

0/6.334  
R26 di

41561

## **Informe Final**

**Título**

**Diseño de Políticas de Intervención Estatal en materia de  
asistencia a Micro, Pequeña y Mediana Empresa**



**Provincia Del Neuquén**

**Cr. Sergio O. Romagnoli**

**Junjo , 1.999**



# Índice

---

<b>Introducción.....</b>	<b>3</b>
<b>Capítulo 1. Programa de Incubadoras de Microemprendimientos Agroindustriales.</b>	
<i>Informe sobre avances del programa .....</i>	<i>4</i>
<b>Capítulo 2 .Diseño de políticas de intervención estatal en materia de asistencia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.</b>	
<i>Introducción.....</i>	<i>8</i>
<i>Aspectos principales.....</i>	<i>9</i>
<i>A. Modificaciones Relacionadas con las Empresas.....</i>	<i>9</i>
<i>B. Modificaciones Relacionadas con los Consultores.....</i>	<i>12</i>
<i>C. Modificaciones Relacionados con los Informes.....</i>	<i>14</i>
<i>D. Modificaciones Relacionados con las Asistencias Técnicas.....</i>	<i>17</i>
<b>A modo de Conclusión.....</b>	<b>22</b>

## Anexos

<b>Anexo 1. Guía para la Realización del Informe Diagnóstico.....</b>	<b>25</b>
<b>Anexo2. Anexo Técnico para el Proyecto de Convenio Segunda Etapa Programa Federal de Fortalecimiento Pymes.....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>107</b>

## Introducción

---

El presente informe busca mostrar algunos avances logrados en el campo del Fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas de la Provincia del Neuquén.

Como lo expresa, el planificador Russel Ackoff, un sistema de problemas, requiere un sistema de soluciones. Por ello, no existe una única respuesta para esta problemática, no obstante hemos encontrado algunas respuestas, que pueden guiarnos a soluciones futuras mas eficaces.

La estructura del informe consta de dos componentes, primeramente se expondrá el estudio de una de las medidas mas innovadoras existentes en el ámbito de la provincia, como lo es el Programa de Incubadoras de Microemprendimientos Agroindustriales, donde se han dado ~~los~~ primeros pasos positivos en la búsqueda de una metodología de incubación virtual de microemprendimientos.

En segundo lugar, se expondrán las últimas medidas diseñadas en materia de políticas de desarrollo de Pymes, donde se detallan las modificaciones previstas y las características de la Segunda Etapa del Programa Federal de Fortalecimiento de Pymes para la Provincia del Neuquén.

Finalmente acompañan al informe, el anexo técnico de la propuesta de Convenio de la Provincia para la segunda etapa del mencionado programa federal y la nueva versión de la "Guía para la Realización del Informe Diagnóstico".

## Capítulo I

# Programa de Incubadoras de Microemprendimientos Agroindustriales

---

### Informe de Avances del Programa

El programa tiene por fin realizar una experiencia piloto con un grupo seleccionado de microemprendimientos que ya están en la actividad, a efectos de fortalecerlos y promover su desarrollo.

El mencionado programa, se encuentra en el marco del Programa de Desarrollo Agroindustrial para la Provincia del Neuquén, que lleva adelante la Unidad de Gestión N°29 "Estrategias Agroindustriales", a cargo de la Ing. Miriam Robino y cuenta con el apoyo y financiamiento del Consejo Federal de Inversiones.

Se han previsto como alcances finales:

- Realizar un seguimiento sistemático del "incubado", brindándole asistencia técnica permanente.
- Facilitar su gestión del emprendimiento, en todo lo referido a aranceles, impuestos, apoyo financiero y trámites en general.
- Brindar Capacitación en temas tales como: manipulación de alimentos, buenas prácticas de manufactura, análisis de costos, formulación de proyectos, gerenciamiento, etc.
- Lograr su participación en ferias y eventos destinados a la promoción y venta de sus productos.

Para la ejecución del programa, se han contratado los consultores Cr. María Victoria Zingoni con la colaboración de Ing. Ind. Mariela Díaz.

El contrato de locación de obra, se firma el 16 de Diciembre de 1.998, con un cronograma definido de entregas de trabajos, 16 de Enero, Primer Informe de

Avance, 16 de marzo, Primer Informe Parcial, 16 de Mayo, Segundo Informe Parcial, 16 de Junio, Informe Final.

Se concluyó el primer informe de avance, donde se identificaron 17 grupos de microemprendedores agroindustriales, de los cuáles se seleccionaron para brindar asistencia 5 en la primer etapa (primer trimestre) y 5 para la segunda etapa (segundo trimestre).

Los seleccionados para la primer etapa fueron :

1. Cooperativa de Apicultores. Lugar: Neuquén Capital, Actividades: Producción de Miel
2. Mamá Pancha, Lugar: Senillosa, Actividades: Elaboración de Ñaco
3. Callampa, Lugar: Senillosa, Actividades: Producción de hongos en fresco y en escabeche.
4. Granja Ecológica. Lugar Senillosa, Actividades: Granja educativa
5. Dulce Hogar, Lugar: Plottier, Actividades: Elaboración de dulces.

La elección de estos emprendimientos, se fundamentó en la mayor madurez de los mismos en su actividad laboral, ya que se encuentran actualmente en funcionamiento. Por el contrario, los grupos seleccionados para la segunda etapa, se encuentran en una escala inferior en la etapa de consolidación y conformación.

Para la segunda etapa, los emprendimientos fueron:

- Mr & Mr, Lugar : Vista Alegre, Actividad: Producción de Hongos
- Tambo Ovino y quesería. Lugar: Senillosa, Actividad: Producción y Procesamiento de leche de Oveja.
- Claudio Gortan. Lugar: Centenario, Actividad: Cría de Chinchillas
- Dominga López. Lugar: Centenario, Actividad: Producción de Ñaco.
- Raúl Antuña, Lugar: Centenario, Actividad: Cría de Chinchillas

Para seleccionar los grupos a incubar en Centenario, se mantuvieron reuniones con el Secretario de Producción Municipal, los consultores y los responsables de la ejecución del programa por parte de COPADE.

Se realizó el sábado 20 de Febrero, una Jornada de Capacitación en Comercialización y Definición de Marcas, en Senillosa, a cargo de la Cr. María Victoria Zingoni, donde fueron invitados todos los grupos de emprendedores, contando con la participación de mas de 40 personas.

El contenido de la jornada, se orientó al desarrollo de conceptos básicos de Mercadeo ( Las cuatro P, precio, producto, plaza, promoción). Y posteriormente, se relataron las experiencias en estos tópicos de cada uno de los participantes, en un ámbito de intercambio y multiplicación de conocimientos y experiencias.

A mi juicio el evento resultó muy fructificante para los destinatarios , inclusive comenzaron a generarse algunas relaciones de intercambios, como por ejemplo: entre productores de tomate y elaboradores de dulces de tomate, elaboradores de hongos entre sí, etc.

Posteriormente el día 24 de Marzo de 1.999 , fueron invitados todos los emprendimientos del programa a concurrir al Centro Pymes, con el objetivo de acercarlos y vincularlos con el organismo rector de las asistencias empresariales para la provincia del Neuquén.

Posteriormente se han realizado dos actividades de capacitación:

- Jornada de Trabajo en Equipo para la Cooperativa del Este Neuquino ( emprendimiento de la primera etapa.)
- Jornadas de capacitación en Formulación de Proyectos de Inversión para Microemprendimientos

Las jornadas de Proyectos de Inversión, fueron realizadas en las instalaciones del Centro Pyme. Cabe aclarar que el mencionado centro, es el organismo

responsable de evaluar las solicitudes de crédito que presentan todas las empresas MiPyMes que soliciten créditos con subsidio provincial.

La realización de los eventos en esta sede permitió que los emprendedores conozcan las instalaciones y las personas que evaluarán sus proyectos, asimismo las personas responsables de la evaluación conocieron acabadamente las potencialidades de los emprendedores (que nunca quedan plasmadas en los formularios que se confeccionan).

La metodología empleada en la capacitación, fue de trabajo por caso, donde luego de la exposición conceptual de un tema, los participantes confeccionaban personalmente su proyecto con la asistencia de los consultores. De esta manera lograron aplicar y fijar los conocimientos obtenidos como fruto de la exposición.

Finalmente las guías confeccionadas durante los dos días de duración de las jornadas, han sido entregadas a la consultoría, a fin de evaluar, corregir algunos errores y mejorar su aspecto, a los fines de su presentación final en el Centro Pymes.

Como resultado final se obtendrán los proyectos de cada uno de los emprendimientos, con muy buena calidad técnica. Allanando de esta manera, una de las grandes barreras al financiamiento que poseen estos emprendedores.

Estando a punto de finalizar la consultoría, considero que la misma a cumplido con los objetivos definidos al comenzar el trabajo, dejando en los emprendedores incubados nuevas experiencias, conocimientos y relaciones que aportarán positivamente en sus logros, potenciando además el esfuerzo que cotidianamente dedican al logro de su empresa.

Para culminar es importante destacar el interés generado a partir del presente programa, que se puede apreciar en las expectativas y consultas de microemprendedores, ya sea de los encubados como de aquellos que aún no han recibido este beneficio.

## Capítulo II

### **Diseño de políticas de intervención estatal en materia de asistencia de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.**

---

#### Introducción

De acuerdo a los favorables resultados obtenidos en la ejecución del Programa Federal de Fortalecimiento de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (MiPyMe) en la provincia del Neuquén y con el objetivo de continuar con la ejecución del mismo, se ha confeccionado el proyecto de convenio para la segunda etapa del mismo, que acompaña como anexo al presente informe.

Es importante mencionar los objetivos planteados para esta nueva etapa del referido programa, básicamente se fundamentan en la búsqueda de:

- Un mayor impacto cualitativo, a través del emprendimiento de acciones concretas en los proyectos identificados que redunden en una mejora real, para las empresas participantes de la primera etapa del programa, mediante la realización de Asistencias técnicas.
- Un mayor impacto cuantitativo, a través de la inclusión de nuevas empresas en el programa, mediante la primer fase del mismo: El diagnóstico de Competitividad Empresarial.

A fin de alcanzar los objetivos planteados, se han modificado algunos de las actividades e informes que se realizan en el marco del programa.

Con el propósito de presentar estas modificaciones sugeridas, a continuación se detallan las particularidades de cada una y su fundamentación técnica.



## Aspectos Principales

Las modificaciones planteadas para la segunda etapa del programa se pueden clasificar en 4 categorías distintivas:

- A. *Relacionadas con las empresas beneficiarias*
- B. *Relacionadas con los consultores*
- C. *Relacionados con los contenidos de Informes Diagnósticos*
- D. *Relacionados con las Asistencias Técnicas*

### **A. Modificaciones Relacionadas con las empresas participantes**

De acuerdo con la experiencia lograda durante la primera etapa de este programa, se ha evidenciado un grave problema de fondo, respecto del tamaño mínimo que debe poseer la empresa beneficiaria del mismo.

El foco principal del problema reside en la disparidad de criterios existentes entre los integrantes del Consejo Federal de Inversiones (C.F.I.) y el Consejo de Planificación y acción para el desarrollo (COPADE).

De hecho, resulta absolutamente comprensible el criterio de: "pisos mínimos de facturación", en la selección, planteada por el C.F.I.. Buscando la uniformidad, a nivel nacional, en la información relevada a partir de los Diagnósticos de Competitividad empresarial.

La diferencia de criterios sucede, a partir de la realidad, en cuanto a la composición del tejido empresarial, que evidencia la provincia del Neuquén, ya que el mismo es sensiblemente distinto a otras regiones de nuestro país.

De acuerdo a las cifras emitidas por la Dirección Provincial de Estadísticas y Censos de la Provincia del Neuquén, de los datos surgidos del Censo Nacional Económico Año 1.994, Sector Industrial:

Rangos según Ingresos anuales	Area Gran Neuquén	Resto de la Provincia	Total
<60.000	259	237	496
>=60.000 y <120.000	66	41	107
>=120.000 y <200.000	39	18	57
>200.000	94	44	138
<b>Total General</b>	<b>458</b>	<b>340</b>	<b>798</b>

Como puede observarse, la provincia del Neuquén se caracteriza por contar con una fuerte concentración geográfica de industrias en el área Gran Neuquén,(57%) constituida por Neuquén Capital, y las localidades de Centenario y Plottier, el área cuenta con una superficie de 240 Km2, que comparada con la superficie provincial (94.000 Km2), representa el 0.25% de la superficie provincial.

Otra característica propia, lo constituyen la existencia en el interior de la provincia de emprendimientos de pequeña escala, donde el 69% de los establecimientos industriales, facturan menos de 60.000 pesos anuales.

Por estos motivos, a los fines de la selección de empresas beneficiarias del programa, se ha preferido establecer criterios relacionados a la adecuación de cada empresa a las propuestas de desarrollo provincial, de acuerdo a su localización geográfica y sector productivo.

Actualmente, las propuestas provinciales de desarrollo productivo , se dirigen hacia el Plan Neuquén 2.020, nacido en el seno del Consejo de Planificación y Acción para el Desarrollo y cuyo propósito se caracteriza por la idea de instaurar una visión compartida en la sociedad, del Neuquén que deseamos construir.



El Plan Neuquén 2020, propone un modelo de Desarrollo sustentable con equidad social. La propuesta busca un Neuquén agroforestal, turístico, energético y minero; Productor de alimentos de baja contaminación para el mundo y con bellezas naturales atractivas para millones de visitantes del resto del planeta.

El eje central está constituido por la producción agroforestal, ya que la provincia cuenta con un millón de hectáreas aptas para este fin y la cuenca hídrica mas importante de la Argentina después de la del Río de la Plata y como ejes secundarios el turismo, energía y minería.

Otro objetivo que busca la propuesta, es promover el nacimiento de empresas en localidades del interior de la provincia, de manera de modificar la fuerte centralización que posee Neuquén, en cuanto a la distribución geográfica del producto económico.

Por todo lo expuesto, el criterio que sigue el COPADE, responde a la selección de empresas de acuerdo a su impacto en el modelo de desarrollo planteado, o dicho en las palabras del convenio: "empresas que sean de importancia estratégica para la provincia".

Dentro de este criterio de selección, las prioridades se otorgan a aquellas empresas que operen en algunos de los rubros mencionados anteriormente y residan en el interior de la provincia, a fin de fortalecer las empresas que lideran y representan mejor el modelo de crecimiento que debe seguir todo el sistema económico provincial, frente al cambio de paradigma disparado a partir de la globalización de los mercados.

Con respecto al tamaño de los emprendimientos, este criterio se enfoca en su potencialidad futura sin otorgar gran importancia al reducido tamaño actual. Se sabe por experiencia local, que el grueso de las empresas Pymes provienen de microempresas exitosas.

SVS/Asesor

# CRITERIOS ;

Para finalizar, a los fines de armonizar los criterios propuestos por ambos organismos, se ha establecido una alternativa que respeta los intereses comunes. Por un lado, y a los fines de lograr uniformidad en la información agregada nacional que surge con motivo de la realización de los Diagnósticos de Competitividad empresarial, (objetivo priorizado por representantes de CFI), se han respetado los criterios de selección por tamaño de facturación para la realización de los informes Diagnósticos.

1

Por otro lado, para la selección de las empresas beneficiarias de las Asistencias Técnicas, y a los fines de fortalecer las empresas que lideren el modelo de desarrollo provincial (objetivo priorizado por representantes de COPADE), se ha establecido el criterio de selección por "prioridad estratégica para la provincia".

2

Es importante aclarar que los criterios mencionados serán aplicados en la selección de empresas, por la Comisión del Programa Federal de Fortalecimiento de MiPyMes, convenio COPADE-CFI.

## **B. Modificaciones Relacionadas con los consultores**

Para la segunda etapa del programa se han planteado una serie de modificaciones al régimen de selección de los consultores que ejecutarán los diagnósticos y asistencias previstos.

Respecto del reclutamiento, se ha ampliado el segmento de los consultores con potencialidad para participar del programa.

*Ampliar del reclutamiento.*

Concretamente el pedido de asistencia determina para este aspecto: "La *identificación de consultores con capacidad para integrarse al Programa se realizará teniendo en cuenta la capacidad técnica disponible en la Universidad*

Nacional del Comahue, otras universidades con asentamientos en la provincia, empresas e instituciones".

M

En este sentido, se han fijado criterios exigentes para la selección de los consultores.

Estos criterios se evaluarán en dos sentidos :

- Una entrevista personal con el consultor, al momento de iniciar su intervención en el programa , ya sea en el caso de diagnósticos empresariales o asistencias técnicas.
- Propuesta metodológica de trabajo, con anterioridad a la ejecución de cada asistencia técnica. Con respecto a este punto, la propuesta de convenio establece como una función de la comisión del programa la: "Evaluación técnica de la propuesta metodológica de trabajo que presente el consultor individual o grupo consultor, de manera de analizar si la misma se ajusta a los objetivos planteados en el presente programa así como los de desarrollo estratégico de la provincia". Se ha optado por esta modalidad, dado el hecho de las características disimiles de cada asistencia a realizar.

