

## **Información de referencia para la digitalización de Centros Pymes en el marco del Programa para la Transformación Digital de mipyme**

<b>Anexo I - Diagnóstico Integral Empresarial</b>	<b>2</b>
Implementación del diagnóstico	2
1. Asignación de puntajes: diagnóstico	2
2. Análisis de datos: Tabla de resultados	8
3. Resultados gráficos	8
4. Reporte entregable	10
<b>Anexo II - Autodiagnóstico Empresarial</b>	<b>11</b>
1. Autodiagnóstico empresarial: preguntas	11
2. Autodiagnóstico empresarial: respuestas	12
3. Autodiagnóstico: procedimiento	12
Estructura de documento Excel "Autodiagnóstico Puntajes"	13
<b>Anexo III Diagnóstico Emprendedor</b>	<b>15</b>
<b>Anexo IV Plan de Acción</b>	<b>16</b>
Plan de Acción: informe entregable	16

## Anexo I - Diagnóstico Integral Empresarial

El modelo de diagnóstico constituye una representación de las diferentes dimensiones de la empresa y sus actividades. Es además un marco de referencia que entiende que los buenos resultados tienen origen en procesos que demuestran funcionar exitosamente, están en línea con los objetivos estratégicos de la empresa y generan aprendizaje.

El diagnóstico empresarial proporciona una forma de analizar la organización que permite determinar el grado de madurez de cada uno de los procesos en las diferentes dimensiones de estudio y plantear alternativas para reducir la brecha entre el ideal y los resultados obtenidos.

El marco de análisis pone énfasis en la identificación, para cada dimensión, de la existencia de un círculo virtuoso que viene dado por la planificación de acciones, la ejecución y posterior medición de resultados, a través de los cuales se retroalimenta el proceso para volver a dar comienzo. La existencia de planificación está relacionada al dimensionamiento de objetivos, que se enmarcan en una estrategia, los que a su vez se deberían traducir en acciones. Esas acciones generan resultados medibles y objetivables que aportan conocimiento para la evaluación y puede determinar ajustes o la generación de nuevos objetivos.

### Dimensiones consideradas

El modelo de diagnóstico empresarial propuesto identifica buenas prácticas en cada una de las trece (13) dimensiones analizadas y sitúa la frontera de excelencia en función de las mismas. De ésta forma, el diseño elaborado permite establecer la brecha existente entre el óptimo establecido y la situación actual de la empresa.

Las dimensiones analizadas en el diagnóstico son: 1- Recursos Humanos, 2- Planificación Estratégica, 3- Calidad, 4- Ventas y Comercialización, 5- Marketing y Promoción, 6- Producción, 7- Seguridad y Salud Ocupacional, 8- Medio Ambiente, Orden y Limpieza, 9- Infraestructura, 10- Logística, 11- Finanzas, 12- Digitalización y Uso de TIC's, y 13- Cultura Organizacional.

El enfoque comprende la vinculación entre el conocimiento de variables vinculadas a cada dimensión, su análisis y evaluación y las acciones desarrolladas o a llevar adelante que influyen sobre las mismas.

## Implementación del diagnóstico

### 1. Asignación de puntajes: diagnóstico

La etapa de diagnóstico es vital en el proceso de asesoramiento, ya que permite dimensionar la problemática y delinear un plan de acción para la misma. Es a su vez una de las herramientas centrales de los Centros Pymes y donde los mismos cuentan con especialización en su aplicación.

El diagnóstico es desarrollado por el/la Asesor/a Coordinador/a o Asesor/a Técnico/a, dependiendo de la complejidad del caso. En caso de no existir disponibilidad, se podría realizar con el apoyo de un técnico externo formado en tal tarea. Este último apoyo debería ser excepcional, ya que la prioridad en ejecución de la tarea es del equipo técnico del Centro Pyme.

El diagnóstico efectivo debe combinar dos niveles de aproximación:

- Experimental. Conocimiento de las instalaciones de la empresa o las áreas de trabajo de la misma.
- Documental. Aplicando un formulario prediseñado.

El formulario de diagnóstico empresarial (F3) contiene un esquema de preguntas guías con un abordaje completo de la empresa y el empresario, su aplicación plantea al asesor el desafío de que el usuario no experimente la instancia como un interrogatorio. La modalidad de registro de las respuestas quedará a criterio del asesor (puede ingresar en el mismo momento las respuestas a la planilla electrónica, o registrar anotaciones y comentarios para completar las respuestas posteriormente) considerando la opción más adecuada según la disponibilidad del empresario, y buscando generar las condiciones para que el intercambio se desarrolle de la forma más fluida posible.

