementación.

8.1 Documentos entregables en la etapa de Implementación

Como documentos entregables al finalizar la etapa de implementación la persona facilitadora deberá presentar ante ANDE o Centro Pyme y ante la empresa o emprendimiento asesorado la Ficha de Cierre de Implementación así como aquellos subproductos o verificadores del proceso (fotos, videos, informes, entre otros).

8.1.1 Ficha de Cierre de Implementación

La ficha de Implementación se estructura en dos hojas, ambas obligatorias de ser completadas por la persona facilitadora.

- Cierre Implementación: en esta hoja se debe presentar un resumen de la etapa de implementación:
 - Cumplimiento de resultados: describir el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos y de los resultados previstos, así como analizar resultados logrados no previstos.

- Resumen de ejecución del proceso: detallar el proceso de implementación, explicitar situaciones ocurridas que implicaron el cambio de objetivos o el no cumplimiento de resultados, así como todo comentario que se considere pertinente del proceso
- Impactos: indicar en qué áreas del negocio impactó el plan de implementación, justificando en cada caso. Se busca conocer si el plan aportó a que la empresa o emprendimiento incorpore nueva tecnología, genere nuevas alianzas, mejore su gestión empresarial, accede a nuevos mercados, gener empleo, mejore ventas o profundice el conocimiento en alguna temática relevante para el negocio
- Conclusiones y recomendaciones: identificar aspectos destacados del proceso de implementación y recomendaciones para el Programa Sos Pymes.
- Rendición de gastos: en esta hoja deben rendirse todos los gastos asociados al plan de implementación. Todos los comprobantes deben ser enviados escaneados al ejecutivo/a ANDE-Centro Pyme junto con la ficha de cierre de Implementación.
 - Para cada gasto debe detallarse la siguiente información:
 - Fecha: fecha de recibo o boleta contado
 - N° de Comprobante
 - Proveedor/Prestador
 - Concepto: describir a qué actividad, producto o servicio corresponde el comprobante
 - Rubro de Proyecto: indique el rubro del proyecto correspondiente al gasto según el presupuesto aprobado
 - Moneda del comprobante
 - Monto: monto del comprobante (IVA incluido si corresponde) en la moneda de pago
 - Tipo de cambio: utilizar el Tipo de Cambio interbancario comprador del día anterior a la fecha del comprobante (si corresponde)
 - Gasto a rendir a ANDE en \$: financiamiento con cargo al Programa SOS Pymes en pesos uruguayos
 - Gasto a rendir como contraparte en \$: financiamiento en pesos uruguayos que cubre la empresa o emprendimiento

Contratación

ANDE verificará que la persona facilitadora seleccionada cuente con todos los aspectos formales para poder avanzar en la firma del contrato.

Se firma el contrato en dos vías, por el o los representantes legales de la parte seleccionada y ANDE.

5.1 Forma de pago

El pago a la persona facilitadora se realizará una vez entregados a ANDE los documentos requeridos para el cierre de la etapa de Asistencia Técnica, siendo éstos la ficha de facilitación y anexos correspondientes.

9. Sistema de evaluación

Una vez finalizada la facilitación, la empresa beneficiaria realizará la evaluación de la facilitación de acuerdo al [formulario correspondiente](#).

10. Compromisos asumidos por los /as facilitadores/as

Las personas facilitadoras contratadas se comprometen a:

- Apoyar a la mype o emprendimiento en el cumplimiento de los objetivos de la asistencia técnica, siguiendo el enfoque y la forma de trabajo explicitada en este manual, y en las Bases de la convocatoria correspondiente.
- Mantener confidencialidad sobre todos los aspectos de la empresa, así como también sobre cualquier información que la mype o emprendimiento le entreguen, tomando todas las medidas para salvaguardar la información confidencial en su poder, recogiendo y procesando los datos de conformidad con las leyes aplicables, las obligaciones profesionales y las propias políticas y prácticas de gestión de datos implementadas por ANDE.
- Cumplir con el plan de acción y el cronograma acordado con la mype o emprendimiento.
- No realizar, en simultáneo, servicios de consultoría en áreas similares en empresas del mismo rubro ubicadas en la localidad donde operan la mype o emprendimiento asesorado en el marco del Programa.