¿Quién realiza la entrevista?

¿Propuesta metodológica? ¿qué es?

Debido a la uniformidad necesaria para ~~en~~ la realización de los diagnósticos empresariales, se mantendrá la propuesta metodológica establecida en el convenio para la ejecución de estos informes, no pudiendo el consultor modificarla, a menos que ello implique una ampliación en la información contenida por el mismo.

¿esto es lo contrario?

Asimismo se establece que los consultores no podrán ejecutar simultáneamente mas de un trabajo para el programa<sup>1</sup>.

¿Solo diagnostico por consultor?

Con respecto al reclutamiento de consultores y registro de los mismos, se está evaluando la posibilidad de construir una base de datos (preferentemente en Access) de consultores para el programa, con el fin de facilitar la gestión de la comisión con respecto a la selección y evaluación de los consultores, e incluso

<sup>1</sup>En concordancia con el criterio establecido en la resolución N° 8/99 de la Secretaría de Ciencia y Tecnología para el Programa de Consejerías Tecnológicas.

remitirla al interior de la provincia, asimismo se busca que dicha base de datos se encuentre a disposición de los empresarios interesados en la selección.

### **c. Modificaciones relacionadas con los Informes Diagnósticos**

Con el fin de mantener la uniformidad a nivel nacional , de los resultados que surgen de los Informes Diagnósticos, no se han realizado modificaciones de forma o fondo al contenido.

No obstante, se han adicionado dos nuevos requerimientos de información. Uno consiste en la adición del análisis del Ciclo de caja, y el otro responde a la inclusión de un capítulo específico que contenga recomendaciones del consultor.

#### *A. Incorporación del Análisis del Ciclo de Caja:*

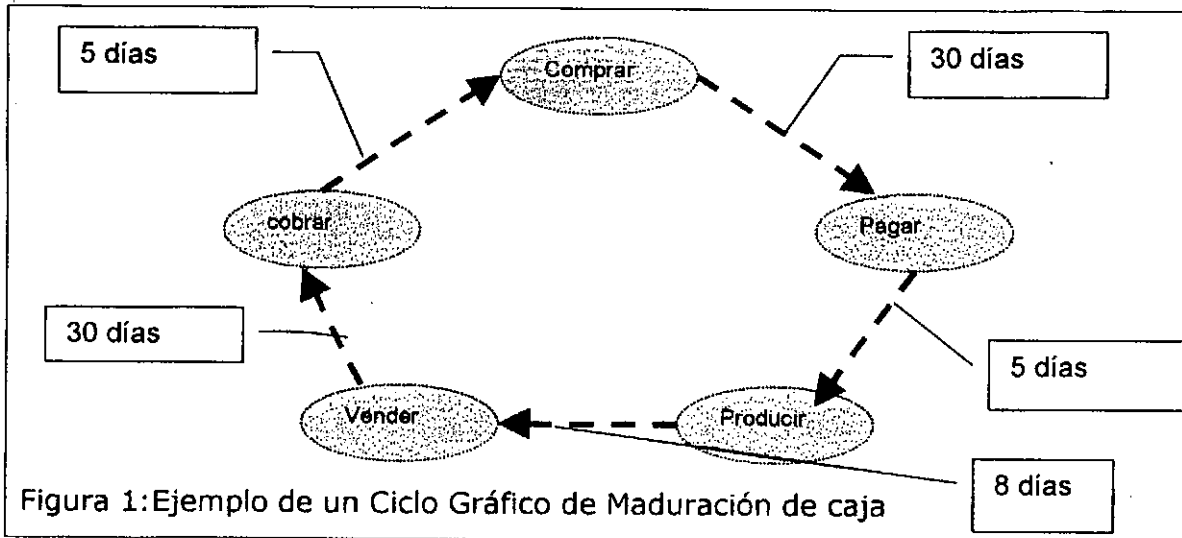
El capítulo de “Análisis de Situación Patrimonial de la Empresa”, consiste según la metodología utilizada en la primer etapa del programa original, en :

- Análisis de ratios Financieros
- Análisis de ratios Económicos
- Análisis de ratios de Rentabilidad.

Como puede observarse, estos conceptos responden a análisis estáticos de las finanzas de la empresa. Ya que podemos obtener un buen ratio de liquidez, y la empresa puede tener problemas financieros. Esto nos obliga a incorporar variables temporales en nuestro análisis financiero.

Un análisis de este tipo, es decir ,dinámico y de baja complejidad, puede ser el Ciclo de Caja o también llamado Ciclo de Maduración de Caja.

El concepto de Ciclo de Caja, consiste en el detalle de la correlación temporal de las operaciones de compras, pago, cobro y venta, en cuanto a los días que transcurren entre las mismas.



Como puede observarse, la obtención de este dato permite estimar las inversiones necesarias de capital de trabajo, frente a un crecimiento del volumen de operaciones de la empresa.

En el ejemplo del gráfico se describe un ciclo de caja negativo, es decir, los pagos a proveedores se realizan con anterioridad a los cobros a clientes. Este es el caso más observado entre las empresas de la región, y si imaginamos un incremento en las ventas, debe pensarse en una inversión necesaria en capital de trabajo, para financiar los desembolsos necesarios.

Por el contrario, en aquellas empresas donde se establezca un ciclo de maduración de caja positivo, es decir, los cobros a clientes preceden a los pagos a proveedores, esta inversión en capital de trabajo que mencionamos anteriormente no será necesaria. Incluso un incremento en los volúmenes de venta, puede mejorar la posición financiera de la empresa.

Por estos motivos, se desea incluir esta información dentro de los contenidos del diagnóstico, de manera de conocer las implicancias futuras para la empresa diagnosticada de un incremento o disminución en sus actuales niveles de facturación y financiación.

*Resultado*

# RESULTADO:

Es importante recordar, la preponderancia lograda por los proyectos de crecimiento en escala de producción o servicios, identificados a raíz de la primer etapa del programa.

En este sentido, es trascendente, el planteo que realiza el profesor John Argenti<sup>2</sup>, quién ha simplificado el proceso de quiebra, clasificándolo en tres tipos diferentes. Su planteamiento se denomina "Índice de salud de la empresa". Cada quiebra en potencia se puede clasificar dentro de uno de los tres tipos siguientes: Tipo 1, La empresa nacida muerta Tipo 2, la empresa dinámica, y tipo 3 la empresa madura.

Resulta muy curioso, la afirmación de este autor, que a continuación citamos: "...Cuando uno o más de estos defectos se han asentado firmemente en el funcionamiento de la empresa, ya todo es una cuestión de tiempo, hasta que se comete el *error fundamental* que conduce a la quiebra definitiva."

Según Argenti, el error será casi con toda seguridad alguno de los siguientes:

1. *Overtrading*: Es, seguramente, el error más común, y se produce cuando el impulso vendedor de la empresa alcanza tal nivel que las cifras de ventas crecen mas deprisa que los beneficios. Si esto sigue así, la empresa *se* encontrará con falta de liquidez.
2. *Exceso de endeudamiento*: Este efecto se produce cuando se permite que el endeudamiento de la empresa alcance tal nivel, que las mismas fluctuaciones normales de las actividades día a día de la empresa son una amenaza para su supervivencia. Si esto se combina, por ejemplo, con una recesión coyuntural, la empresa dejará de ser capaz de satisfacer sus deudas.
3. *El proyecto demasiado grande*: La empresa se da cuenta de que sus líneas de actividad actuales se encuentran con dificultades a largo plazo, y se embarca por lo tanto en un proyecto nuevo y ambicioso, con la esperanza de que éste permita dar a la empresa un enorme salto para alcanzar de nuevo el camino del crecimiento. Todo se destina a este proyecto, y, cuando se producen retrasos (lo que parece casi inevitable), los costos se incrementan y se consumen una proporción grande de fondos.

---

<sup>2</sup> J. Argenti, "Corporate Collapse. The Causes and Syntoms". Mc Graww-Hill, 1976



Resultaría muy interesante la información que puede rescatarse, a partir del ciclo de maduración de caja, a los fines de anticiparse a algunas de las causas comunes de quiebra de las empresas.

#### *B. Capítulo con Recomendaciones:*

Es necesario incluir un apartado donde se que expliciten todas aquellas acciones o sugerencias , que no son susceptibles, sea por su naturaleza o simplicidad, de ser incluidas en un proyecto, pero que resultan de gran importancia para mejorar la situación competitiva actual de la empresa.

Considero que éste capítulo puede resultar de gran interés para el empresario, si su redacción se establece en un lenguaje cotidiano y práctico. Asimismo puede lograr mayor impacto, el hecho de situarlo al comienzo del informe.

Con respecto a este punto, la propuesta de convenio realizada, establece:” *Recomendaciones :Los informes de diagnóstico contendrán las recomendaciones para acciones futuras. Éstas deberán ser expresadas en lenguaje sencillo y presentadas de manera que resulte una herramienta de análisis permanente para el empresario”.*

#### **d. Relacionado a las asistencias técnicas**

Con el propósito de incrementar la efectividad del programa, en la nueva etapa se propone, la realización de asistencias técnicas tendientes a mejorar positivamente la competitividad de las Pequeñas y Medianas empresas de la provincia.

Se aplicará a los proyectos que ayuden a los empresarios para:

- Formular proyectos de innovación, desarrollo, inversión o planes de negocios, tendientes a lograr acceso al financiamiento de cualquier índole,(préstamos,

alianzas estratégicas, formación de sociedades, emisión de obligaciones negociables, etc.).

- Apoyar en la mejora de la gestión empresarial, mediante la incorporación de tecnologías de gestión superadoras, tales como, todas aquellas acciones tendientes a desarrollar sistemas de información gerenciales, mejorar en logística, desarrollar técnicas de producción, mejora de lay out, desarrollar marcas, envases, etiquetas; desarrollar gestión financiera o flujos de fondos, etc.
- Apoyar el desarrollo de estrategias asociativas de desarrollo productivo que provoquen cambios importantes en las empresas participantes, tanto internos (productividad, gestión empresarial, etc), como también externos (competitividad, alianzas estratégicas, encadenamientos productivos, etc.)

Se han establecido como actividades básicas de las asistencias técnicas:

- I. Actualización del Informe Diagnóstico previo y Proyecto de Asistencia
- II. Ejecución de la asistencia

### ***I. Actualización del Informe Diagnóstico Previo y Proyecto de Asistencia***

La actualización del informe diagnóstico servirá de base para fundamentar las asistencias técnicas a implementar. Su propósito es conocer la situación actual, los desvíos y cambios ocurridos en la empresa, desde la realización del diagnóstico de competitividad.

El contenido de esta actualización será sintético, fijando interés en aquellos elementos que hubieren sufrido modificaciones significativas desde el diagnóstico inicial.

Como contenido básico, el informe deberá contener:

---

#### **Puntos fuertes y débiles de la empresa en los siguientes ítems:**

Dirección estratégica.

Comercialización de sus productos.  
Procesos productivos.  
Recursos humanos.  
Finanzas.  
Organización.  
Costos.  
Sistemas de calidad.

### **Oportunidades y amenazas para la empresa**

Valoración del empresario de su micro y macroentorno en función de las Amenazas y Oportunidades provenientes de:

Ambito gubernamental.  
Ambito sociocultural.  
Ambito Medio ambiental.  
Ambito financiero.  
Ambito legal.  
Mercado.  
Ambito de la relación con proveedores.  
La situación frente a sustitutos.

### **Perfil del empresario**

Actitud del empresario ante el diagnóstico.  
Perfil conductual del empresario.

### **Análisis de situación patrimonial de la empresa**

Análisis de ratios financieros.  
Análisis de ratios económicos.  
Análisis de ratios de rentabilidad  
Análisis del Ciclo de Caja

### **Proyecto de asistencia técnica**

- a. Caracterización de la problemática observada
- b. Definición de las alternativas de solución a la situación planteada

Alcances

Objetivos

Descripción de las actividades

Breve descripción de los recursos necesarios

Beneficios derivados de la opción

Cambios en la productividad

· Cuantificables (aumento de la producción, disminución de costos, etc.)

· No cuantificables (mejora de la imagen, capacitación, etc.)

---

Luego de la presentación de este informe, la comisión del programa deberá evaluar la correspondencia y oportunidad del proyecto de asistencia requerido.

Es importante para la evaluación del proyecto, la exposición detallada de la metodología propuesta por el consultor para la realización del mismo.

Posteriormente, luego de la aprobación por parte de la comisión, se ejecutará la asistencia técnica solicitada de acuerdo al cronograma establecido.

## ***II. Detalles de la asistencia***

Se plantean dos tipos diferenciados de asistencias, en función del avance de los trabajos realizados en el marco del programa:

A. Asistencia Técnica Inicial (Primer Etapa)

B. Asistencia Técnica Complementaria (Segunda Etapa)

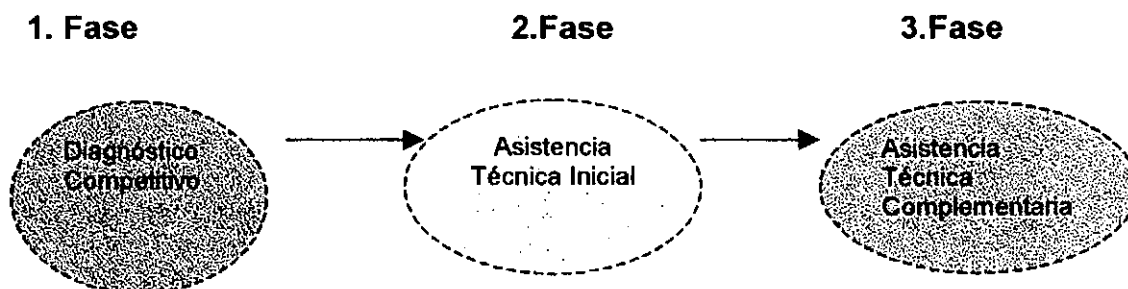
Con respecto al financiamiento de la asistencias, las asistencias iniciales son subsidiadas integralmente por el Programa, mientras que las asistencias

complementarias son co-financiadas al 50% cada uno entre el empresario y el Programa<sup>3</sup>.

Los capítulos básicos que integrarán las asistencias técnicas serán:

- A. Diagnóstico Temático
- B. Propuesta de Solución
- C. Resultados Esperados
- D. Cronograma de Trabajos Propuestos
- E. Metodología
- F. Detalle de acciones Realizadas
- G. Resultados alcanzados

Esquemáticamente el encadenamiento de las fases del programa es:



Como puede observarse, una empresa debe comenzar por la primer etapa del proceso, que consiste en la realización del diagnóstico competitivo. Luego de esta fase y con el proyecto identificado, se pasa a la segunda fase, donde se ejecuta o implementa el proyecto identificado. Posteriormente en la tercer fase, si fuere necesario, se profundiza el proyecto, siendo en este caso menor el subsidio otorgado por el programa.

<sup>3</sup> Para las asistencias iniciales se estipulan pesos 1.500 a cargo del C.F.I., y para las asistencias complementarias se estipulan pesos 750 a cargo del C.F.I. y un mínimo de pesos 750 a cargo del empresario.

## A modo de Conclusión...

No debemos perder de vista la importancia del instrumento que estamos planteando, si observamos los instrumentos existentes para cumplir el mismo objetivo, se evidencia un ajuste mejor a las necesidades del pequeño empresarios.

La totalidad de los programas de asistencia técnica, subsidian o cofinancian solo el 50% del monto total de proyecto, así como muchas veces generan un problema financiero a la empresa, por el hecho de reembolsar los fondos contra presentación del respectivo pago.

Para reflejar este hecho es necesario comparar los programas de similares características existentes en el ámbito de la provincia.

Si analizamos la oferta de Subsidio para asistencias técnicas existentes en estos momentos para las empresas de nuestra provincia, podemos identificar dos instrumentos de características similares: existe, con carácter de permanente, desde Marzo de 1.999 el Programa de Consejerías Tecnológicas a cargo del FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino), y por otro lado a partir de Julio de 1,999 comenzará a ejecutarse el Programa para la Reconversión Empresarial (PRE), a cargo de la Secretaría Pymes de la Nación Argentina, cuyo presupuesto estimado ronda los Ciento cuarenta (154) mlls. de pesos en subsidios para consultoría.

Podemos observar en el cuadro siguiente, las características principales de los programas nacionales, cuyo apoyo al empresario consiste en el subsidio del componente de Consultoría o Asistencia Técnica.