La combinación de la información obtenida a través del formulario y complementada con aportes adicionales, con los elementos recogidos en la visita a la empresa, son el insumo para la elaboración del diagnóstico de la empresa. El diagnóstico realizado debería permitir al empresario conocer de forma clara la situación respecto a las diferentes áreas de la empresa analizada.

La aplicación del diagnóstico exige del asesor un fuerte componente de involucramiento para relacionar el o los relatos con la experiencia en la empresa. El formulario es una herramienta que permite orientar y guiar la implementación, pero las recomendaciones no deberían darse por reflejo o efecto espejo.

Para dimensionar la relación entre los escenarios ideales y la situación relevada de la empresa en cada área, se emplea una planilla de cálculo, que ofrece cuatro escenarios de respuesta a cada pregunta del Formulario de diagnóstico F3. Para el cálculo de los puntajes, la planilla contempla aquellas situaciones en que las preguntas no sean coherentes con la realidad de la empresa analizada, brindando la oportunidad de no asignar puntajes en áreas o sub-áreas, sin penalizar en el puntaje total. Por ejemplo, si el bloque de exportaciones no es pertinente, se indica que las preguntas de ese bloque no aplican con un 0 en cada respuesta.

El proceso de asignación de puntajes es el siguiente:

1- Cada pregunta tiene cuatro potenciales respuestas. La valoración de las respuestas va en orden creciente de 0 a 4, donde 0 indica que no aplica, 1 aplica a la respuesta menos satisfactoria y 4 a la más satisfactoria. Éste es el valor que el Asesor debe ingresar, de acuerdo a las entrevistas de diagnóstico realizadas, en la columna **“Puntaje de pregunta (PP)”**

2- De acuerdo a la visión de la empresa o del consultor, la pregunta puede adquirir un nivel de importancia que va de 0 a 3, dadas las características de la empresa. El puntaje 0, indica que la consulta no aplica y el 3 que es muy importante para el caso. Columna **“Importancia de Pregunta (IP)”**

*Cuando una pregunta no es relevante porque no aplica al caso analizado es importante asignar el puntaje de 0 en ambos campos, Puntaje de Pregunta (PP), e Importancia de Pregunta (IP).*

3- El puntaje obtenido en cada consulta es el resultado de multiplicar el valor dado por el consultor a la misma (en función de los lineamientos que se presenten para otorgar el puntaje) y multiplicarlo por la importancia. Este puntaje se visualiza en **“Puntaje Ponderado de Pregunta (PPP) = PPxIP.**

4- El puntaje de cada área es la suma de los puntajes ponderados de cada pregunta.

$$\text{Puntaje Área (PA)} = \sum_{i=1}^{i=n} \text{PP}_i \times \text{IP}_i$$

5- A su vez, considerando que el máximo PP es 4, el máximo PA posible se determina como:

$$\text{Máximo Puntaje por Área Posible (MPAP)} = \sum_{i=1}^{i=n} 4 \times \text{IP}_i$$

6- El **resultado de cumplimiento** por área es el resultante de **dividir PA** sobre **MPAP**

Este indicador nos permitirá conocer cuáles son las brechas entre el desempeño actual de la empresa y lo que se entiende como un buen desempeño en cada área. A partir de estos valores podemos construir niveles de prioridad.

ÁREA	TEMA	CONSULTA	OPCIONES DE RESPUESTA				DESARROLLO	FACTOR DE PONDERACIÓN EN ÁREA		ESPERADO	GAP	CUMPLIMIENTO	
			Opción	Opción	Opción	Opción		Puntaje de Pregunta	Importancia de pregunta Consultor				Puntaje Ponderado de Pregunta
			respuesta/evaluadón 1	respuesta/evaluadón 2	respuesta/evaluadón 3	respuesta/evaluadón 4							
	Planificación						105	32	128	23	82%		
		¿Está definida la Visión? ¿Cómo fue obtenida?	No se ha planteado	Se han esbozado algunas ideas	Está claro a nivel de la Dirección	Se ha transmitido en la empresa	3	2	6	4	1	75%	
		¿Está definida la Misión? ¿Cómo fue obtenida? ¿Es compartida por todos los empleados?	Nunca se ha trabajado el tema	Está clara para la Dirección solamente	Está clara dentro de la empresa	Está claro y comunicado en lo interno y a clientes	4	1	4	4	-	100%	
		¿Existen planes de desarrollo a corto y mediano plazo?	No hay planes de desarrollo	Se definen pero no están claros	Están claramente definidas	Los planes de desarrollo están definidos y se realizan acciones	2	2	4	4	2	50%	
		¿Qué herramientas tienen disponibles para obtener información y tomar decisiones en las distintas áreas de la empresa?	No hay herramientas para obtener información	No hay herramientas para obtener información	Identifica acciones esporádicas	Existen mecanismos sistematizados para relevar información	1	2	2	4	3	25%	
		¿Quiénes acceden a la información disponible?	No pondera	No pondera	No pondera	No pondera							
		¿La información disponible es utilizada para la toma de decisiones?	No	No siempre	En la mayoría de los casos	Si	4	1	4	4	-	100%	

