

**Aspectos generales**

1- Nombre de la firma o Razón Social .....  
Dirección ..... Localidad .....  
Tel ..... Fax ..... Año de fundación ( )

2-Nombre y cargo del Entrevistado  
.....

3.1- Describa las principales líneas de productos que fabrica hasta cubrir el 80% de la producción

- 1 .....
- 2.....
- 3.....
- 4.....

3.2- Se registraron variaciones en las líneas de productos fabricados por la firma desde 1991?

- En cantidad No ( ) Si ( ) Disminuyó ( ) Aumentó ( )
- En modelos No ( ) Si ( ) Disminuyó ( ) Aumentó ( )

4- Cúal fue aproximadamente su facturación en 1996 (millones de pesos ) .....

5- Señale el monto exportado en 1996 (millones de dólares)  
Monto:.....

6- Indique la participaci3n porcentual en el total de su facturaci3n de 1996 de los siguientes items:

- productos fabricados y vendidos por su firma ( )
- productos subcontratados a terceros ( )
- productos de reventa ( )
- productos elaborados a facon ( )
- ventas de servicios ( )

7- Indique el número total de personal ocupado en 1996 (incluyendo los socios que efectúan actividades en la empresa)  
.....

8- Indique la evolución de las siguientes variables en los últimos años:

Período	Facturación a/	Ocupación b/	Exportación c/	Importación b/	Inversión b/
1991/1994					
1995/1996					

a/ 1 aumentó mas del 30%, 2 aumentó entre el 10 y el 30%, 3 aumentó menos del 10%, 4 sin variaciones, 5 disminuyó menos del 10%, 6 disminuyó entre el 11 y el 30%, 7 disminuyó mas del 30%. b/ 1 aumentó, 2 estancado, 3 cayó levemente, 4 cayó significativamente

c/ 1 aumentó más del 20%, 2 aumentó menos del 20%, 3 disminuyeron menos del 20% y 4 disminuyeron más del 20%

9- Cuánto representó la inversión total efectuada por la firma entre 1991-1996 respecto a la facturación de 1996?

entre 1 y 10% ( )    entre 11 y 20% ( )  
entre 21 y 30% ( )    entre 31 y 40% ( )  
entre 41 y 50% ( )    más del 50% ( )

10- Le rechazaron en los bancos algun proyecto de financiamiento de inversión en:

si    no    no presentó

a) 1994            ( ) ( ) ( )  
b) 1995            ( ) ( ) ( )  
c) 1996            ( ) ( ) ( )

11- ¿Cuál es el peso de los tres principales clientes en su facturación?

1996 ( )    1995 ( )    1994 ( )    No sabe ( )

## 2- Gestión y Recursos Humanos

1- Señale el número de socios con funciones de dirección en la empresa ( ). Indique cuántos de ellos son familiares ( ). Indique el número de socios familiares que trabajan: Part-time ( ) Full Time ( ) Esporádicamente ( )

2- Desde 1991 se registraron alguno de los siguientes cambios en la firma?

SI NO

- a) cambió la propiedad
- b) incorporaron nuevos socios
- c) cambió la dirección empresarial por sucesión
- d) contrataron personal de dirección
- e) incorporaron personal profesional de mando medio
- g) otro (especificar)

3- Para la toma de decisiones, los empresarios de la firma reciben frecuentemente asesoramiento de:

- a) consultor externo ( )
- b) funcionarios/instituciones públicas ( )
- c) asociación empresarial ( )
- d) bancos ( )
- e) clientes ( )
- f) competidores ( )
- g) otros ( )

4- Cuáles son las Areas ( )/ Gerencias ( )de máximo nivel de su empresa? .....

5- Tienen estas áreas su propio responsable? No ( ) Si ( )  
Como se denominan en la empresa cada uno de dichos puestos?  
.....  
.....  
.....

6- Evalúe el grado de autonomía de cada uno de los responsables de

7- En los casos de respuesta Muy Elevado o Elevado mencione un ejemplo de decisión de alta responsabilidad que pueda ser adoptada por cada uno de estas personas sin consultar al dueño?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

8- Están especificadas por escrito las funciones y responsabilidades de cada área? No ( ) Si ( ) Parcialmente ( ). Cuando introdujo el última cambio en la organización de estas áreas de la empresa? ( )

9- Tiene procedimientos administrativos escritos? Si ( ) No ( ).Indique los principales

.....  
.....

10- Posee procedimientos escritos para el desarrollo de las tareas productivas? No ( ), Parcialmente ( ), Si ( ). En caso de respuesta afirmativa, a qué áreas funcionales se refieren.....

Año de última actualización .....