Características Principales					
Programas	Cantidad empresas solicitantes	Complej. de la Solicitud	Porcentaje del Subsidio	Monto máximo del subsidio	Momento del cobro
<b>PRE Programa para Reestruct. Empresarial</b>	Se Presentan individual	Alta, requiere aprobación por dos organismos.	50%	\$75.000 por proyecto.	Empresa desembolsa el total y luego se reembolsa
<b>PCT Programa Consejerías Tecnológicas</b>	Se Presentan Mínimo 2 empresas	Muy alta, requiere confección de multiples formularios.	50%	\$20.000 por empresa.	Empresa desembolsa el 50% del honorario profesional
<b>PFF MIPyMEs Programa Federal de Fortalecimiento De MicroPymes</b>	Se Presentan Individual	Baja, requiere presentar proyecto	100% 50%	Inicial \$1.500 Comp. \$ 750	Empresa no desembolsa, sin costo para empresa

Las diferenciación importante que posee el Programa Federal de Fortalecimiento Pymes , consiste en:

- 1. Sencilla accesibilidad:** ya que no es necesario confeccionar numerosos formularios para acceder a sus beneficios. Solamente se debe presentar el proyecto que se desea realizar, con todos los requisitos completos. Mientras en el programa de PCT, se deben confeccionar formularios, contratos y asociaciones entre empresas, consultores y Unidades de Vinculación Tecnológicas, que demandan tiempo y dedicación.
- 2. Rápida Definición:** Dado que la aprobación de la asistencia se otorga por dictamen de la Comisión del Programa, el acceso o la negación al mismo se evalúa con plazos muy ejecutivos, que no exceden los 20 días. Comparando otros programas, el PRE, requiere de la aprobación del Gerenciador del Programa y del control de la Secretaría Pymes ( si bien a la fecha del presente

informe aún no esta vigente dicho programa, se sabe por experiencia de la gente de la Secretaría Pymes, que los plazos no serán inferiores a los 45 días). El PTC, requiere de la aprobación del FONTAR y de la Dirección Provincial de Ciencia y Tecnología Provincial.

3. **No Onerosidad:** Si bien el monto previsto para el subsidio es inferior a todos los demás programas, la cobertura del mismo alcanza el 100% del monto de la consultoría (tope \$1.500), en los programas similares esta cobertura solo alcanza el 50% del costo, debiendo el empresario desembolsar el importe restante.
4. **Momento del Subsidio:** el empresario no debe desembolsar en ningún momento los importes a percibir por los consultores. Mientras en el PRE los empresarios deben desembolsar el total y luego se les reintegra el 50% del valor, asimismo para el PCT, el empresario debe desembolsar el 50% del valor de honorarios profesionales (denominado remuneración del Consejero).

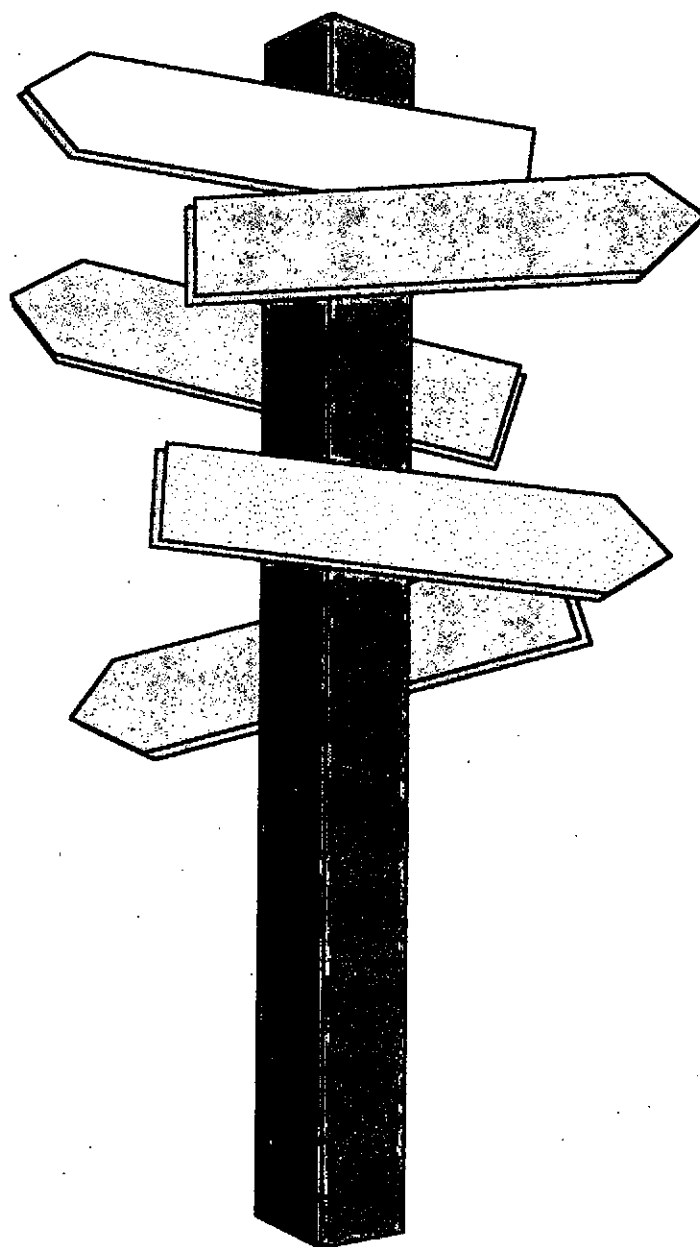
Por todo lo expuesto, es acertado afirmar, que la nueva etapa del Programa Federal de Fortalecimiento de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, se constituirá en una herramienta muy atinada para hacer frente a las necesidades de fortalecimiento de las pequeñas empresas que caracterizan al tejido empresarial de la provincia del Neuquén; y sobre las cuales, se basará el crecimiento y desarrollo económico y social futuro de nuestra provincia.



## **Anexo 1**

---

# **Guía para la realización del Informe Diagnóstico**



# ***GUIA PARA LA REALIZACION DEL INFORME DIAGNOSTICO***

El Programa Federal de Fortalecimiento y Apoyo a las Pymes tiene como objetivo general aportar a las empresas elementos estratégicos de diagnóstico que les sirva para orientar los procesos de reconversión y de esta forma aumentar o mantener su posicionamiento competitivo.

Para cumplir con este objetivo, se brinda, a las Pymes un servicio de consultoría profesional con el cual puedan identificar, a partir del análisis de sus principales fortalezas y debilidades, los cursos de acción mas adecuados y las herramientas mas aptas para implementar cambios operativos o estratégicos a fin de reconvertir sus actividades de manera de, hacer frente exitosamente a los cambios estructurales a los que están sujetas.

Asimismo, los diagnósticos de competitividad, representan un válido sistema de información, para conocer desde los ámbitos públicos, ya sea Nacionales o Provinciales, la realidad con la cual se enfrentan las empresas Pymes de la Provincia del Neuquén.

Este documento tiene por fin, avanzar en la definición de la metodología específica para la realización de este tipo de diagnósticos.

En primer lugar se analizan los factores internos de la empresa, denominados debilidades y fortalezas, posteriormente los factores externos (amenazas y oportunidades). Finalmente se tratan las especificaciones requeridas para los proyectos identificados.

# Capítulo 1

## PUNTOS FUERTES Y DEBILES DE LA EMPRESA

---

Para la consideración y evaluación de los factores internos de la empresa, se ha determinado una escala de valoración y una importancia relativa, en función del impacto en la totalidad de la empresa del factor analizado.

### ***A. VALORACIÓN***

Se han definido dos escalas, una para la valoración del factor determinado y una para determinar la importancia relativa que para la competitividad le asigna el consultor, se explicita a continuación la valoración de los mismos;

Valoración del Factor:

1. Muy Débil
2. Débil
3. Indistinto
4. Fuerte
5. Muy Fuerte

Es importante destacar que en los casos en que algún factor no pueda, ó no corresponda a la empresa diagnosticada, la valoración a otorgar al factor deberá ser 0 (indistinto).

Importancia Relativa

1. Muy Insignificante
2. Insignificante
3. Significante
4. Muy Significante

El encuestador deberá marcar la valoración que él mismo asigna a cada factor de acuerdo a la situación actual de la empresa, además deberá completar la

importancia relativa que le ha asignado a cada factor para la competitividad de la empresa en el sector determinado.

## ***B. DESCRIPCIÓN DE LOS PUNTOS DEFINIDOS***

### ***Dirección General Estratégica***

**Definición de estrategia a largo plazo:** Se considera una fortaleza la definición clara, por parte de la empresa de su estrategia a largo plazo, poniendo énfasis en la adecuación de la misma a los cambios del entorno.

A fin de definir y ordenar las estrategias asumidas por la empresa, se recomienda, utilizar las categorías designadas en el Anexo 4.

**Herramientas de Planificación Sistematizadas:** Se considera una fortaleza la existencia de tales herramientas, como presupuestos, pronósticos de ventas, balance anual o trimestral, camino crítico, flujos de caja sistematizados, control presupuestario, etc.

Inclusive es deseable una opinión del consultor sobre la solidez y oportunidad de utilización de las mencionadas herramientas.

**Cultura Empresarial Fuerte y Conocida por la Dirección:** Se considera una fortaleza la existencia de una cultura fuerte.

A los fines de evaluar la cultura de la organización, es importante considerar si la misma es adecuada frente al medio en el cuál se desempeña.

**Capacidad de Influir en los Mercados:** Se considera una fortaleza la capacidad de influir en los mercados, distinguir si una empresa es líder del mercado(fortaleza) o si es seguidora (debilidad).

**Conocimientos de la competencia:** Se considera una fortaleza el conocimiento de la competencia por parte de la empresa.

Este factor debe ser evaluado estudiando la brecha que exista para el consultor entre las valoraciones asignadas por el empresario a los puntos del capítulo de Amenazas y Oportunidades denominados como Mercado, Proveedores y Sustitutos.

**Conocimientos del Mercado:** Se considera una fortaleza el conocimiento del comportamiento de las variables que inciden en el mismo.

Este factor debe ser evaluado estudiando la brecha que exista para el consultor entre las valoraciones asignadas por el empresario a los puntos del capítulo de Amenazas y Oportunidades denominados como Mercado, Proveedores y Sustitutos.

**Estilo de Dirección Participativo:** En principio se considera una fortaleza la existencia de un estilo de dirección participativo y una debilidad la existencia de un estilo de dirección autoritario.

No obstante, a fin de superar el escollo relacionado con la discusión teórica acerca de la conveniencia o no, de un liderazgo participativo como fortaleza, se ha optado por tomar como marco teórico el modelo desarrollado por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard, denominado "Liderazgo Situacional", que pretende armonizar el estilo de gestión con la madurez del subordinado. (Ver Anexo 1).

En síntesis, desde este marco teórico, existen cuatro tipos de liderazgo según el grado de participación otorgado a los empleados y cada uno de ellos es adecuado frente a una determinada situación de madurez en los mismos.

A los fines del Diagnóstico de Competitividad Empresarial, es necesario contar con una opinión del consultor sobre el tipo de liderazgo predominante en la organización, así como la evaluación sobre la correspondencia de este tipo de liderazgo con la madurez de los subordinados.

**Capacidad de Anticipación a los Cambios:** Se considera una fortaleza la capacidad del empresario de prever los cambios en las principales variables macro que afectan al sector.

## COMERCIALIZACIÓN

Consideramos de gran utilidad para el diagnóstico, algún tipo de contacto (encuesta postal, entrevista personal, contacto telefónico ,etc) con aquellos clientes mas representativos para la empresa, de manera formarse una idea cierta acerca de su percepción sobre los puntos evaluados en este acápite. Ésto permitirá, al consultor, obtener una valoración mas ajustada de los factores que hacen a la Comercialización de los productos o servicios.

**Diseño de los productos:** Se considera una fortaleza la existencia de productos que funcional, técnica y estéticamente se adecuen a las necesidades del mercado y a la aplicación de tecnologías de diseño de materiales en su construcción.

**Calidad de los productos:** Se considera una fortaleza si responden los a los parámetros de calidad definidos por la empresa y más aún si se corresponden con los parámetros deseados por los consumidores.

A menos que , para el producto en cuestión, existan normas precisas que establezcan especificaciones técnicas de calidad, como son las normas I.R.A.M., el concepto de "calidad del producto", es relativo respecto de los demás productos conocidos por el consumidor e incluso altamente subjetivo.

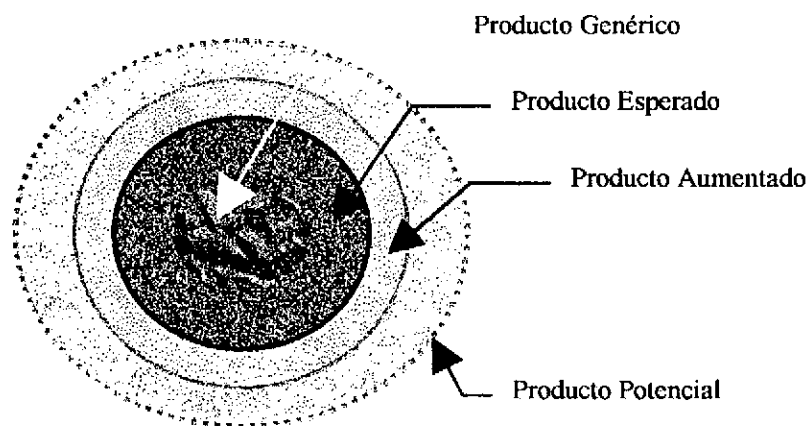
Algunas conclusiones establecidos por Tomas Peters, en su libro "Thriving on chaos", marcan una realidad, tal como lo es que: ***la calidad debe juzgarse en los términos en que el cliente la percibe***. En este sentido, trabajos de Deming, padre del movimiento hacia la calidad total, apoyan estas conclusiones.

Si estamos de acuerdo con esto, entonces debemos comenzar a evaluar la calidad de los productos , de acuerdo a la percepción que posean de la misma ,los clientes mas representativos para la empresa.

Estamos convencidos que dicha información resultará de gran utilidad para el empresario, a los fines de emprender acciones de mejoramiento o mantenimiento de sus normas de desempeño en calidad.

**Funcionalidad de los Productos:** Se considera una fortaleza si los productos poseen un diseño que les permita cumplir sus funciones de la manera mas sencilla posible.

El Concepto Total del Producto, de Ted Levitt, de la Universidad de Harvard<sup>1</sup>, nos proporciona un instrumento de gran ayuda para el análisis sistemático del mismo:



Para explicar este concepto es necesario un ejemplo. Tomemos para ello el caso de una emprendimiento dedicado a la venta de hongos en vandejas de 100 grs. en los supermercados y cadenas de la región.

El producto genérico, es el producto material, para el caso serían los hongos propiamente dichos. El producto esperado constituye aquellas cualidades básicas que espera el cliente, que posea el producto, como por ejemplo que los hongos se encuentren lavados y sanos.

El producto aumentado, se refiere a los aspectos del producto que hacen a su mejor utilización, aprovechamiento o funcionalidad. Son características que singularizan al producto de la empresa y lo diferencian de su competencia. Como ejemplo podemos

---

<sup>1</sup> Citado en "Thriving on Chaos", ver bibliografía.

citar la colocación de recetas, o algún tipo de procesado posterior a la recolección (cortado, aderezado, etc).

Por último el Producto potencial engloba todo aquello que se define como intangible o servicio al cliente, por ejemplo, entregar a domicilio el producto, recibir devoluciones en los productos, tener un contacto personal con el cliente, respetar precios pactados ,etc.

Resulta de interés conocer las estrategias y el estado respecto de cada uno de los niveles del producto ofrecido por la empresa diagnosticada.

**Amplitud de la Línea de Productos:** Será adaptado por el consultor a cada sector en particular debiendo explicitar si para el sector es una fortaleza o debilidad la amplitud de la línea.

**Grado de Complementariedad de los Productos:** Será adaptado por la consultora a cada sector en particular debiendo explicitar si para el sector es una fortaleza o debilidad que la empresa produzca productos complementarios.

**Protección Legal de los Productos:** Se considera una fortaleza de la empresa la existencia en su poder de patentes de invención, distribución exclusiva, acuerdos de fabricación, procesos secretos, etc.

**Políticas de Precios:** Será adaptado por el consultor a cada sector en particular debiendo explicitar si para el sector es una fortaleza o debilidad la política adoptada por la empresa de acuerdo al mercado que provee y de acuerdo al producto con que llega al mercado.

Resulta importante conocer algunos aspectos de las políticas seguidas por la empresa a los efectos de fijar sus precios (si se hace con margen sobre costos o sobre precios de mercado, si existen precios por clientes ,por zonas, por cantidades, etc), así como alguna opinión del consultor al respecto.

**Canales de Distribución:** Será una fortaleza de la empresa si posee adecuados canales de distribución a costo razonable y que le permitan una expansión de la empresa en el futuro.



Es importante describir los actuales canales de comercialización utilizados por la empresa, además es necesario realizar, una descripción gráfica de los mismos (sucesión de etapas ,agentes ,etc) a los efectos de su mejor comprensión.

**Sistemas de Comercialización:** Se considera una fortaleza la existencia de una adecuada mezcla de mercado en cuanto a las siguientes variables y de acuerdo al mercado que proveen: producto(diseño, funcionalidad ,etc), precio, comunicación (publicidad y promoción), distribución (directa, minoristas ,etc).

Se requiere una opinión fundamentada y detallada por parte del consultor, con respecto a los ventajas y desventajas de la mezcla de mercado adoptada por la empresa.

**Imagen de Marca:** Se considera una fortaleza la existencia de una buena imagen de marca de la empresa como organización así también como la de sus productos.