Puntaje de la consulta

Factor de ponderación

% cumplimiento

7- La **prioridad** del área se determina en **función** del **nivel de cumplimiento**, de acuerdo al siguiente esquema:

**Prioridad 1**, si **% cumplimiento < 33%**

**Prioridad 2**, si **34% > % cumplimiento < 66%**

**Prioridad 3**, si **67% > % cumplimiento < 100%**

Estos niveles de prioridad ayudan en la elaboración de los lineamientos que guiarán las recomendaciones contenidas en el plan de acción, que buscan incidir en aquellas áreas con menor desempeño. Así, aquellas áreas cuyos puntajes no alcancen el 33% del total esperado indicarían los abordajes prioritarios del plan de acción.

El siguiente gráfico ordena las áreas de la empresa analizadas según su nivel de prioridad y el porcentaje de GAP, entendido éste como la diferencia porcentual entre el puntaje alcanzado (cumplimiento) y el máximo puntaje esperado para cada área. Las áreas ubicadas hacia el cuadrante superior izquierdo del gráfico serán las de mayor prioridad. La visualización de los niveles de prioridad y del gráfico correspondiente se consulta en la pestaña “Priorización áreas” de la planilla de diagnóstico.

### i Ejemplo salida gráfica Porcentaje de brecha de cumplimientos según priorización Empresa



ii Tabla de resultados del diagnóstico empresarial - ejemplo de desglose de puntaje por área

DESARROLLO									
ÁREA	TEMA	Puntaje Ponderado Área/Tema	ESPERADO Área/Tema	GAP Áreas/Tema	CUMPLIMIENTO	Peso dentro de área	Promedio Ponderado Área/Tema	Promedio Ponderado Esperado Área/Tema	Peso en el total
RRHH		43	172	129	25%	1,00	1,00	4,00	0,10
	Política de RRHH	5	20	15	25%	0,12	0,12	0,47	0,00
	Responsabilidades, organigramay perfiles de cargo	8	32	24	25%	0,19	0,19	0,74	0,03
	Idoneidad Técnica	3	12	9	25%	0,07	0,07	0,28	0,01
	Capacidad y desempeño	3	12	9	25%	0,07	0,07	0,28	0,01
	Estabilidad laboral- Clima Interno	3	12	9	25%	0,07	0,07	0,28	0,01
	Conocimiento	3	12	9	25%	0,07	0,07	0,28	0,01
	Incentivos	2	8	6	25%	0,05	0,05	0,19	0,01
	Sistema de remuneración	6	24	18	25%	0,14	0,14	0,56	0,02
	Empresa Familiar	10	40	30	25%	0,23	0,23	0,93	0,02

## 2. Análisis de datos: Tabla de resultados

Una vez ingresados todos los puntajes a las preguntas del diagnóstico es posible visualizar los resultados obtenidos en la pestaña denominada “Tabla de resultados”. Esta tabla contiene 7 columnas que informan diferentes aspectos del diagnóstico, y 37 filas, correspondientes a las 13 áreas y 24 sub-áreas analizadas.

Los indicadores contenidos en la tabla son los siguientes:

- **Puntaje ponderado Área/Tema:** surge de sumar los puntajes de cada consulta, multiplicado por la importancia otorgada a cada pregunta por tema (sub-área) y área.
- **Esperado Área/Tema:** surge de sumar el puntaje esperado en cada consulta, multiplicado por la importancia otorgada a cada pregunta por tema (sub-área) y área.
- **GAP Área/Tema:** es la diferencia entre el Esperado Área/Tema y el puntaje ponderado Área/Tema.
- **Cumplimiento:** representa en puntos porcentuales el Puntaje ponderado Área/Tema sobre el Esperado Área/Tema. Cuando existe un cumplimiento del 100% significa que la empresa ha alcanzado el puntaje máximo esperado para el área o tema analizado. Cuando se indica un cumplimiento del 0% representa que el área o tema no ha sido analizado en el diagnóstico, por no considerarse relevante a la situación o no aplicar al caso.
- **Peso dentro de área:** cuenta las preguntas con puntaje mayor a 0 (que han recibido respuesta) dentro del tema o sub-área sobre el total de preguntas con puntajes en el área.
- **Promedio ponderado Área/Tema:** surge de dividir el producto del Puntaje ponderado del área por el Peso dentro del área entre el valor de la Importancia de pregunta total del área.
- **Promedio ponderado Esperado Área/Tema:** surge de dividir el producto del Puntaje Esperado del área por el Peso dentro del área entre el valor de la Importancia de pregunta total del área. Adquiere un valor de 4 para las áreas analizadas, y de 0 cuando se trata de áreas sin puntajes, que no fueron consideradas relevantes.
- **Peso en el total:** cuenta las preguntas con puntaje mayor a 0 (que han recibido respuesta) dentro del tema o sub-área sobre el total de preguntas con puntajes en el cuestionario de diagnóstico.