11- Señale la cantidad de personal ocupado en su firmas con las siguientes calificaciones:

Ingenieros o prof.técnicos ( )	Otros profesionales ( )
Técnicos ( )	Operarios calificados ( )
Administrativos ( )	Oper. no calificados ( )
Resto ( )	

12- En el período 1991-1996 realizó actividades de entrenamiento y

En el caso de haber realizado capacitación en el área de calidad indique el Nro de personas involucradas ( )

13-En el caso de haber desarrollado actividades de entrenamiento y capacitación de personal permanente de su firma (incluido cursos) durante 1996 indique:

- Número de personas involucradas.....
- número de horas totales de capacitación:

Menos de 15 ( ) Entre 16 y 30 ( )  
Entre 31 y 50 ( ) Más de 50 ( )

### **3- Producción y Comercialización**

1- Indique la antigüedad promedio de la maquinaria principal.....

2- Ha realizado en los últimos tres años algún rediseño significativo de la disposición de:

- a. las maquinarias dentro de la planta No ( ) Si ( )
- b. de los depósitos y almacenes No ( ) Si ( )

3- El mantenimiento de las maquinas principales lo efectúa en forma preventiva?: Si ( ) No ( ) Esporádicamente ( )

4- Quienes realizan el mantenimiento de las máquinas y equipos principales? (puede indicar más de una opción)

Si No

- Personal de la empresa especializado ( ) ( )
- Servicio externo especializado ( ) ( )
- Personal de la empresa no especializado ( ) ( )

5- Lleva registros del tiempo promedio de rotación de stock de ?

	Si	No
- materias primas	( )	( )
- productos terminados	( )	( )
- productos en elaboración	( )	( )

6- Tiene stocks intermedios inmovilizados mayores a los necesarios? No ( ) Si ( ). En caso de respuesta positiva indique en que sectores.....

Señale la principal causa de los excesivos stocks intermedios inmovilizados

.....  
 .....

7-Señale cual es el plazo medio de entrega desde el momento que se recibe el pedido u orden de compra?.....

8- Realiza algún control de calidad sobre:

	No	Si	Muestra Total Especif.	Visual	Instrumentos
a-materias primas					
b-prod. terminados					
c-prod en elab.					

10- Lleva formularios de control en cada uno de los puntos de control? No ( ) Si ( )

Con ese formulario de control efectúa:

- distribución de frecuencias (histogramas) ( )
- diagramas de causa-efecto ( )
- gráficos de control de variables ( )
- control estadístico de atributos ( )

11- Realiza muestreos de aceptación? No ( ) Si ( )

12- Están sus controles de calidad documentados? No ( ) Si ( )

De que manera? Procedimientos ( ) Registros ( )

13- Tiene intenciones de introducir el aseguramiento de la calidad en su empresa? No ( ) Si ( )

-Certificó ISO 9000 No ( ) Si ( )

-Planea certificar ISO 9000 No ( ) Si ( )

14- Los productos que elabora cumplen una norma nacional y/o ( ), internacional ( )

15- Utiliza patentes o licencias contratadas? No ( ) Si ( )

Cuales .....

16- Adapta las características técnicas de los productos según los requerimientos de los clientes? No ( ) Si ( )

17- Brinda asesoramiento técnico a los clientes? No ( ) Si ( )

18- Ha realizado en los últimos años algún acuerdo de cooperación con otras firmas? No ( ) Si ( ) Local ( ) Extralocal ( ) Extranjera ( )

Indique en que consiste

#### 4- Innovación

1- Se realizaron en la firma entre 1991 y 1995 algunas de las siguientes actividades señaladas a continuación?

	Si	No
a- Desarrollo de nuevos productos	( )	( )
b- Mejoras en productos	( )	( )
c- Desarrollos de nuevos procesos	( )	( )
d- Mejoras en procesos	( )	( )
e- Incorporación y/o mejora formas organizac.		
f- Desarrollo de nuevas formas de distribución productos y de marketing de la firma	( )	( )

2- Indique el número de personas involucradas en esas actividades según las siguientes calificaciones:

Ingenieros o prof.técnicos ( ) Otros profesionales ( )  
Técnicos ( ) Operarios calificados ( )  
Oper. no calificados ( ) Otros ( )

3- Tuvieron que capacitar recursos humanos de la firma para llevar a cabo las actividades mencionadas anteriormente?

No( ) Si( ) Indique el número de personas involucradas ( )

4- Para las tareas mencionadas anteriormente contrató personal externo? No( ) Si ( ) En caso afirmativo señale si las instituciones que le brindaron asesoramiento son:

i) Privadas ( )

ii) Públicas ( ) INTI ( ) UNIVERSIDADES ( ) CNEA ( ) OTRAS ( )

5- Señale si la firma tiene relaciones con otras empresas ( ) y/o instituciones/consultores ( ) para:

Tipo de Inst.1/

- |                                     |     |     |     |     |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|
| - efectuar cambios organizacionales | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| - efectuar mejoras en productos     | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| - efectuar mejoras en procesos      | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| - cambiar canales de distribución   | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| - definir estrategias               | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| - mejorar promoción de productos    | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |
| - otros .....                       | ( ) | ( ) | ( ) | ( ) |

1/ a) Municipalidad, b) Cámaras empresariales, c) Clientes, d) Proveedores, e) Otra empresa, f) Universidad, g) Fundaciones, h) Instituciones Gubernamentales, i) Centros de Servicio, j) Consultores, k) Instituciones tecnológicas, l) Otros

### 5- Aspectos Institucionales

1-Indique si utiliza o utilizó recientemente los siguientes servicios institucionales.