Se solicita una opinión del consultor respecto de los nombres, símbolos o diseños que identifican a sus artículos frente a los de sus competidores

A los efectos de aportar características a observar respecto de la marca, tener en cuenta que, cuando se evalúa el nombre de la marca, se deben observar, por lo menos, las siguientes reglas:

- Debe ser fácil de pronunciar y leer
- Debe ser fácil de reconocer y recordar
- Debe comunicar algo sobre el producto
- No debe ser ofensivo ni negativo
- Debe poder durar con el tiempo
- Debe ser inconfundible
- Debe ser corto y sencillo

**Política Publicitaria:** Será adaptado por el consultor a cada sector en particular debiendo explicitar si para el sector es una fortaleza o debilidad la adopción de políticas publicitarias masivas o enfocadas al segmento.

Asimismo es importante conocer los medios de comunicación utilizados: Periódicos, Revistas, Televisión, Radio ,etc. ,así como la correspondencia de los medios utilizados con los medios utilizados por los clientes.

**Política de Promoción:** Se considera una fortaleza la implementación de promociones adecuadas tendientes a fortalecer las ventas a corto plazo.

**Políticas de desarrollo de nuevos productos:** Se considera una fortaleza la iniciativa de la empresa en el desarrollo de nuevos productos así también como la existencia de una organización interna y metodologías diseñadas a tal fin.

También se consideran como nuevos productos, la readecuación de las características esenciales de productos tradicionales ofrecidos por la empresa.

## *PRODUCCION*

**Obsolescencia de las maquinarias:** Se considera una fortaleza la existencia de equipos y maquinarias de tecnología moderna de acuerdo a parámetros como la automatización, robotización, etc.

**Conocimiento del proceso productivo:** Se considera una fortaleza el conocimiento por parte de la empresa de las ventajas y desventajas que ofrece su proceso, **no se considera en este apartado si el proceso actual es adecuado o no sino el conocimiento de las ventajas y desventajas por parte de la empresa.**

**Adecuación del proceso productivo:** Se considera una fortaleza si el proceso se adecua a parámetros como flexibilidad, costos ,etc.

**Nivel de Subcontratación:** Será adaptado por el consultor a cada sector en particular debiendo explicitar si para el sector es una fortaleza o debilidad la existencia de un adecuado nivel de subcontratación.

En principio se considera que la subcontratación de todas aquellas funciones o actividades que no representen determinantes en el proceso productivo o demanden una gran inversión frente al grado de utilización por parte de la empresa., es una fortaleza.

**Gestión de Stock:** Se considera una fortaleza la existencia de un adecuado manejo del stock de la empresa así como la implementación de técnicas adecuadas para reducir los mismos.

Es conveniente describir el costo de la actividades relacionadas a la gestión de stock ,así como las características que requiere el almacenamiento de los productos(temperatura, humedad, envalaje ,etc).

**Política de Investigación y Desarrollo de nuevos procesos:** Se considera una fortaleza la existencia de una metodología sistemática destinada al mejoramiento continuo del proceso productivo.

**Grado de Automatización:** Se considera una ventaja la existencia de un grado de automatización que permita una mejora en los costos significativa.

**Implementación de mejoras en la productividad:** Se considera una ventaja si la empresa ha implementado o implementa procedimientos tendientes a una mejora continua de la productividad *tanto de la mano de obra como del capital.*

**Distribución en Planta:** Se considera una ventaja si la empresa tiene una distribución en planta que le permita armonizar el flujo de personas y materiales dentro de la misma.

**Metrología:** Se considera una ventaja si la empresa realiza controles de verificación de su instrumental de medición ya sea internamente o externamente.

## ***RECURSOS HUMANOS***

**Métodos de selección del personal:** Se considera una ventaja si la empresa implementa técnicas específicas para el reclutamiento y la selección del personal o si no utilizando las mismas se proveen de personal a través de consultoras especializadas en el tema

**Políticas de desarrollo del personal:** Se considera una fortaleza si la empresa tiene implementado un sistema de remuneración que motive la mejora de la productividad o desempeño, promoción dentro de la empresa a cargos de mayor responsabilidad, etc.

Es muy importante para este factor explicitar las políticas de incentivos que la empresa posee con respecto a su personal.

**Antigüedad del Personal:** Será adaptado por el consultor a cada empresa en particular, debiendo explicitar si representa una fortaleza o debilidad la existencia de personal de gran, media o escasa antigüedad.

El consultor deberá explicitar la antigüedad de la planta de personal para la empresa diagnosticada.

**Sistema de Capacitación:** Se considera una fortaleza la implementación por parte de la empresa de programas de capacitación tendientes a mejorar la cualificación del personal.

**Cualificación del Personal:** Se considera una fortaleza la existencia dentro del personal permanente de la empresa de técnicos especializados, universitarios o investigadores dedicados a mejorar todos los aspectos de la gestión empresarial.

## *FINANZAS*

Para determinar este punto es conveniente tomar como período de análisis los últimos doce meses y las perspectivas financieras de la empresa para los próximos doce meses.

**Capacidad de Generación de Fondos:** Se considera una fortaleza de la empresa la capacidad de generar flujos de dinero que le permitan desenvolverse adecuadamente sin tener que concurrir habitualmente a entidades financieras.

**Endeudamiento de la empresa:** Será adaptado por la consultora a cada sector en particular debiendo explicitar para cada sector si la relación activos-pasivos es adecuada.

**Gestión de las Finanzas:** Se considera una fortaleza si la empresa tiene una tecnología de manejo de fondos que le permita financiarse con las fuentes mas adecuadas y hacer los usos mas apropiados de los mismos.

A los efectos de este trabajo, nos referimos a "tecnología de fondos", a la existencia de conocimiento acerca de la proyección de caja futuras, existencia de una política en el manejo y asignación de fondos coherente con la realidad de la empresa y conocimiento de las opciones de financiamiento.

## *COSTOS*

**Estructura de Costos Fijos:** Se considera una fortaleza si la empresa tiene una estructura de costos fijos coherente y adecuada de acuerdo a la capacidad de la empresa de generar fondos.

A tal fin es necesario conocer el nivel actual de producción y el nivel posible de producción de acuerdo a la capacidad técnica y humana instalada.

**Sistema de Ingeniería de Costos:** Se considera si la empresa posee mecanismos permanentes o cuasipermanentes para el mejoramiento continuo de los costos tanto variables como fijos.

Como primer paso a observar, se debe verificar la existencia de un adecuado registro ,asignación e información de los costos.

En caso que no exista tal información y se cumpla la condición que los precios de la empresa sean fijados con una política de mark-up, de debe destacar claramente los riesgos económicos que está corriendo la empresa.

**Costos variables de comercialización:** Se considera una fortaleza si la empresa posee bajos costos de comercialización y especialmente si el margen de sus distribuidores no incrementan significativamente el precio del producto.

**Costos Variables de producción:** Se considera una fortaleza si los costos variables de producción son bajos respecto del precio de venta al cliente.

De todas maneras es importante tener en cuenta, que la afirmación anterior es verdadera, siempre y cuando el nivel de producción se encuentre por debajo del punto de equilibrio de planta.

Superado este punto, es deseable desde la perspectiva de la rentabilidad, que los costos no se relacionen con el nivel de producción( costos fijos).

## **ORGANIZACION**

**Dimensión de la estructura organizativa:** Será adaptado por la consultora a cada sector en particular debiendo explicitar si para el sector es una fortaleza o debilidad la dimensión de la estructura organizativa , poniendo énfasis en la dimensión de la línea media (Cuadros medios de conducción).

**Asignación de Funciones:** Se considera una ventaja si existe una clara asignación de funciones y responsabilidades por las tareas que se deban desarrollar en la empresa.

**Sistemas de Información:** Será una fortaleza si la empresa posee una metodología ordenada de recolección de información y si sus canales de distribución de información son fluidos, permitiendo el acceso del personal de la misma.

Denominamos sistema de información al conjunto de normas, personas y elementos que obtiene, recopila, analiza, administra y utiliza información.

Sin embargo, un sistema de información, es consecuencia de las actividades que desarrolla el ente a que pertenece. Para mejorarlo hemos de estudiar los procesos o encadenamiento de actividades que se llevan a cabo.

En realidad no son los sistemas de información "per se" los que deben ser mejorados, sino los procesos por los cuales se genera.

Por este motivo es necesario conocer en detalle los recursos y la metodología de trabajo de este proceso de generación de información.

**Normatización de tareas:** Será considerada una fortaleza si la empresa tiene sus tareas normatizadas es decir si la metodología para la realización de la misma está de cierta forma estandarizada.

## *CALIDAD*

**Concientización de la importancia de la calidad:** Se considera una ventaja si la empresa es consciente que la calidad es elemento competitivo importante para su empresa.

**Gestión de la Calidad:** Se considera importante si la empresa desarrolla gestión de la calidad en alguna de sus posibles manifestaciones.

**Sistemas de Aseguramiento de la Calidad:** Se considera una fortaleza la existencia de tales sistemas.

**Gestión total de la calidad:** Sistemas de mejoramiento y prevención

Calificación de Proveedores

**Uso de Herramientas de la calidad:** Control de calidad. Estadísticas .Control estadístico de procesos ,etc.

## Capítulo 2

# AMENAZAS Y OPORTUNIDADES PARA LA EMPRESA

---

### A. VALORACION

Se han establecido dos escalas de valoración, una para definir la posición de la empresa ante la existencia de un determinado factor y otro para la importancia que el empresario asigna a dicho factor, las escalas de valoración son las siguientes:

#### Posición de la Empresa

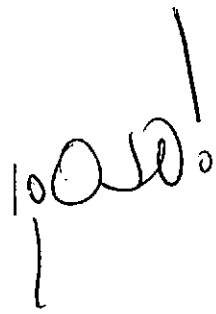
1. Muy Desfavorable
2. Desfavorable
3. Neutro
4. Favorable
5. Muy Favorable.

#### Importancia Relativa

1. Muy insignificante
2. Insignificante
3. Importante
4. Muy importante

La guía será completada por el consultor teniendo especial cuidado en no influir en las respuestas del empresario, ya que en esta guía se evalúa la percepción que el empresario tenga de su entorno.

El consultor deberá marcar la valoración correspondiente a cada factor dejando constancia, si lo cree necesario, de observaciones al final de la guía.





## ***B. DESCRIPCIÓN DE LOS PUNTOS DEFINIDOS***

### ***Ámbito Gubernamental***

**Política Fiscal Nacional:** Considerar el efecto que para los resultados de su empresa provoca la existencia de la actual estructura impositiva nacional.(IVA, Impuesto a las ganancias ,etc)

Política Fiscal Provincial: Considerar el efecto que para los resultados de su empresa provoca la existencia de la actual estructura impositiva provincial.(Ingresos Brutos, Impuestos al Automotor, etc).

**Aranceles a las importaciones de insumos:** Considerar el efecto que producen en su empresa la aplicación de aranceles a las materias primas e insumos necesarios para la manufactura de los productos de la empresa.

**Aranceles a las importaciones de Bienes Terminados:** Considerar el efecto que producen en su empresa la aplicación de aranceles a los bienes terminados que sean competidores directos de los productos que fabrica la empresa.

Es importante explicitar los aranceles que actualmente se fijan para dichos productos, así como su evolución futura(para Mercosur).

**Reembolso a las Exportaciones:** Considerar el efecto que producen en su empresa la aplicación de reembolsos a las exportaciones de sus productos.

Es importante explicitar los valores, la evolución futura y el marco jurídico de dichos reembolsos.

**Política de Gasto Público:** Considerar el efecto que producen en su empresa la decisión de incrementar el presupuesto estatal.

Para determinar el impacto se pueden analizar los clientes que posee la empresa y a través de ellos estimar el efecto directo e indirecto de cambios en la política de gasto público.

## *Ambito Sociocultural*

**Importancia de la Información:** Considere la importancia que el empresario le asigna a la posibilidad que tiene el consumidor de acceso a mayor información de lo que sucede en el mundo y si esto lo afecta o lo favorece para la gestión de la empresa.

**Avances Tecnológicos:** Considere si para la empresa constituye una amenaza o una oportunidad el continuo desarrollo tecnológico tanto para la incorporación de los mismos en sus productos y procesos como para el desarrollo de nuevas tecnologías.

**Globalización de los Mercados:** Considerar el efecto que produce en la empresa la creación de este acuerdo, en especial, la relación que se establece con el mercado consumidor y productor brasileño.

**Demanda de Participación en las decisiones:** Que efecto produce la demanda por parte de los actores económicos (gobierno, clientes ,etc) de mayor información para tomar parte en las decisiones de la empresa.

**Individualismo:** Que efectos produce para el empresario la progresiva independencia que experimenta el hombre tanto en sus relaciones de familia, laborales, etc, como así también en sus hábitos de consumo.

## *Ambito Medioambiental*

**Régimen Legal:** De que manera afecta a la empresa el régimen legal de protección ambiental tanto por la aplicabilidad a los procesos productivos como para el diseño de sus productos.

**Tendencias de protección ambiental:** Cual es el efecto que ocasiona en la empresa la tendencia por parte de los consumidores de mejorar el medio ambiente tanto así como la mejora en sus hábitos alimenticios, deportivos ,etc.

## *Ámbito Financiero*

**Tasa de Interés:** Determinar la medida en que la tasa de interés influye tanto en la composición de pasivos de la empresa como en la posibilidad de financiar sus operaciones.

**Accesibilidad al Crédito:** Determinar los efectos que produce en la empresa la posibilidad que tiene la empresa de acceder a los créditos tanto para capital de trabajo como para compras de bienes de capital.

**Diversidad en las líneas de crédito:** Determinar si las líneas de créditos existentes actualmente cubren todas las necesidades que la empresa posee actualmente y en que medida ayuda o entorpece su gestión y crecimiento.

**Tipo de Cambio:** Determinar en que medida la paridad del peso con el dólar afecta la oferta de sus productos y la demanda interna de productos sustitutos provenientes del exterior.

## *Ámbito Legal*

**Legislación laboral:** Determinar la medida en que la legislación laboral vigente afecta el desenvolvimiento de sus tareas habituales, hacer hincapié en la medida en que lo afecta el régimen de despidos, los convenios colectivos, etc.

**Legislación Comercial:** Determinar la medida en que la legislación del cheque, contratos comerciales, etc, inciden en el desarrollo de sus operaciones.

**Legislación Contractual:** De que manera afecta la actual legislación de sociedades comerciales, concursos y quiebras, etc, en el desempeño de la empresa.

## *Mercado*

**Barreras de Entrada:** De que manera las barreras de ingreso de nuevos competidores consituyen una amenaza o una oportunidad para el desarrollo del sector.

**Barreras de Salida:** Son todas aquellas variables que imposibilitan la salida de la empresa del sector en que desarrolla sus actividades y que influyen en la rentabilidad del sector.

**Crecimiento del Mercado:** En que medida afecta el crecimiento o la contracción del mercado las posibilidades futuras de la empresa de lograr rentabilidad a largo plazo. Incluso es importante remarcar la percepción acerca del crecimiento o contracción futura del mercado.

**Poder negociación de clientes:** Determinar la cantidad de clientes que posee la empresa y su poder relativo en la fijación de condiciones de venta y fijación de precios que ejerza sobre la empresa, lo cual determinará el poder que los mismos poseen.

**Cambios en el mercado:** En que manera afectan a la empresa los cambios en los hábitos de consumo de sus clientes directos e indirectos y los cambios en las demandas de los mismos.

## *PROVEEDORES*

**Cantidad de Proveedores:** Determinar si la cantidad de proveedores con los que cuenta la empresa son los suficientes como para que exista un grado aceptable de competitividad que mejore el desenvolvimiento de la empresa.

**Calidad de los Proveedores:** Determinar la medida en que los proveedores satisfacen en tiempo y calidad con sus productos a la empresa y si los mismos presentan signos de mejoramiento de sus servicios a la empresa.

**Poder Negociador de los Proveedores:** Determinar si la cantidad de proveedores es la suficiente como para que la empresa no esté supeditada a la fijación de precios y calidades arbitrarias y unilaterales de los productos que les proveen.

## *SUSTITUTOS*

**Costos de los sustitutos:** Determinar la medida en que los precios a los que llega el proveedor a la empresa determinan una disminución de la competitividad para la misma.

**Cantidad de los bienes sustitutos:** En que medida los bienes sustitutos determinan la rentabilidad del sector y de la empresa en particular.

Muchas veces, no se produce una sustitución como tal, sino que , podemos hablar del concepto de "*intercepción*", por ejemplo, en el turismo se dá el caso de las cabañas y las hosterías. Si bien no es el mismo tipo de cliente quién concurre a una u otra,(por lo tanto no habría sustitución), existe un cierto grado de intercepción de la demanda de uno por el otro.

## Capítulo 3

### PERFIL DEL EMPRESARIO

---

Capac de gestión  
empresaria

#### *A. VALORACIÓN*

La valoración de los puntos asignados en la clasificación es la siguiente:

1. Muy débil
2. Débil
3. Normal
4. Fuerte
5. Muy Fuerte

Esta guía deberá ser completada hacia la finalización del diagnóstico ya que en ese momento se tendrá una perspectiva más importante sobre la conducta del empresario, esta información es de suma importancia ya que de acuerdo a lo que se obtenga será el apoyo posterior que se le brindará al empresario en las etapas posteriores al diagnóstico.