## 3. Resultados gráficos

Otra herramienta que brinda la planilla de diagnóstico es la visualización gráfica de los puntajes obtenidos por la empresa para cada área.

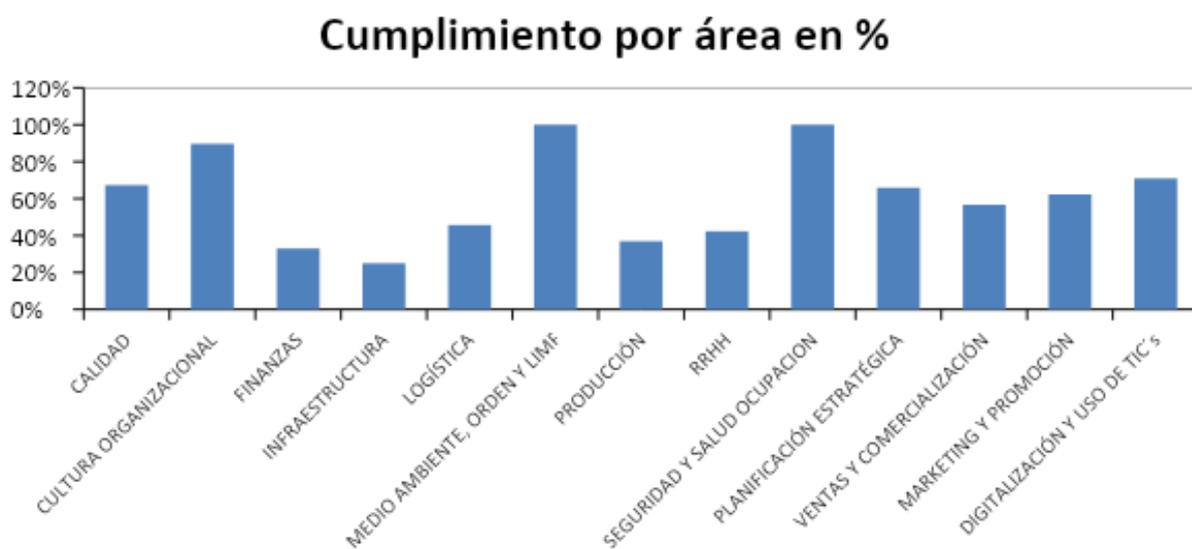
Se incluyen salidas gráficas que muestran el desempeño integral de la empresa, el desempeño por área, y otros que ordenan las áreas según brechas de cumplimiento y grados de priorización dada por los empresarios.

### iii Ejemplo salida gráfica Puntajes Promedio por Áreas



El gráfico radial denominado “Puntaje por área” muestra el Puntaje Promedio Ponderado por Área y el Puntaje Esperado de cada área (que siempre es 4). Éste es un gráfico muy útil para resumir visualmente el desempeño de la empresa en las áreas analizadas. Un aspecto a tener en cuenta es que el gráfico muestra sólo aquellas áreas con puntaje, eliminando de la visualización las que no fueron consultadas.

### iv Ejemplo salida gráfica Porcentaje de cumplimiento por área



Otro gráfico que brinda información relevante es el gráfico de barras denominado “Cumplimiento por área en %”. En él se visualiza el porcentaje del puntaje total alcanzado por la empresa en cada área analizada. Aquellas áreas que contienen temas o sub-áreas también cuentan con salidas gráficas que muestran el porcentaje de cumplimiento de forma desagregada.

#### **4. Reporte entregable**

Para la versión del diagnóstico entregable a la empresa, la información contenida en el formulario F3 se exporta al documento Word denominado “Diagnóstico Entregable”, que contiene los mismos campos con una edición más amigable para el usuario. Se trata de un reporte que resume la situación diagnosticada por cada área de la empresa analizada, incluyendo además de los gráficos resultantes de la planilla de cálculo, fotografías y otros recursos adicionales que el/la asesor/a del Centro Pyme encuentren útiles para analizar la empresa.