SI NO

1. Municipalidad
2. Cámara Empresarial
3. Universidades
4. Centros de Servicios Públicos y/o privados <sup>1/</sup>
5. Programas y/o instrumentos de apoyo a la Pyme <sup>2</sup>
6. Otros

2- En su opinión cuáles serían las tres acciones más importantes que debería encarar la Unión Industrial de Tres de Febrero para promover y/o apoyar el desarrollo de su firma?

- 1.....
- 2.....
- 3.....

**6- Exportaciones**

(sólo para las firmas que exportaron por lo menos en 1995 y 1996).

1- Año de inicio de exportaciones .....

2- Señale los tres principales países a los que exporta

	1er Mercado % exp.	2do Mercado % exp.	3er Mercado %exp.
1995			
1994			

3- Señale la proporción de sus exportaciones financiados con crédito bancario en el monto total exportado por la firma (prefinanciación y financiación de exportaciones) durante:

- 1996 .....
- 1995 .....

4- Su empresa organiza su comercialización externa a partir de:  
Si ( )
No ( )

- Departamento de comercio exterior
- Responsables por mercado de destino
- Consulta de bases de datos
- Otros

- acuerdos de cooperación con firmas locales
- venta directa a usuario final
- trading
- consorcio de exportación.

6- Indique las modalidades de pago predominante en su principal país de destino (ie: carta de crédito confirmada, transferencias avaladas, letras, cheques, etc)

1 .....                      2 .....                      3 .....

7- Señale cuanto representa el crédito de exportación en el crédito total de la firma para 1995 ( ) y 1996 ( )

### **7- Factores de Competitividad**

1- Cómo impactan actualmente los siguientes elementos en su posición competitiva? Califique del siguiente modo: (5) muy favorablemente, (4) favorablemente, (3) no incide, (2) desfavorablemente, (1) muy desfavorablemente

1. Costo laboral ( )
2. Calificación de la mano de obra ( )
3. Tipo de cambio ( )
4. Costo del crédito bancario ( )
5. Acceso al crédito ( )
5. Crédito a la exportación ( )
6. Incentivos a la inversión ( )
7. Aranceles a los insumos ( )
8. Aranceles a los productos ( )
9. Calidad de la infraestructura ( )
10. Costo de la infraestructura ( )

- 4. Regulaciones aduaneras ( )
- 5. Costos portuarios ( )
- 6. Costos de despacho de aduana ( )
- 7. Costo de transporte ( )
- 8. Estructura tributaria ( )
- 9. Calidad de la infraestructura ( )
- 10. Incentivos promocionales ( )

3- Cómo impactan actualmente los siguientes elementos de la infraestructura tecnológica en la posición competitiva de su firma? Califique del siguiente modo: (5) muy favorablemente, (4) favorablemente, (3) no incide, (2) desfavorablemente, (1) muy desfavorablemente

- 1. Calidad y costo de los servicios de consultoría ( )
- 2. Calidad y costo de tests y ensayos ( )
- 3. Calidad y costo de servicios de metrología y normalización ( )
- 4. Calidad y costo de servicios de certificación ( )

4- Señale como afectó en su competitividad la formación del MERCOSUR? Muy positivamente ( ), Positivamente ( ), Efecto neutro ( ), Negativamente ( ), Muy negativamente ( ).

5- Señale los cinco factores que más facilitan o benefician el desempeño de su firma?

- a.....
- b.....
- c.....
- d.....
- e.....

6- Señale las cinco restricciones que más afectan el desempeño de

7- Cuál es su opinión de las actuales regulaciones de la Secretaría de Política Ambiental para categorizar y obtener el certificado de aptitud ambiental? .....

.....  
.....

8- Se han establecido metas de desempeño ambiental?

No ( ) Si ( ) En caso positivo, se monitorean y revisan las metas?

No ( ) Si ( )

9- Que tipo de medidas se han implementado para reducir los niveles de contaminación?

Tratamiento (primario y secundario) al final del proceso

Mantenimiento preventivo ( )

Entrenamiento de la fuerza de trabajo

Cooperación con clientes y proveedores

Ahorros de energía, agua e insumos

Reformulación de productos

Sustitución de insumos/materias primas

Modificaciones de procesos empleando tecnologías existentes

Modificaciones fundamentales en los procesos (tecnologías más limpias)

Reciclado externo

Otros

10- Cuales son las dificultades que encuentra para mejorar la gestión ambiental?

Insuficiente información

Falta de recursos humanos

Dificultad de acceso a las tecnologías necesarias