#### *B. DESCRIPCIÓN DE LOS PUNTOS DEFINIDOS*

A continuación se menciona la descripción de los conceptos definidos:

##### **Motivación:**

Nivel de convicción en su proyecto empresarial así como la posibilidad de obtener satisfacciones presentes y futuras de la empresa desde el punto de vista económico, de desarrollo persona, status, u otras valoraciones que el empresario realice de su actividad.

##### **Iniciativa:**

Actitud positiva hacia la búsqueda de nuevas alternativas de desarrollo o de cambio con su visión de futuro. Tomar decisiones oportunas e iniciar acciones pertinentes adelantándose a potenciales acontecimientos.

### **Capacidad de Liderazgo:**

Capacidad de ejercer la conducción de grupo, es deseable que dicha conducción esté basada en una actitud democrática y de respeto hacia los demás.

### **Compromiso:**

Deseo de realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas venciendo los obstáculos y logrando autoestima. Va acompañado de un genuino interés por su actividad, por la capacidad de asumir riesgos calculados, capacidad de poner en juego un alto grado de exigencias laborales, personales además de la capacidad de espera para el logro de satisfacciones.

### **Capacidad de resolver problemas:**

Capacidad de visualizar los problemas, analizarlos, buscar alternativas posibles e implementar las acciones necesarias para resolverlos. Se pone en juego elementos como la flexibilidad de pensamiento, diversidad de recursos propios para encontrar soluciones, iniciativa para encontrar recursos externos y actitud positiva al cambio.

### **Nivel de Información**

Grado de manejo de información nacional, internacional, sectorial, de mercado, etc, necesarios para la toma de decisiones oportunas, valorar la medida en que se manifiesta hábito de nueva información.

### **Confiabilidad**

Evaluar el grado de coherencia entre lo que la persona hace y dice que hace. Dicho en otras palabras, verificar si existe una correlación entre la teoría en uso y la teoría declarada.

## Capítulo 4

### ANALISIS DE RATIOS

---

En esta planilla se busca obtener información de la empresa a través de los balances u otras fuentes de información económica-financiera que posea , lo que permitirá realizar en la etapa de formulación de proyectos un análisis de sensibilidad que permita una correcta evaluación de los proyectos.

Es preciso aclarar en este cuadro la relación entre las cuentas que conforman cada ratio en particular.

#### *Ratios Patrimoniales*

**Solvencia**: Surge de la división del Patrimonio Neto sobre el Pasivo de la empresa y se considerará como bueno si este ratio es mayor que uno.

**Inmovilización**: Surge de la división del Activo no Corriente sobre el Activo de la empresa.

**Financiamiento de la Inmovilización con Capital Propio**: Surge de la división del Patrimonio Neto sobre el Activo No Corriente de la empresa.

**Endeudamiento**: Surge de la división del Pasivo sobre el Patrimonio Neto de la empresa, se considera bueno si este ratio es menor que uno.

#### *Ratios Financieros*

**Liquidez**: Surge de la división del Activo Corriente sobre el Pasivo Corriente de la Empresa.



**Liquidez Inmediata o Prueba Ácida**: Resulta de la división de la diferencia entre el Activo Corriente y los Bienes de Cambio dividido esta diferencia por el Pasivo Corriente.

**Composición del Capital de Trabajo respecto de las Disponibilidades**: Resulta de la división de las disponibilidades de la empresa sobre el pasivo corriente de la misma.

**Composición del Capital de Trabajo respecto de los bienes de cambio**: Resulta de la división de los Bienes de cambio de la empresa sobre el Pasivo Corriente de la misma.

### *Ratios de Rentabilidad*

**Rentabilidad sobre el Capital Propio**: Surge de dividir la Utilidad del ejercicio sobre el Patrimonio neto de la empresa.

**Rentabilidad sobre el capital ajeno**: Surge de la división de la utilidad de la empresa sobre el Pasivo de la misma.

**Utilidad Neta Operativa**: Surge de la división de la utilidad sobre las ventas del Ejercicio.

### *Otros Ratios*

**Rotación de Créditos**: Surge de la división de Créditos por ventas dividido la multiplicación de ventas anuales por los 365 días del año.

Rotación del Activo: Resulta de dividir las ventas sobre el total de los activos

**Ventas per cápita**: Resulta de dividir las ventas anuales sobre el número de empleados permanentes de la empresa.

## *Ciclo de Caja*

Como puede observarse, estos conceptos responden a análisis estáticos de las finanzas de la empresa. Ya que podemos obtener un buen ratio de liquidez, y la empresa puede tener problemas financieros. Esto nos obliga a incorporar variables temporales en nuestro análisis financiero.

Un análisis de este tipo, es decir ,dinámico y de baja complejidad, es el Ciclo de Caja o también llamado Ciclo de Maduración de Caja.

El concepto de Ciclo de Caja, consiste en el detalle de la correlación temporal de las operaciones de compras, pago, cobro y venta, en cuanto a los días que transcurren entre las mismas.

Se recomienda observar el anexo 3, donde se trata específicamente este tema.

## Capítulo 5

# DEFINICION DE PROYECTOS SUSCEPTIBLES DE REALIZACION

---

### *A. DESCRIPCION DE LOS PROYECTOS DEFINIDOS*

Se recomienda al consultor que la definición de los proyectos surja de un maduro y consensuado análisis de la situación actual de la empresa de manera que permita un incremento sustantivo de la competitividad de la misma así también como asegurar la cooperación de ésta en el posterior desarrollo del proyecto.

La siguiente información será completada por el consultor:

#### **Área**

Es esta columna se deberá colocar las áreas de la empresa que se verán implicadas, ya sea de manera directa o indirecta en la ejecución del proyecto, las áreas definidas serán las expuestas en el resumen diagnóstico y que se mencionan a continuación:

*Dirección General Estratégica*

*Comercialización*

*Producción*

*Recursos Humanos*

*Finanzas*

*Costos*

*Organización*

*Calidad*

Es caso de que existieran proyectos en otras áreas no definidas en el presente diagnóstico el consultor deberá incluirlas a continuación de los proyectos que impliquen las áreas definidas en el diagnóstico.

## Proyecto

En esta columna el consultor deberá exponer en forma clara y detallada los siguientes aspectos:

1. Título del Proyecto

2. Subtítulo, en la medida que el título no permita dar una idea clara del carácter del mismo.

En el punto definido como prioridad se definirán los criterios de ordenamiento de las mismas.

### Tipología de Proyectos:

A los fines de ordenar, se definen 3 tipos de proyectos, de acuerdo a los objetivos primarios que persigue:

A. Objetivo "Diseñar e Implementar": Son proyectos que implican acciones tendientes a lograr una mejora significativa de procesos o productos, bien sea a través de una modificación radical o incremental en los mismos.

Entre los proyectos incluidos en este concepto se encuentran:

*Diseño de Nuevos Productos*

*Mejoramiento de productos existentes*

*Diseño de nuevos procesos (Reingeniería)*

*Mejoramiento de los procesos existentes*

*Automatización de procesos*

*Mejoramiento de sistemas de información*

*Implementación de Normas de Calidad*

Como puede intuirse éstos proyectos demandan adquisición de equipamiento, así como algún tipo específico de capacitación. No obstante la característica propia de este tipo de proyectos, reside en la **integración** de todas estas adquisiciones y

capacitaciones en un proyecto integral, así como un fuerte componente de consultoría y experiencia en este tipo de trabajos.

**B. Objetivo "Capacitar":** Son aquellos proyectos que contienen un importante ó único componente de capacitación

*Capacitación de los altos mandos*  
*Capacitación de la línea media*  
*Capacitación de Recursos Humanos*

Para estos casos se deberá completar la planilla de Capacitación, que acompaña al anexo 5.

**C. Objetivo "Adquirir":** Son aquellos proyectos cuyo componente principal consiste en la adquisición y puesta en marcha de nuevos equipamientos o bien modificación y actualización de los actuales.

*Incorporación de Equipamiento*  
*Ampliación de Capacidad Instalada*

**Alcance:**

En esta columna el consultor deberá explicitar en detalle la magnitud del proyecto que se proponen, así como los plazos en los cuáles se producirán estos alcances:

Se definen 3 plazos:

INMEDIATO: Próximos 30 días posteriores al Informe.( próximo mes)

CORTO PLAZO: Desde 60 hasta 90 días de la fecha del diagnóstico.(entre 2 y 3 meses)

MEDIANO PLAZO: Desde 91 días a 120 días de la fecha del diagnóstico.(ente 3 y 6 meses)

LARGO PLAZO: Desde 121 días a 480 días.(entre 6 meses y 1 ½ año.)

### **Prioridad**

Es esta columna se expondrán con números comenzando con el uno (mas importante) en orden decreciente de acuerdo a la importancia de los mismos, para ello se determinara los siguientes criterios, los cuales están jerarquizados desde los mas importantes hasta los menos por orden de aparición:

1. Se deben priorizar aquellos proyectos que se relacionen directamente con áreas de la empresa en la que presenta fuertes debilidades, para ello se deberá guiar con el cuadro de fortalezas y debilidades de la empresa donde se tendrá como mas importante aquello proyectos pertenecientes a áreas que presenten debilidad para la empresa según surja de la primera columna, es decir aquellos que tengan una valoración de uno (1) o dos (2) y tres (3).

2. Se deben priorizar aquellos proyectos que se relacionen con áreas que presenten debilidad relativa mas importante, para ello se deberá tener en cuenta en la columna de importancia relativa del cuadro de fortalezas y debilidades aquellas áreas cuya importancia sea significativa para la empresa, valorados como tres(3) o cuatro (4).

3. Se deben priorizar aquellos proyectos que produzcan un mayor apalancamientos, es decir, demanden una mejor relación entre los resultados esperados y la inversión requerida para llevarlo a cabo.

### **Objetivos**

En esta columna se deberán explicitar en forma cualitativa los resultados esperados de la realización del proyecto así también como una descripción de la situación futura de la empresa con el proyecto realizado.

## ***B. CUANTIFICACION DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LOS PROYECTOS DEFINIDOS***

### **Título del Proyecto:**

El consultor debe colocar el título del proyecto definido en la guía de definición de los proyectos susceptibles de realización

### **Definición de los Recursos:**

Esta plantilla está dividida en dos grandes columnas, una de la empresa y otra del medio, se trata de que el consultor y la empresa definan en la forma mas precisa posible los recursos necesarios para la realización del proyecto en los cuales deberán distinguir los recursos que aportará la empresa y los recursos que son necesarios desde el exterior, así para cada recurso definido deberán exponer en la columna definida como cantidad, la medida de pesos o unidad que aportará cada parte.

#### *Recursos Humanos*

**Operarios:** Realizar una breve enumeración de los operarios involucrados en el proyecto, se entiende por operario a los efectos de este proyecto toda persona que realice tareas de manipulación o fabricación de materiales.

**Técnicos:** Realizar una breve enumeración de los recursos técnicos involucrados en el proyecto, se entiende como técnico a los efectos de este proyecto toda persona de formación terciaria o de formación técnica en colegios secundarios en un área específica. Para este caso es necesario que se especifique el área o la técnica que la persona debe poseer, por ejemplo técnico mecánico ,técnico electricista ,etc.

**Profesionales:** Realizar una breve enumeración de los recursos profesionales involucrados en el proyecto, se entiende como profesional a los efectos de este proyecto toda persona de formación universitaria. Para este caso es necesario que se

especifique la especialidad que la persona debe poseer de acuerdo a las necesidades del proyecto, por ejemplo ingeniero civil, ingeniero agrónomo ,etc.

Investigadores: Realizar una breve enumeración de los investigadores involucrados en el proyecto, se entiende por investigador a los efectos de este proyecto toda persona de formación universitaria o de postgrado que realiza tareas de investigación básica y aplicada en el área requerida por el proyecto. Para este caso es necesario que se especifique el área o la especialidad de la persona requerida, por ejemplo, investigador de nuevos materiales, microelectrónica, biogenética , etc.

### *Recursos Financieros*

Capital de Riesgo: Realizar una breve enumeración de los recursos financieros involucrados en el proyectos, se entiende por capital de riesgo a los efectos de este proyecto a todo recurso que provenga de un tercero por el cual en contrapartida se le otorga participación en los resultados del proyecto o participación en el capital de la empresa, no existiendo como contrapartida un desembolso de dinero en concepto de intereses.

Préstamo: Realizar una breve enumeración de los recursos financieros involucrados en el proyecto, se entiende por préstamo todo desembolso de dinero de un tercero por el cual en contrapartida requiere un desembolso de diera de la empresa en concepto de amortización e intereses.

Subsidio: Realizar una breve enumeración de los recursos financieros involucrados en el proyecto, se entiende por subsidio a los efectos de este proyecto a todo recurso que provenga de un tercero por el cual en contrapartida la empresa no se compromete a un desembolso de dinero posterior.

### *Infraestructura*

Edificio: Realizar una breve enumeración de los recursos de infraestructura involucrados en el proyecto, se entiende por edificio a los efectos de este proyecto a todo bien de capital necesario para que le permitan una expansión de la empresa en el futuro.



**Maquinarias:** Realizar una breve enumeración del equipamiento involucrado en el proyecto, se entiende por maquinaria a los efectos de este proyecto a todo bien de capital necesario para que le permitan una expansión de la empresa en el futuro.

**Equipos de Ensayo:** Realizar una breve enumeración de los recursos de infraestructura involucrados en el proyecto, se entiende por equipos de ensayo a los efectos de este proyecto a los bienes necesarios para experimentar el comportamiento de determinadas variables antes ciertas condiciones de trabajo preestablecidas.

**Laboratorio:** Realizar una breve descripción de las necesidades de utilización de laboratorios, especificar las características del laboratorio a utilizar y describir que tipo de ensayos se realizarán en ellos.

# Anexo 1

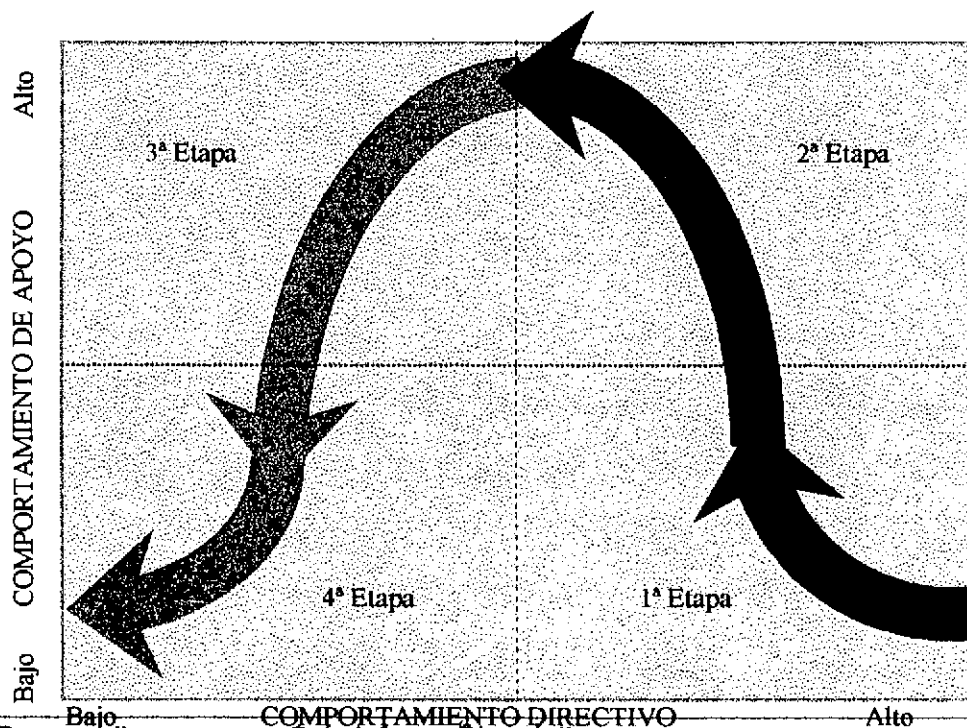
## Liderazgo Situacional

La principal atracción del modelo de liderazgo situacional es que recomienda un enfoque dinámico y flexible para la dirección y la delegación.

Los expertos norteamericanos Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard han desarrollado este modelo denominado "liderazgo Situacional" que pretende armonizar el estilo de gestión con la madurez del subordinado. Definen madurez no como una edad o una estabilidad emocional, sino como el deseo de conseguir logros y la predisposición a aceptar la responsabilidad combinados con la competencia y la experiencia en relación con la complejidad de la tarea.

Estos expertos creen que la relación entre el directivo y el subordinado atraviesa 4 fases (una especie de ciclo vital) a medida que los subordinados se desarrollan y maduran, los directivos necesitan variar su estilo de liderazgo en cada una de estas fases.

Asimismo Herse y Blanchard sostienen que si se aplica el estilo más adecuado en cada fase del desarrollo no solamente motivará a los subordinados, también les ayudará a avanzar hacia la madurez en el trabajo.