Además, se incluyen recomendaciones para cada área diagnosticada.

## Anexo II - Autodiagnóstico Empresarial

Es una herramienta dirigida a propietarios/as de micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) que tiene como objetivo relevar información respecto a las principales áreas de la empresa.

El Autodiagnóstico empresarial busca identificar, desde la perspectiva del empresario o empresaria, aquellos aspectos más relevantes del negocio.

Le permite a las empresas que completen el autodiagnóstico evaluar el grado de desarrollo empresarial en función a nueve (9) áreas claves de la empresa, con el fin de profundizar en acciones concretas en función a las recomendación del Asesor/a del Centro: 1. Ventas, 2. Comercialización, 3. Cultura organizacional, 4. Planificación Estratégica, 5. Recursos Humanos, 6. Finanzas, 7. Uso de TIC's, 8. Producción e infraestructura, 9. Logística.

El diseño elaborado permite establecer la brecha existente entre el óptimo establecido y la situación actual de la empresa.

### 1. Autodiagnóstico empresarial: preguntas

Dimensión	Cantidad máxima de Preguntas*
Planificación Estratégica	3
Ventas	14
Comercialización	8
Finanzas	10
Recursos Humanos	15
Cultura Organizacional	4
Producción e Infraestructura	13
Logística	6
Digitalización y TIC's	4
<b>TOTAL</b>	<b>77</b>

\*El cuestionario tiene algunas preguntas filtro que permiten la visualización de las preguntas solamente en el caso de que la empresa cumpla ciertas condiciones, lo que hace que el máximo de respuestas efectivamente completas por la empresa sea menor que el total de las preguntas del cuestionario.

## 2. Autodiagnóstico empresarial: respuestas

Cuatro potenciales respuestas por pregunta.

La valoración de las respuestas va en orden creciente de 1 a 4:

- 1 aplica a la respuesta con menor grado de desarrollo, menos satisfactoria
- 4 aplica a la respuesta que se relaciona con el desempeño óptimo en el tema indagado.

Cada dimensión tiene un puntaje máximo teórico relacionado a la situación óptima establecida.

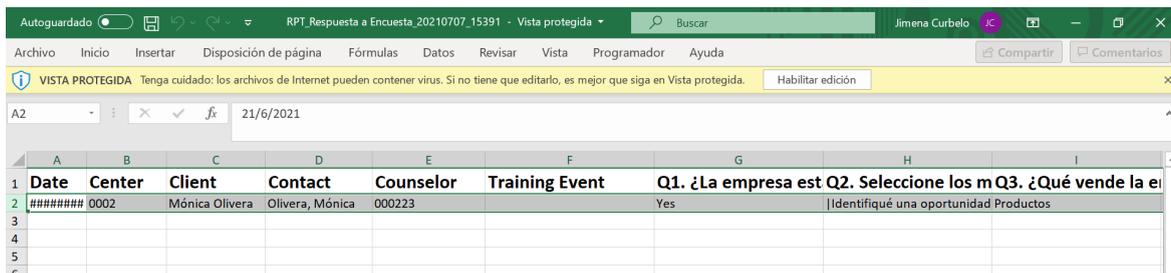
El puntaje de la empresa resultará de la suma de las respuestas indicadas por el/la empresario/a.

La diferencia entre ambos puntajes indicará la brecha en el desempeño empresarial.

Las brechas pueden ser utilizadas como guías para el plan de acción propuesto por el equipo técnico del Centro.

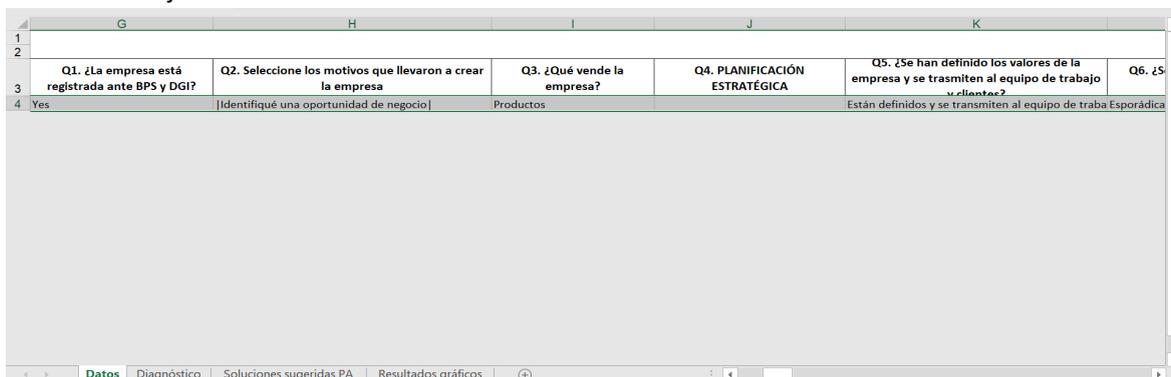
## 3. Autodiagnóstico: procedimiento

- Centro Pyme envía encuesta a empresa a través de CRM
- Empresa responde encuesta
- Centro Pyme descarga un documento Excel con la respuesta de la empresa
- Se seleccionan y copian las respuestas de todas las preguntas.



1	Date	Center	Client	Contact	Counselor	Training Event	Q1. ¿La empresa est	Q2. Seleccione los m	Q3. ¿Qué vende la e
2	#####	0002	Mónica Olivera	Olivera, Mónica	000223	Yes	Yes	Identifiqué una oportunidad	Productos
3									
4									
5									
6									

- Las respuestas se pegan en la pestaña "datos" del documento Excel "Autodiagnóstico Puntajes"



1	Q1. ¿La empresa está registrada ante BPS y DGI?	Q2. Seleccione los motivos que llevaron a crear la empresa	Q3. ¿Qué vende la empresa?	Q4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Q5. ¿Se han definido los valores de la empresa y se transmiten al equipo de trabajo?	Q6. ¿S...
2	Yes	Identifiqué una oportunidad de negocio	Productos		Están definidos y se transmiten al equipo de traba	Esporádica

## Estructura de documento Excel "Autodiagnóstico Puntajes"

- **Hoja Datos:** se pegan las respuestas que la empresa indicó en la encuesta
- **Hoja Diagnóstico:** las respuestas indicadas por la empresa se transforman en puntajes
  - Puntaje de la empresa: cada respuesta se transforma en puntaje del 1 al 4
  - Esperado: puntaje máximo que se puede obtener (4)
  - GAP: diferencia entre el puntaje esperado y el puntaje de la empresa
  - Cumplimiento: puntaje obtenido en relación al máximo esperado (0% a 100%)
  - Cada área suma el puntaje total obtenido por la empresa.

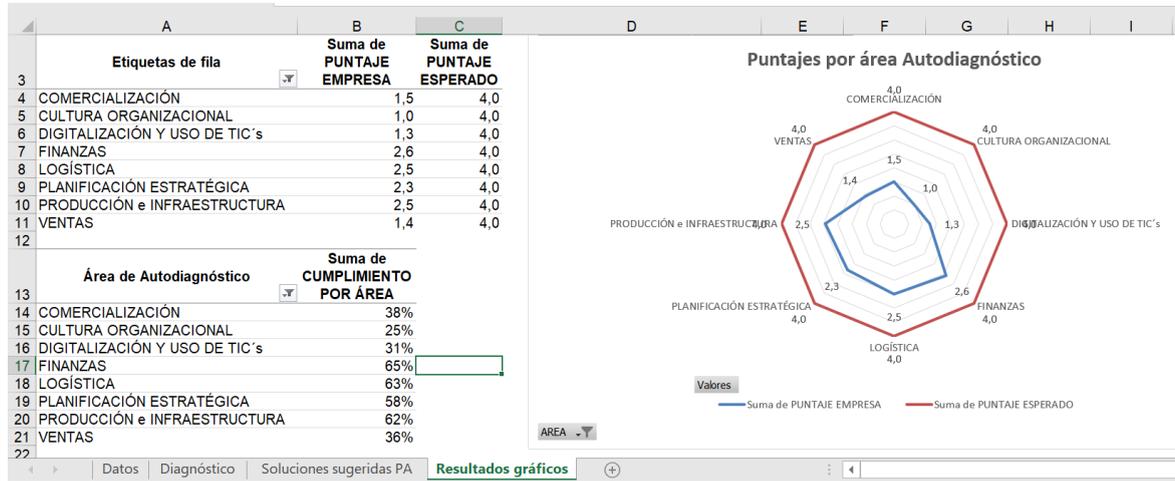
	D	E	F	G	H	I	J
7	Productos	Servicios y productos		Productos			
8	2	3	4	Puntaje de la empresa	ESPERADO	GAP	CUMPLIMIENTO
9				2,33	4,00	1,67	58,3%
10	Están definidos pero no se transmiten	Están definidos pero se transmiten solamente al equipo de trabajo	Están definidos y se transmiten al equipo de trabajo y a clientes	4	4	0	100%
11	Esporádicamente, sin planificación previa	Se definen objetivos y metas y se controlan esporádicamente	Se definen objetivos y metas, se controlan de forma sistemática y se toman acciones correctivas	2	4	2	50%
12	No, pero existen algunas ideas	Sí, pero no ha realizado acciones de desarrollo	Sí, en ejecución	1	4	3	25%
13				1,4	4	2,6	36%
14	Empresas privadas	Empresas públicas	Otras instituciones	0	0	0	0%
15	Se tiene una idea de los productos/servicios que más se venden	Se identifican los productos/servicios más vendidos. Esta información no se utiliza con regularidad para la toma de decisiones	Se identifican los productos/servicios más vendidos. Esta información es analizada de forma regular para la toma de decisiones	4	4	0	100%
16	Insatisfactorio, las ventas están por debajo de las del año anterior	Satisfactorio, las ventas se mantienen en el nivel del año anterior	Muy satisfactorio, las ventas son superiores respecto a las del año anterior	2	4	2	50%