Esas dos ideas - que hay diferentes y apropiados estilos de líder y que el directivo altera mediante sus propias intervenciones con el personal la situación a que se enfrenta- son de importancia crítica. Crean en la relación directivo-subordinado una dinámica impulsada por la opinión del directivo sobre la madurez del subordinado.

En la fase inicial, cuando el subordinado entra por primera vez en la organización, el más apropiado es un modo de liderazgo *directivo* .

Hay que instruir a los subordinados en sus tareas y familiarizarlos con las reglas y procedimientos de la organización. En esta etapa un director *no directivo* provoca ansiedad y confusión entre los nuevos empleados.

No obstante, un método participativo de relación con los empleados sería poco adecuado en esta etapa porque los subordinados todavía no se pueden considerar colegas.

A medida que los subordinados comienzan a aprender sus tareas, sigue siendo necesario un estilo de liderazgo directivo, porque todavía no están predispuestos o capacitados para aceptar una responsabilidad plena. No obstante la confianza y el apoyo que el directivo reserva para sus subordinados pueden aumentar a medida que se va familiarizando con ellos.

En la tercera fase, han crecido la capacidad, la motivación y el deseo de logros de los subordinados, que buscan activamente una mayor responsabilidad. El director no tiene ya la necesidad de ser directivo. En esta etapa el directivo debe adoptar un estilo de *liderazgo de apoyo*.

Luego, a medida que los subordinados van fortaleciendo la confianza en sí mismos, su propia orientación y su experiencia, el directivo puede reducir la cantidad de apoyo que ha de brindarles. En estos momentos los subordinados están dispuestos a actuar por iniciativa propia y ya no necesitan una relación directiva con su director.

En síntesis ,desde este marco teórico, existen cuatro tipos de liderazgo según el grado de participación otorgado a los empleados y cada uno de ellos es adecuado frente a una determinada situación de madurez en los mismos.

Por este motivo es necesario, a los fines del Diagnóstico de Competitividad Empresarial, contar con una opinión del consultor sobre el tipo de liderazgo predominante en la organización, así como la evaluación sobre la correspondencia de este tipo de liderazgo con la madurez de los subordinados.



## Anexo 2

### El desafío de evaluar una estrategia

---

#### **El PROBLEMA...**

Una estrategia es para nuestros propósitos, un conjunto de objetivos, políticas y planes que considerados en conjunto, definen el alcance de la empresa, así como su modo de supervivencia y éxito.

Las preguntas que debe responder una evaluación de estrategias pueden ser básicamente éstas:

1. ¿Son adecuados los objetivos planteados para el negocio?
2. ¿Son adecuados los planes y las políticas principales?
3. ¿Los resultados obtenidos hasta ahora, confirman o refutan la estrategia.?

Para muchos, la evaluación de estrategias es tan solo una simple estimación de que tan bien funciona un negocio. ¿Ha logrado Crecer?, ¿Ha mejorado su margen de ganancias?. Si las respuestas a estas preguntas son afirmativas se alega que la estrategia de la firma ha sido acertada.

Pero...a pesar de su evidente sencillez, este tipo de razonamiento deja de lado el objeto mismo de la estrategia.. ANTICIPARSE..., ya que muchas veces cuando las oportunidades o amenazas afectan en forma directa los resultados operativos, tal vez sea demasiado tarde para generar una respuesta eficaz.

Cada estrategia de negocios es única y original. Ninguna estrategia es "correcta" o "incorrecta", todas pueden ser correctas o no dependiendo de la empresa en la cual se sitúen. Entonces la evaluación de estrategias habrá de apoyarse en un tipo de lógica situacional que no se concentra en " una mejor forma", sino cuyo objetivo puede adaptarse dependiendo del problema que deba enfrentarse .

Por lo tanto la evaluación de estrategias constituye un esfuerzo por mirar, en el corto plazo, mas allá de los hechos obvios en relación a la salud de la empresa, factores y tendencias fundamentales que influyen en el éxito en el campo de acción elegido.

## LOS PRINCIPIOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Uno de los principios fundamentales de la ciencia es aquel que señala que una teoría jamás podrá comprobarse y tenerse como absolutamente verdadera. Sin embargo, sí se puede declarar una teoría como absolutamente falsa si se resiste a las pruebas.

Las estrategias que se diseñen deben respetar estos 4 principios:

- 1.No deberán presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí. (Consistencia)
2. Deberán representar una respuesta al medio ambiente. (Consonancia).
3. Deberán facilitar la creación o preservación de la superioridad competitiva. (Superioridad).
- 4.No deberán agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.(Factibilidad).

Una estrategia que no logre satisfacer uno o mas de estos criterios resultará mas que sospechosa, pues no es capaz de permitir la supervivencia de la organización.

### CONSISTENCIA

***La estrategia no deberá presentar metas ni políticas inconsistentes entre sí.***

Algunos síntomas de inconsistencia pueden ser:

Cambia personal y estructuras pero los problemas de la empresa persisten...

Éxito de un arrea depende del fracaso de la otra...

Se delega autoridad y surgen profundos problemas administrativos...

## CONSONANCIA

***La estrategia deberá representar una respuesta al medio ambiente externo.***

La forma en que un negocio se relaciona con su medio ambiente presenta dos aspectos: el negocio deberá tanto enfrentarse como adaptarse a su medio ambiente y al mismo tiempo tendrá que competir con otras empresas que a su vez se esfuerzan por adaptarse.

El papel del evaluador será examinar el patrón básico de las relaciones económicas que caracterizan al negocio.

La clave para evaluar la consonancia consiste en comprender porque el negocio , tal como se encuentra en el presente, existe en absoluto y como se espera que continúen las tendencias.

## SUPERIORIDAD

***La estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad competitiva en el área elegida de actividades.***

La estrategia competitiva busca o tiene por objetivo generar o explotar aquellas ventajas que son las más notables, eficaces, duraderas y difíciles de duplicar o imitar. Por lo general, la superioridad competitiva procede de una de tres raíces:

***RECURSOS SUPERIORES  
HABILIDADES SUPERIORES  
POSICIÓN SUPERIOR***

## FACTIBILIDAD

***La estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles.***

¿Puede emprenderse la estrategia con los recursos humanos, físicos y financieros de los que disponen?

Estos tres aspectos de la factibilidad tienen una estrecha relación determinándose mutuamente.

Con respecto a los factores: físicos y financieros, su análisis dependen de áreas temáticas muy especializadas que poseen herramientas específicas para la determinación de factibilidad. En el caso de los recursos físicos podemos utilizar las herramientas tales como: Programación lineal, Camino Crítico, etc. Y en el caso de los recursos financieros se pueden aplicar las técnicas de evaluación de proyectos de los métodos : VAN ó TIR o algún otro análisis que determine el monto de orígenes y aplicaciones del proyecto.

Quizás el mayor problema consista en la evaluación de la factibilidad humana de una estrategia, algunas preguntas como éstas pueden resultarnos de ayuda en la definición de nuestros criterios:

1. ¿Ha demostrado la organización que posee habilidades de resolución de problemas y los niveles de competencia que requiere la estrategia?

Una estrategia que requiere tareas a ejecutarse que caigan fuera del margen de habilidades y conocimientos existentes no puede ser aceptada.

2. ¿Ha demostrado la organización el grado de habilidad coordinadora integradora necesaria para emprender la estrategia?

3. ¿Representa la estrategia un desafío y una motivación para el personal clave, y es aceptada por quienes han de brindar su apoyo?

### **PARA CONCLUIR...**

Quien evalúa una estrategia, posee criterios y supuestos acerca del mundo, el futuro, las personas, las organizaciones y sobre todo "que está bien" y " que está mal", cuyo sustento ,a estos supuestos, lo constituye un determinado "modelo teórico administrativo" que acepta como verdad.



Es por ello que pretendemos con este trabajo, encausar las evaluaciones en pro de 4 principios comunes y básicos que ninguna de las corrientes teóricas existentes puede negar.

---

Este resumen fue desarrollado a partir del artículo "Evaluación de estrategias de negocios" de Richard Rumelt, publicado en "El proceso estratégico" de Henry Mintzberg y James Brian Quinn

## ANEXO 3

### EL Concepto de Ciclo de Caja

Como puede observarse, los ratios financieros responden a análisis estáticos de las finanzas de la empresa. Ya que podemos obtener un buen ratio de liquidez, y la empresa puede tener problemas financieros. Esto nos obliga a incorporar variables temporales en nuestro análisis financiero.

Un análisis de este tipo, es decir, dinámico y de baja complejidad, puede ser el Ciclo de Caja o también llamado Ciclo de Maduración de Caja.

El concepto de Ciclo de Caja, consiste en el detalle de la correlación temporal de las operaciones de compras, pago, cobro y venta, en cuanto a los días que transcurren entre las mismas.

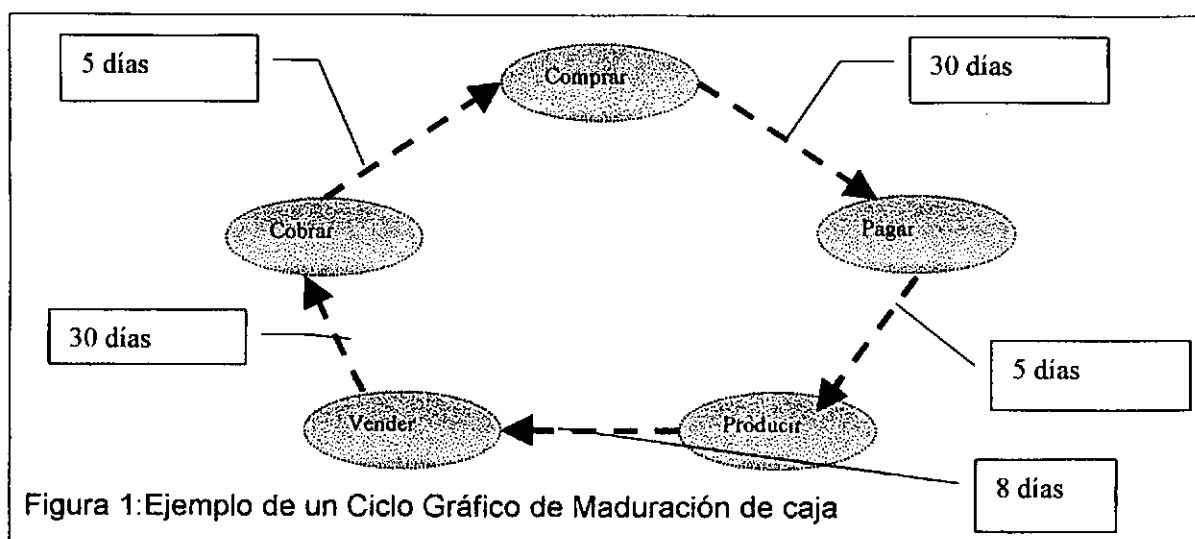


Figura 1: Ejemplo de un Ciclo Gráfico de Maduración de caja

Como puede observarse, la obtención de este dato permite estimar las inversiones necesarias de capital de trabajo, frente a un crecimiento del volumen de operaciones de la empresa.

En el ejemplo del gráfico se describe un ciclo de caja negativo, es decir, los pagos a proveedores se realizan con anterioridad a los cobros a clientes. Este es el caso más observado entre las empresas de la región, y si imaginamos un incremento en las

ventas, debe pensarse en una inversión necesaria en capital de trabajo, para financiar los desembolsos necesarios.

Por el contrario, en aquellas empresas donde se establezca un ciclo de maduración de caja positivo, es decir, los cobros a clientes preceden a los pagos a proveedores, esta inversión en capital de trabajo que mencionamos anteriormente no será necesaria. Incluso un incremento en los volúmenes de venta, puede mejorar la posición financiera de la empresa.

Por estos motivos, se desea incluir esta información dentro de los contenidos del diagnóstico, de manera de conocer las implicancias futuras para la empresa diagnosticada de un incremento o disminución en sus actuales niveles de facturación y financiación.

Es importante recordar, la preponderancia lograda por los proyectos de crecimiento en escala de producción o servicios, identificados a raíz de la primer etapa del programa.

En este sentido, es trascendente, el planteo que realiza el profesor John Argenti<sup>2</sup>, quién ha simplificado el proceso de quiebra, clasificándolo en tres tipos diferentes. Su planteamiento se denomina "Índice de salud de la empresa". Cada quiebra en potencia se puede clasificar dentro de uno de los tres tipos siguientes: Tipo 1, La empresa nacida muerta Tipo 2, la empresa dinámica, y tipo 3 la empresa madura.

Resulta muy curioso, la afirmación de este autor, que a continuación citamos: "...Cuando uno o más de estos defectos se han asentado firmemente en el funcionamiento de la empresa, ya todo es una cuestión de tiempo, hasta que se comete el error fundamental que conduce a la quiebra definitiva."

Según Argenti, el error será casi con toda seguridad alguno de los siguientes:

1. Overtrading: Es, seguramente, el error más común, y se produce cuando el impulso vendedor de la empresa alcanza tal nivel que las cifras de ventas crecen

---

<sup>2</sup> J. Argenti, "Corporate Collapse. The Causes and Symptoms". Mc Graww-Hill, 1976

mas deprisa que los beneficios. Si esto sigue así, la empresa encontrará con falta de liquidez.

2. Exceso de endeudamiento: Este efecto se produce cuando se permite que el endeudamiento de la empresa alcance tal nivel, que las mismas fluctuaciones normales de las actividades día a día de la empresa son una amenaza para su supervivencia. Si esto se combina, por ejemplo, con una recesión coyuntural, la empresa dejará de ser capaz de satisfacer sus deudas.
3. El proyecto demasiado grande: La empresa se da cuenta de que sus líneas de actividad actuales se encuentran con dificultados a largo plazo, y se embarca por lo tanto en un proyecto nuevo y ambicioso, con la esperanza de que éste permita dar a la empresa un enorme salto para alcanzar de nuevo el camino del crecimiento. Todo se destina a este proyecto, y , cuando se producen retrasos (lo que parece casi inevitable), los costos se incrementan y se consumen una proporción grande de fondos.

Resultaría muy interesante la información que puede rescatarse, a partir del ciclo de maduración de caja, a los fines de anticiparse a algunas de las causas comunes de quiebra de las empresas.

## Anexo 4

### Estrategias genéricas<sup>3</sup>

---

El presente apartado intenta esbozar, de manera ordenada, las familias de estrategias más representativas de las organizaciones en general, y a través de las cuales se puede definir mejor la estrategia adoptada por la empresa objeto del diagnóstico.

Casi todos los autores importantes, dedicados a la administración estratégica, han definido categorías propias.

En 1.965, Igor Ansoff propuso una matriz de cuatro estrategias que se volvieron muy populares: penetración en el mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercado y diversificación. Como puede observarse, Ansoff se enfocaba en la estrategia de ampliaciones del negocio.

Posteriormente, quince años después, Michael Porter (1.980) introdujo la que fuera la lista más conocida de "estrategias genéricas": Liderazgo en Costos, Liderazgo en Diferenciación, y punto central o Foco. Este enfoque se orienta básicamente a la identificación del negocio.

Con la idea de obtener una lista de estrategias genéricas que abarque la totalidad de los enfoques de un negocio, Henry Mintzberg, propone unas familias de estrategias que se dividen en 5 grupos, de los cuáles he tomado 4 pertinentes para nuestro análisis:

1. La *ubicación* del negocio medular, el cual se ilustra mediante un solo nódulo, un círculo en una matriz de círculos.
2. La *diferenciación* del negocio medular
3. El *alcance* del negocio medular.
4. La *ampliación* del negocio medular .

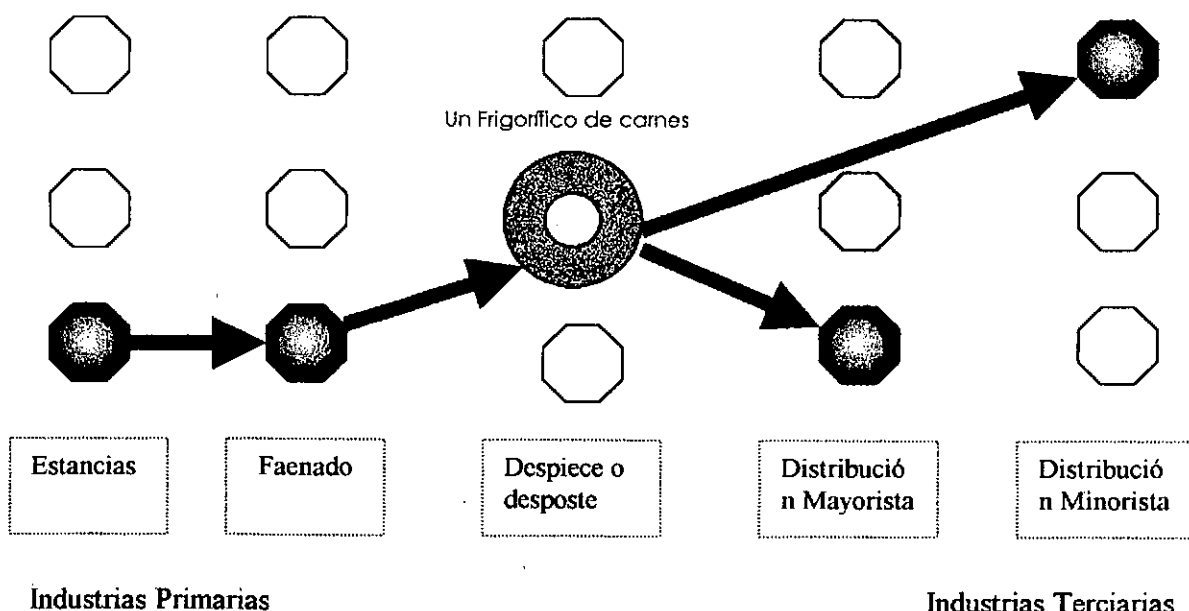
---

<sup>3</sup> Extraído y adaptado de "El proceso estratégico", de Henry Mintzberg, ver bibliografía

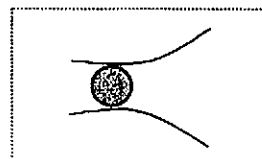
## Estrategias de Ubicación del negocio Medular

Se puede concebir la existencia de un negocio en conexión con una red de industrias que, mediante la venta y la compra de materias primas entre unos y otros, producen varios artículos terminados(o servicios).