- **Hoja Soluciones sugeridas PA:** muestra para cada área del autodiagnóstico actividades que se pueden recomendar según el puntaje obtenido por la empresa en el área.
  - **Nivel de prioridad:** asigna a cada área un nivel de prioridad para ser trabajado en el PA según % de cumplimiento
    - Nivel de prioridad= 1 - Área más prioritaria para el PA
    - Nivel de prioridad= 3 - Área menos prioritaria para el PA
    - Nivel de prioridad= 3 - Área menos prioritaria para el PA

Acciones sugeridas para el Plan de Acción a priorizar por el equipo técnico del Centro Pymes.							
Nivel de prioridad 1 = Área de mayor prioridad para su abordaje en el Plan de Acción							
ÁREA	Nivel de Prioridad	RECOMENDACIÓN 1	RECOMENDACIÓN 2	RECOMENDACIÓN 3	RECOMENDACIÓN 4	RECOMENDACIÓN 5	RECOMENDACIÓN 6
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	2	ATI: definición de la misión y visión organizacional	ATI: definición de objetivos de corto, mediano y largo plazo	ATI: Planificación y toma de decisiones en función de indicadores y objetivos.	Capacitaciones de sensibilización en planificación empresarial	ATI: Revisión del modelo de negocio	0
VENTAS	2	ATI: análisis de los precios de venta de los principales productos y de los márgenes sobre costos	ATI: encuestas de satisfacción del cliente	ATI: Definir objetivos de venta	Capacitación para identificar oportunidades para el desarrollo de nuevos productos	Capacitaciones de sensibilización en fijación de precios, gestión de ventas	Capacitación en internacionalización y /o gestión de comercio exterior
COMERCIALIZACIÓN	2	ATI: identificación y monitoreo a la competencia y su estrategia.	ATI: evaluación de canales de venta utilizados por la empresa	Capacitaciones de sensibilización en marketing digital	ATI: exploración de potenciales alianzas comerciales	0	0
FINANZAS	2	ATI: generación y sistematización	ATI: definición y uso de indicadores contables, financieros y de	ATI: elaboración de flujo de fondos, presupuesto	ATI: análisis de costos, márgenes y	Capacitaciones en	0

### Hoja Resultados Gráficos:

- Contiene tabla resumen con los puntajes obtenidos por área vs puntaje máximo esperado
- Contiene gráfico con los puntajes obtenidos por área vs puntaje máximo esperado
- Contiene tabla resumen con los porcentajes de cumplimiento por área
- Contiene gráfico con los porcentajes de cumplimiento por área



## Anexo III Diagnóstico Emprendedor

Es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para analizar emprendimientos informales y formales con menos de 36 meses de actividades y para personas físicas que presenten ideas de negocio o manifiesten la voluntad de emprender.

La aplican los equipos técnicos de Centros Pymes, quienes, a través de entrevistas con las personas emprendedoras levantan información relevante para elaborar el formulario de Diagnóstico Emprendedor.

Se analiza al emprendimiento en 5 áreas, con el fin de profundizar en acciones concretas en función a las recomendación del Asesor/a del Centro: 1. Equipo Emprendedor, 2. Idea de Negocio, 3. Conocimiento del Negocio, 4. Aspectos Legales, 5. Inversiones y Financiamiento.

El diseño elaborado permite detallar comentarios cualitativos para cada área analizada y un puntaje (de 1 a 3) que el equipo técnico del Centro Pyme asigna en función de criterios de evaluación predefinidos.

El formulario de diagnóstico emprendedor se registra actualmente en el CRM utilizado por el Programa Centros Pymes (Neoserra) e incluye:

- Fecha:
- Centro:
- Asesor:
- Pre-Cliente/Cliente:
- Sector:
- ¿Qué tipo de emprendimiento es?
- ¿En qué etapa está el emprendedor?
- Resumen diagnóstico
- Equipo emprendedor
  - Puntaje Equipo emprendedor:
  - Comentario:
- Idea de negocio
  - Puntaje Idea de negocio:
  - Comentario:
- Conocimiento del Negocio
  - Puntaje Conocimiento del Negocio:
  - Comentario:
- Aspectos legales
  - Puntaje Aspectos legales:
  - Comentario:
- Inversiones y financiamiento
  - Puntaje Inversiones y financiamiento:
  - Comentario:

## Anexo IV Plan de Acción

Una vez aplicada la herramienta de diagnóstico a la empresa o emprendedor (autodiagnóstico empresarial, diagnóstico integral o diagnóstico emprendedor) desde el equipo técnico del Centro Pyme se elabora el plan de acción. Es la hoja de ruta que usuario/a del Centro Pyme y asesor/a acuerdan para desarrollar el trabajo de asesoramiento técnico en el Centro Pyme. Contiene diferentes combinaciones de los servicios brindados por el Centro Pyme (capacitaciones, asistencias técnicas, postulaciones a instrumentos y orientación a financiamiento) así como la sugerencia de derivación hacia otros instrumentos de apoyos disponibles en el ecosistema de desarrollo empresarial/emprendedor.

Detalla:

- Resultado esperado: el cambio/logro/producto concreto que se espera lograr o entregar a la empresa al finalizar cada actividad propuesta
- Tipo de servicios: indicar el tipo de servicios brindado (Asistencia Técnica, capacitación, derivación, orientación a financiamiento, postulación a instrumentos)
- Meta: refiere al hito que indica que se llegó al resultado esperado de la actividad. Concreta y verificable.
- Verificador: refiere al indicador que refleja el resultado esperado, o el producto entregado
- Responsable: señala a las personas responsables de cada actividad.
- Duración (en meses): tiempo total (en meses) de la actividad
- Diagrama de tiempo: señala la distribución en el tiempo de las actividades planificadas. Es importante observar la dependencia temporal de las actividades planificadas, así como la carga total de trabajo por mes para la empresa/asesor

### Plan de Acción: informe entregable

Es el documento que se entrega a la empresa, incluye:

- Datos básicos de identificación de la empresa
- Resumen de la situación diagnosticada. Aspectos relevantes de la situación de la empresa al momento del diagnóstico inicial.
- Gráficos del autodiagnóstico empresarial/diagnóstico integral empresarial
- Resultados que se esperan alcanzar con la realización de las acciones propuestas
- Plan de actividades: Duración en meses de las actividades propuestas
- Detalle de áreas de la empresa que se buscan mejorar.
- Una vez que es aprobado por empresa, se firma el documento

### DATOS GENERALES

- o Nombre de cliente/empresa:
- o Fecha:
- o Fuente de financiamiento:
- o Número de cliente
- o Número de plan de acción:
- o Asesor:
- o Centro:

### SITUACIÓN DE PARTIDA

Descripción del problema y línea de base del indicador.

### RESULTADOS ESPERADOS

id	Objetivo	Código de Actividad	Actividad	Resultado esperado	Tipo de servicio (Cap./AT)	Meta	Verificador	Responsable	Duración en meses	AÑO 2021													
										E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		
1	Mejorar el proceso de venta y atención al cliente.	ATE RIV0122 002 001	Capacitación Incompany.	- Lograr que los funcionarios que participen incorporen nuevos conocimientos que permitan mejorar el proceso de venta y atención al cliente.	Capacitación	Todos los participantes finalizan la capacitación. El nivel de satisfacción de los mismos es muy bueno o bueno.	Planilla de Asistencia a la capacitación. Informe del consultor.	Consultor / Gustavo Rodriguez	3 meses														
2	Cumplir con los objetivos definidos en el Plan de Marketing	ATI RIV0122 002 001	Realizar el seguimiento de las tareas definidas en el Plan de Marketing 2021.	1- Mantener la calidad y frecuencia de las publicaciones en las redes sociales. 2- Alcanzar los objetivos definidos.	Asistencia Técnica Interna	Aumento de la comunidad en <a href="#">facebook</a> e <a href="#">instagram</a> .	-Análisis de las estadísticas de las redes sociales.	José Mello/ Gustavo Rodriguez/ Maria Jose Acosta	3 meses														

### DURACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN

### ÁREAS A MEJORAR

Firma empresario

Firma responsable del Centro

Aclaración

Aclaración