Tradicionalmente, las industrias han sido clasificadas por tipos de actividades económicas, a saber: la primaria (materias primas, extracción , y conversión), la secundaria (manufactura) y la terciaria (distribución y otros servicios). Sin embargo, recientemente se ha favorecido la descripción de esos tipos de actividades económicas a partir de la noción de "corrientes":



### *Negocios Corriente Arriba*



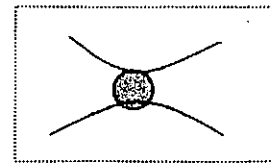
Los negocios corriente arriba funcionan cerca de la materia prima. Como se muestra en la figura, el flujo productivo tiende a ser divergente, de una materia básica (ganado

vacuno) a una variedad de productos derivados de ella ,tales como diversos cortes y envasados (lomo, peceto, asado, chacinados, media res ,etc).

Los negocios corriente arriba tienden a ser fuertes tecnológicamente y en capital, más que en elemento humano, a la vez que se inclinan mas por la obtención de sus ganancias a través de bajos costos, buscando la eficiencia constantemente.

Entre estos negocios podemos ver en nuestra zona, aquellos relacionados con procesos agroindustriales, tales como jugos, empaque de fruta, etc).

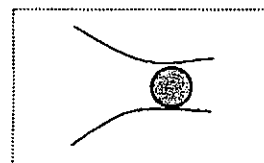
### *Negocios entre Corrientes*



Aquí la organización se sitúa como en el cuello de un reloj de arena y utiliza diversos materiales para un solo proceso productivo del que surge un producto destinado a diferentes usuarios.

Podemos citar como ejemplo la industria del dulce, donde se compran muchas materias primas distintas, como diversas frutas, frascos, tapas, etiquetas,etc, y se producen muchos tipos distintos de dulces.

### *Negocios Corriente Abajo*



Se caracteriza por una gran variedad de materiales que convergen como en un estrecho embudo, ejemplo de estas pueden ser las empresas de alta tecnología o cualquier tipo que realice innovaciones de fondo a las materias primas.

Estas empresas se caracterizan por prestar fundamental atención a su personal, debido a su necesidad de innovación y cambio permanente.

## **Estrategias de Diferenciación del Negocio Medular**

Una vez Localizado el círculo que identifica el negocio medular, el siguiente paso es conocer sus ventajas competitivas.

Como, por lo general se reconoce en la literatura sobre administración estratégica, las organizaciones se distinguen a sí mismas en los mercados mediante la diferenciación de productos<sup>4</sup> o servicios que ofrecen, haciendo que éstos se distingan de sus competidores.

Así tenemos numerosas fuentes de diferenciación, entre ellas:

**Diferenciación por Precios:** La manera mas elemental de diferenciar un producto (o servicio) es simplemente venderlo a bajo precio. En el caso de productos idénticos o similares, la mayoría de la gente acabará al final por decidirse por el producto mas barato. El productor absorbe el margen de pérdida, o se repone mediante volúmenes de venta mas altos.

**Diferenciación por imagen:** En ocasiones la mercadotecnia es utilizada para aparentar una diferenciación donde en realidad no la hay, esto es, se crea una imagen para el producto o servicio. Se refiere a las diferencias estéticas del producto , que no repercuten en su desempeño.

**Diferenciación por Servicios adicionales:** Mas sustancial, aunque sin efecto en el producto genérico mismo, es la diferenciación sustentada en algo que va acompañando al producto, por ejemplo una base de apoyo, servicio técnico, garantía, crédito especial, entrega en 24 hrs, etc.

**Diferenciación por calidad:** La diferenciación de la calidad tiene que ver con las características del producto que lo hacen mejor, no necesariamente diferente, sino mejor. El producto se desempeña con (1) una confiabilidad inicial mayor, (2) un lapso mayor de durabilidad y (3) un desempeño superior en ambos.



Diferenciación por diseño: La diferenciación por diseño consiste en ofrecer algo que de verdad sea diferente, que rompa con el diseño dominante, si es que existe, para proporcionar características únicas.

La estrategia de la No Diferenciación : Constituye también una estrategia, por cierto muy común, y de hecho puede buscarse de manera deliberada. De todos modos, frente a un buen producto, la falta de diferenciación puede dar lugar a imitadores.

### Las Estrategias de Alcance

Las estrategias de alcance se refieren a la variedad y el rango de los productos que se ofrecen por parte de la empresa, algunas de ellas son:



*Sin Segmentación*

Lo que la estrategia de segmentación realmente significa ,es que, mediante una configuración básica de producto que ofrece, la organización trata de abarcar una porción amplia de su mercado. Ejemplo: cualquier producto uni-talla, sal de mesa, el modelo T de Ford, los productos frutícolas, etc.



*Segmentación*

Significa definir segmentos en el mercado y establecer distintos productos para los sectores identificados del mercado, la diferenciación puede ser sencilla (hasta 5 líneas de productos) o Hiperfina (con cientos de productos).

---

<sup>4</sup> Ver el concepto de producto enunciado en el capítulo de Comercialización de la guía para la realización de los diagnósticos.



## *Nicho*

Las estrategias de nicho consisten en enfocarse únicamente en un solo segmento del mercado, tal es el caso de las Cabañas de Alta montaña para ejecutivos, o quesos de cabra. Todos estos productos representan nichos específicos para atender.



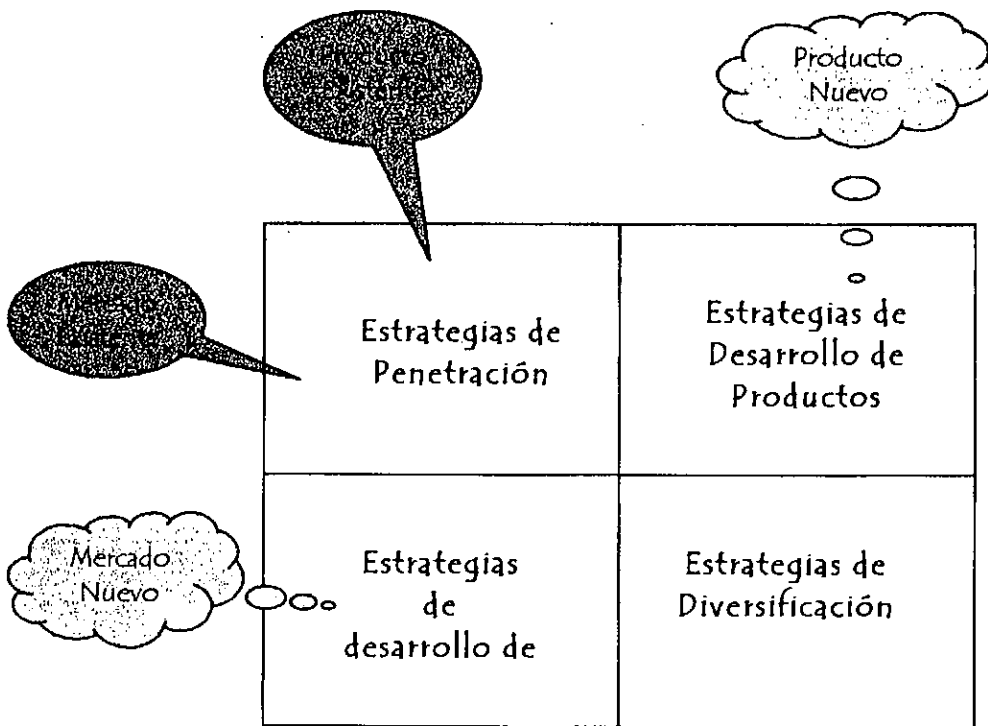
## *Fabricación Sobre Pedido*

La estrategia de fabricación sobre pedido representa el caso extremo de la segmentación: la disgregación del mercado a un grado tal, que cada cliente en sí mismo constituye un segmento único. La fabricación sobre pedido, de diseño exclusivo, se da por ejemplo con las camperas de alta montaña para las patrullas de ski.

## **Estrategias de Crecimiento o Ampliación**

Una vez abordados los temas de posturas competitivas, en términos de la diferenciación y el alcance. Lo que procede ahora es preguntar cuáles son las estrategias de naturaleza genérica que existen para ampliar los negocios medulares.

Son varias las maneras en que una empresa puede ampliar sus negocios. Puede desarrollar su oferta de productos dentro del negocio ya establecido, o desarrollar su mercado vía nuevos segmentos, nuevos canales, o nuevas áreas geográficas, o simplemente puede también promover el mismo producto con mayor vigor en el mismo mercado. En 1.995 Igor Ansoff propuso estas estrategias, tal como se presentan a continuación:



## Anexo 5

### Planillas Complementarias del Diagnóstico

---

1. Planilla de Evaluación de Fortalezas y Debilidades
2. Planilla de Evaluación de Amenazas y Oportunidades
3. Planilla de Evaluación del Perfil del Empresario
4. Planilla de Información General
5. Planilla de Ratios Patrimoniales
6. Definición de Proyectos Susceptibles de Realización
7. Cuantificación de los Recursos Necesarios
8. Guía para el Desarrollo de Productos
9. Guía para el Desarrollo de Procesos
10. Guía de Capacitación

## Debilidades y Fortalezas

Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
<b>DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA A LARGO PLAZO</b>									
Herramientas de planificación sistematizadas									
Cultura empresarial fuerte y conocida por la org,									
Capacidad de influir en los mercados									
Enfoque de la empresa al mercado									
Conocimientos de la competencia									
Conocimientos del mercado									
Estilo de dirección participativo									
Capacidad de anticipación a cambios									
<b>COMERCIALIZACIÓN</b>									
Diseño de los Productos									
Calidad de los Productos									
Funcionalidad de los productos									
Amplitud de la línea de productos									
Grado de complementariedad de los productos									
Protección legal de los prod. (marcas y patentes)									
Políticas de Precios									
Canales de Distribución									
Sistemas de Comercialización									
Imagen de Marca									
Política Publicitaria									
Política de Promoción									
Política de Desarrollo de Nuevos Productos									
Política de satisfacción del clientes									
<b>PRODUCCIÓN</b>									
Obsolescencia tecnológica de las máquinas									
Conocimiento del proceso productivo									
Adecuación del proceso productivo									
Nivel de Subcontratación									
Gestión de Stock									
Política de Investigación y Desarrollo de Procesos									
Grado de Automatización									
Utilización de la capacidad instalada									
Implementación de las mejoras en productividad									
Distribución en planta									
Metrología									
<b>PERSONAL</b>									
Métodos de Selección del Personal									
Políticas de desarrollo del Personal									
Antigüedad del personal									
Procesos de formación continua									
Cualificación del Personal									
<b>FINANZAS</b>									
Capacidad de Generación de Fondos									
Endeudamiento de la empresa									

Gestión de las finanzas									
Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4
<b>COSTOS</b>									
Estructura de costos fijos									
Sistemas de Ingeniería de costos									
Costos Variables de Comercialización									
Costos Variables de Producción									
<b>ORGANIZACIÓN</b>									
Dimensión de la estructura organizativa									
Asignación de Funciones									
Sistemas de Información									
Normatización de tareas									
<b>CALIDAD</b>									
Liderazgo y compr. con el proceso de cambio									
Concientización de la importancia de la calidad									
Gestión de la calidad									
Recursos asignados al control de la calidad									
Otras herramientas de calidad									

## Amenazas y Oportunidades

Detalle del Factor	Valoración					Importancia Relativa				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	
<b>AMBITO GUBERNAMENTAL</b>										
Política Fiscal Nacional										
Política Fiscal Provincial										
Aranceles a la Importación de Insumos										
Aranceles a la importación de prod. Terminados										
Reembolso a las Exportaciones										
Política de Gasto Pública										
<b>AMBITO SOCIOCULTURAL</b>										
Importancia de la información										
Avances Tecnológicos										
Globalización de los mercados										
Incorporación al Mercosur										
Demanda de Participación en las Decisiones										
Individualismo										
<b>AMBITO MEDIOAMBIENTAL</b>										
Régimen Legal										
Tendencias de Protección Medioambiental										
<b>AMBITO FINANCIERO</b>										
Tasa de Interés										
Accesibilidad del Crédito										
Diversidad de las Líneas de crédito										
Tipo de Cambio										
<b>AMBITO LEGAL</b>										
Legislación Laboral										
Legislación Comercial										
Legislación Contractual										
Protección de los subcontratistas										
<b>MERCADO</b>										
Barreras de Entrada										
Barreras de Salida										
Crecimiento del mercado										
Poder Negociador del los clientes										
Cambios de mercado										
<b>PROVEEDORES</b>										
Cantidad de proveedores										
Calidad de Proveedores										
Poder negociador de proveedores										
<b>SUSTITUTOS</b>										
Costos de los sustitutos										
Cantidad de sustitutos										

## Perfil Del Empresario

Factor Evaluado	Valoración				
	1	2	3	4	5
Motivación					
Iniciativa					
Capacidad de Liderazgo					
Compromiso					
Capacidad de resolver problemas					
Nivel De Información					
Confiabilidad					



## Información General

<b>Variables</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
<b>Ventas Anuales</b>				
<b>Empleos por cargo</b>				
<b>Permanentes</b>				
<b>Temporales</b>				
<b>Familiares</b>				
<b>Otros</b>				
<b>Monto de Exportaciones</b>				
<b>Monto de Importaciones</b>				
<b>Monto de Inversiones</b>				
<b>Número de Clientes</b>				

## **Planilla de Ratios**

<b>Ratios Patrimoniales</b>	
Solvencia	
Inmovilización	
Financiamiento de la Inmovilización con capital Propio	
Endeudamiento	
<b>Ratios Financieros</b>	
Liquidez	
Liquidez inmediata (prueba ácida)	
Composición del Capital de Trabajo(disponibilidades)	
Composición del Capital de Trabajo (Bienes de Cambio)	
<b>Ratios de Rentabilidad</b>	
Rentabilidad sobre el capital propio	
Rentabilidad sobre el capital ajeno	
Utilidad neta Operativa	
<b>Otros Ratios</b>	
Rotación de Créditos	
Rotación del Activo	
Ventas per cápita	

**Definición de Proyectos Susceptibles de Realización**

<b>AREA</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Alcance</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Objetivos</b>

## Cuantificación de los Recursos Necesarios

Título del Proyecto :

		Empresa		Medio	
Recursos	Descripción	Cantidad	Descripción	Cantidad	
<b>Personal</b>	<b>Operarios</b>		<b>Operarios</b>		
	<b>Técnicos</b>		<b>Técnicos</b>		
<b>Financieros</b>	<b>Profesionales</b>		<b>Profesionales</b>		
	<b>Investigadores</b>		<b>Investigadores</b>		
<b>Infraestructura</b>	<b>Capital de Trab.</b>		<b>Capital de trab.</b>		
	<b>Préstamo</b>		<b>Préstamo</b>		
	<b>Subsidio</b>		<b>Subsidio</b>		
<b>Otros</b>	<b>Edificio</b>		<b>Edificio</b>		
	<b>Maquinarias</b>		<b>Maquinarios</b>		
	<b>Equipos de Ensayo</b>		<b>Equipos de Ensayo</b>		
	<b>Laboratorios</b>		<b>Laboratorios</b>		

## **Guía para el Desarrollo de Productos**

---

Tipo de Producto: \_\_\_\_\_

El producto desarrollado es nuevo:

En el mundo

En Argentina

En la empresa

Características del Desarrollo:

Rediseño de producto existente

Diseño de nuevos productos

Características principales buscadas en el rediseño de productos existentes:

Reducción de costos

Mejorar la imagen

Adaptarlo a las  
necesidades de clientes

Mejorar la  
funcionalidad

Adaptar modelo a  
distintas necesidades

Características principales buscadas en el diseño de nuevos productos

Aprovechar el  
conocimiento de la  
empresa en una  
tecnología

Mejorar la escala de un  
proceso actual de la  
empresa

Aprovechar los canales  
de comercialización  
actuales

Diversificar la empresa

Explorar nuevos  
mercados

Situación del producto respecto a la empresa:

Línea Nueva

Ampliación de líneas existentes

Tecnologías Requeridas (Ej: microelectrónica, nuevos materiales)

Especialización de los profesionales requeridos: (Ej: ingenieros industriales, diseñadores industriales).

Monto Aproximado Requerido:

Destino del producto desarrollado:

Mercado Interno

Mercosur

Resto del Mundo

Comercialización del producto Desarrollado

Canales Actuales

Explorar nuevos canales

Probabilidad de éxito comercial : \_\_\_\_\_ %

Antecedentes de desarrollo de productos:

Cantidad de productos desarrollados: \_\_\_\_\_

Productos Exitosos: \_\_\_\_\_

## Guía para el Desarrollo de Procesos

---

Tipo de Desarrollo: \_\_\_\_\_

Características del desarrollo:

Incorporación de Maquinaria

Modificación de Métodos

Características Principales buscadas en el desarrollo

Reducción del Personal

Reducción de los tiempos

Reducción de accidentes

Mejoramiento de calidad

Reducción de desperdicios

Aprovechamiento de recursos humanos disponibles

Tecnologías Requeridas: (Ej: microelectrónica, automatización, diagramadores de procesos);

Especialización de los profesionales requeridos: (Ej: ingenieros industriales, ingenieros en procesos)

Monto Aproximado Requerido: \$ \_\_\_\_\_

Tiempo estimado de desarrollo: \_\_\_\_\_

Destino del proceso desarrollado: \_\_\_\_\_

Destino del procesos desarrollado:

Todos los productos

Una línea de productos

Varias Líneas

Etapa del proceso que se pretende mejorar

Control de las materias primas e insumos

Procesamiento de Materiales

Control de Productos

Embalaje

Manejo de Stock

Distribución Física de mercaderías

## Guía de Capacitación

Necesidades de capacitación (indicar por temas y prioridad)

Tema	Prioridad
<i>Manejo de Maquinarias (especificar)</i>	
Técnicas de ventas	
Atención al cliente	
Organización de Tareas	
Planificación de Tareas	
Manejo de ordenadores	

¿Qué problemas espera resolver la empresa con la capacitación?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Mayor Productividad<br><input type="checkbox"/> Disminuir Desperdicios<br><input type="checkbox"/> Promover Ascensos | <input type="checkbox"/> Disminuir Accidentes<br><input type="checkbox"/> Motivar al personal<br><input type="checkbox"/> Disminuir los costos |
|---|--|

Destinatarios de la Capacitación

Área	Cargo	Cantidad de Personas

Nivel de capacitación actual

Área	Cargo	Nivel de Capacitación	
		Bueno	Malo

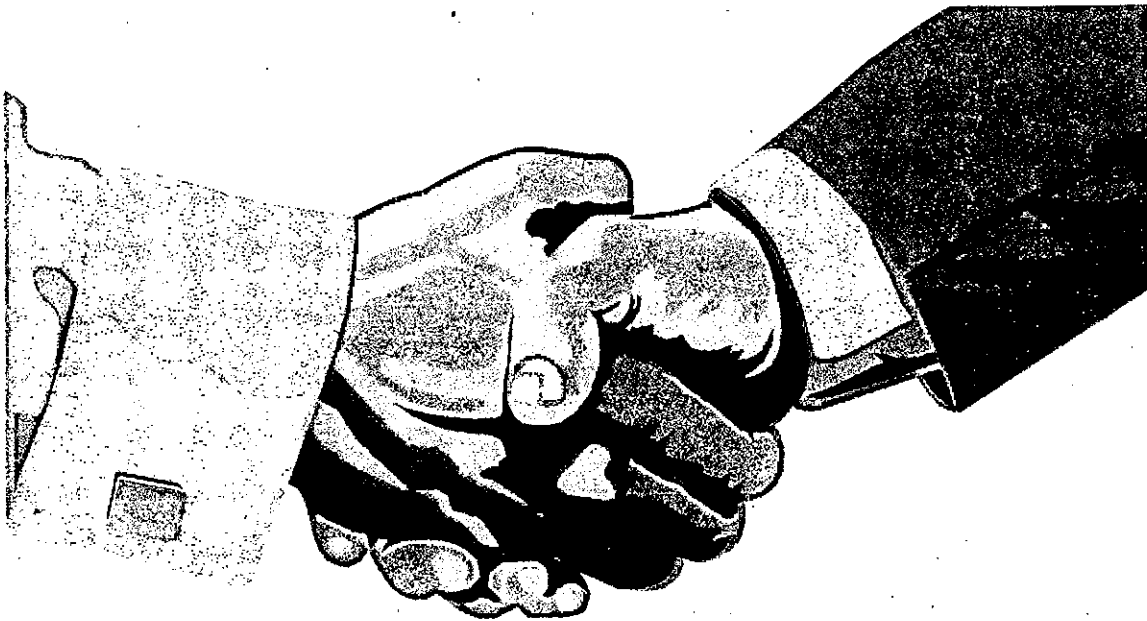
La modalidad de la capacitación deberá contemplar los siguientes aspectos:  
 Capacitación en la empresa: \_\_\_\_\_

Horarios disponibles:     Mañana     Tarde     Noche

## **Anexo 2**

---

# **Anexo Técnico para el Proyecto de Convenio Copade-CFI Segunda Etapa Programa Federal de Fortalecimiento de Pymes**





**Propuesta de Convenio**  
**Segunda Etapa**  
**Programa Federal de Fortalecimiento de Pymes**

## **INTRODUCCION**

La crisis de los años ochenta señaló en la Argentina el agotamiento del modelo de crecimiento vigente y el inicio de una etapa de profundos cambios estructurales. Los condicionamientos de estos cambios han sido tanto internos como externos.

A nivel mundial la economía avanzaba y sigue avanzando hacia una creciente globalización financiera, productiva y tecnológica y, paralelamente, se fortalece la tendencia a la integración en bloques económicos, que reposicionan a las economías nacionales en el comercio internacional.

Este proceso redefinió las reglas internacionales tanto en la esfera de la asignación y localización de los factores productivos, como en la determinación de los flujos financieros a escala mundial. Este contexto presiona hacia la apertura de las economías nacionales, integrándolas crecientemente en un ámbito de alta competencia caracterizados por la dinamización de los cambios tecnológicos y organizativos.

En el ámbito interno también pueden reconocerse profundas modificaciones en los grandes lineamientos de conducción de la economía nacional. Las señales más claramente visibles del actual modelo económico se relacionan con la estabilidad monetaria, la apertura de la economía, la desregulación de los mercados domésticos y la creciente integración en un bloque económico subcontinental.

En este contexto, las empresas localizadas en el país se enfrentan por un lado con la agudización de las condiciones de competencia implícita en los procesos de apertura y desregulación y, por otro, con los desafíos que plantea la generalización de nuevos patrones tecnológicos en dinámica transformación. En su gran mayoría deben desarrollar procesos de readaptación y reconversión como condición de crecimiento y aún de supervivencia.

Encaminar exitosamente estos procesos requiere necesariamente incluir los distintos niveles de representación del Estado, la participación activa de los sectores dedicados a la producción y transferencia de conocimiento y tecnología, las propias organizaciones empresarias, el sistema financiero y otros resortes que

deberán articularse provechosamente en la concepción y concreción de los instrumentos de intervención adecuados para conducir un proceso tan complejo como vital para el desenvolvimiento de la economía nacional.

La inacción del Estado en este proceso de transición perjudicaría a muchas empresas y especialmente a las pequeñas y medianas, con menor capacidad para generar el cambio competitivo.

También es necesario reconocer que la crisis fiscal limitó considerablemente la capacidad del Estado de ofrecer incentivos fiscales y financieros para dinamizar procesos como el que imponen las actuales circunstancias.

Es necesario entonces que el Estado genere nuevos instrumentos de intervención, compatibles con los lineamientos del modelo vigente y especialmente orientados a apoyar el desarrollo de las economías regionales, dando mayor estabilidad a la inversión y el empleo existentes y colaborando en su dinamización.

El Consejo Federal de Inversiones, como Institución profundamente comprometida con la dinamización de la inversión productiva y el crecimiento de las economías regionales en condiciones de equidad y sustentabilidad, pone a disposición de las Provincias y los sectores productivos esta herramienta de intervención que se suma y complementa a los que concibió el Pacto Federal Productivo.

Pensando en el desarrollo sostenible que supone equidad social, desarrollo económico y uso adecuado de los recursos naturales, se ha planteado, desde el COPADE, la propuesta de desarrollo estratégico, denominado Neuquén 2.020, cuya meta principal consiste en transformar la provincia hidrocarburífera, en una provincia agroforestal, productora de alimentos de baja contaminación para el mundo que se avecina, con sus tres coordenadas complementarias: turismo, energía y minería.

## **OBJETIVO**

El **propósito** de este Programa es el de constituirse en una herramienta estratégica para el mejoramiento de la competitividad de empresas en las Provincias, que permita articular acciones de apoyo a la innovación tecnológica y la modernización de procesos productivos, a la comercialización, búsqueda y consolidación de nuevos mercados, de apoyo crediticio y de desarrollo de las capacidades empresaria y gerencial, poniéndolos al alcance de las empresas que

manifiesten su predisposición al cambio comprometiendo un protagonismo activo en este Programa.

También apunta a fortalecer la capacidad de los gobiernos provinciales para constituirse en interlocutores eficientes de las empresas regionales poniendo a su disposición un instrumento de intervención que rescata el rol estratégico que le cabe al Estado en la promoción y apoyo al desarrollo económico en sus respectivas jurisdicciones.

El **objetivo general** del Programa es el de aportar elementos estratégicos de diagnóstico y **asistencias técnicas** que sirvan a las empresas para orientar y hacer posible los procesos de reconversión empresarial necesarios para aumentar o mantener su posicionamiento competitivo.

Este fortalecimiento de la competitividad empresarial en sentido amplio, redundará, a su tiempo, en la dinamización de la inversión, el empleo y la producción, objetivo central de la intervención del Estado en los procesos económicos.

El programa tiene como **objetivos específicos**:

- La realización de diagnósticos empresariales que apunten a la detección de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas.
- Promover la participación empresarial en estos diagnósticos, incentivando el desarrollo de una cultura organizativa apropiada para encarar procesos de reconversión empresarial.
- Identificar o diseñar acciones, ideas-proyecto y proyectos que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa.
- Contribuir con el desarrollo de estas líneas de acción, asesorando a las empresas sobre los recursos disponibles -crediticios, de capacitación o apoyo- para su realización.
- Identificar requerimientos de asistencia de las empresas que permitan orientar la acción del Estado en apoyo a los procesos de reconversión y mejoramiento de la competitividad.
- **Brindar asistencias técnicas sobre temas específicos a las empresas participantes de anteriores etapas del programa.**
- **Profundizar el proceso a través de acciones complementarias, orientadas a consolidar la asistencia técnica, sobre la base de la temática diagnosticada originalmente.**

## **ORGANIZACION GENERAL DEL PROGRAMA**

El desarrollo de este Programa supone el trabajo combinado de representantes del Estado Provincial, representantes de los sectores de la producción, responsables de las empresas a analizar, consultores especializados en el análisis empresario y técnicos y responsables del Programa por parte del Consejo Federal de Inversiones.

### **Descripción General de las tareas a desarrollar:**

Para avanzar en el desarrollo de los **diagnósticos y asistencias técnicas** a nivel de empresas se seguirá el siguiente procedimiento:

- a) Integración de la comisión de selección de empresas, expertos y seguimiento del programa:
- b) Selección de expertos:
  - Reclutamiento
  - Selección
- c) Selección de Empresas:
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Criterios para la selección de empresas
- d) Diagnósticos por empresa:
  - Elaborar informes diagnósticos
  - Elaborar informes proyectos
- e) **Asistencias técnicas: Inicial y Complementaria.**
  - **Ejecución de la asistencia técnica**
  - **Elaborar informe sobre la asistencia realizada**
  - **Elaborar informe con los resultados alcanzados**

### **1. INTEGRACION DE LA COMISIÓN DE SELECCIÓN DE EMPRESAS, EXPERTOS Y SEGUIMIENTO DEL PROGRAMA**

**Formación de la comisión:**

La comisión estará integrada por representantes de la Provincia, del Consejo Federal de Inversiones y de las Cámaras Empresariales.

### **Funciones de la comisión:**

Serán funciones de la Comisión las de reclutar, evaluar y seleccionar los expertos y las empresas que formarán parte del programa de acuerdo a los parámetros que esta establezca. Asimismo corresponderá a esta Comisión la verificación del correcto cumplimiento del trabajo desarrollado por los consultores.

## **2. SELECCIÓN DE EXPERTOS**

### **2.1. Reclutamiento:**

La identificación de consultores con capacidad para integrarse al Programa se realizará teniendo en cuenta la capacidad técnica disponible en la Universidad Nacional del Comahue, otras universidades con asentamientos en la provincia, empresas e instituciones. Se tomará contacto con las mismas para que recomienden las personas idóneas para los trabajos de diagnóstico y asistencias técnicas.

### **2.2. Selección:**

**2.2.1. Selección:** Se realizará, teniendo en cuenta el curriculum vitae para consultores individuales o aspectos institucionales, para grupos consultores, y considerando los antecedentes laborales, los conocimientos generales, técnicos y su propuesta metodológica. Para ello la Comisión de Selección deberá establecer los parámetros adecuados que permitan una objetiva medición de rendimientos.

**2.2.2. Entrevista personal:** Entrevista donde se evaluarán aspectos personales de los aspirantes.

**2.2.3. Evaluación de la Propuesta:** Evaluación técnica de la propuesta metodológica de trabajo que presente el consultor individual o grupo consultor, de manera de analizar si la misma se ajusta a los objetivos planteados en el presente programa así como los de desarrollo estratégico de la provincia

**2.2.4. Comunicación de la selección:** La selección de nuevos consultores se incluirá en el Acta Complementaria correspondiente, firmada por representantes de los organismos que forman la Comisión de Selección.

### **3. SELECCIÓN DE EMPRESAS**

#### **3.1. Reclutamiento de empresas:**

**3.1.1.** Obtención de listado de empresas. Se acordará con la Provincia, según los sectores priorizados en el marco de la propuesta Neuquén 2.020, la forma más eficiente de convocar a las empresas interesadas en adherir al Programa. Cuando sea posible, se considera conveniente que las cámaras empresariales presenten un listado de empresas. Cualquier empresa de los sectores priorizados podrá acceder al Programa, poniéndose en contacto con los responsables provinciales.

**3.1.2.** Requerir de las empresas listadas la información necesaria para proceder a la selección. Esta información estará orientada a determinar los criterios establecidos en el apartado "criterios para la selección de empresas".

#### **3.2. Selección de empresas:**

**3.2.1. Empresas seleccionadas:** la nómina de empresas , y de consultores seleccionados en cada caso , serán asignados por la Comisión de Selección, de acuerdo a los criterios que se incluirán en el acta complementaria correspondiente.

Se privilegiarán para la inclusión en el P.M.C. a las empresas que mejor se adecúen a las propuestas de desarrollo provincial ,de acuerdo a su localización geográfica y sector productivo.

ALTA  
3.3.  
en la 3.3.1

### **4. DIAGNÓSTICO POR EMPRESA**

#### **4.1. Pautas básicas para la elaboración del informe diagnóstico**

El procedimiento adoptado por el equipo de expertos será consensuado con la Provincia y el CFI, sobre la base de las siguientes pautas básicas:

**4.1.1.** La comisión de selección de empresas y expertos asignará la consultoría, en función de los criterios que se incluirán en el acta complementaria correspondiente. Cualquier objeción que surja a esta asignación tanto por parte de la empresa como del consultor deberá ser resuelta por la comisión de selección.

**4.1.2.** Los expertos deberán establecer contacto de la forma que crea más conveniente, con las empresas asignadas. Se exige que éste se desarrolle a nivel directivo o con la gerencia a cargo de la gestión y toma de decisiones.

**4.1.3.** En el transcurso de la elaboración del diagnóstico, el consultor deberá concertar al menos dos entrevista personal con los directivos de la empresa, de manera de lograr una fluida comunicación, sin aceptar otro interlocutor salvo expresa consideración de la dirección superior de la empresa.

**4.1.4.** Los informes diagnóstico deben constar de dos partes. La primera es el diagnóstico propiamente dicho y la segunda el diseño o identificación, descripción y somera evaluación de los proyectos y acciones necesarios para mejorar la situación competitiva de la empresa.

**4.1.5.** Si un consultor encontrara dificultades que imposibiliten realizar su trabajo, deberá comunicarlo al COPADE, detallando las mismas si las encontrara ampliamente justificadas. La comisión de selección podrá asignar otro experto para realizar el diagnóstico.

## **4.2. Contenidos básicos del informe diagnóstico:**

Objetivos:

El informe diagnóstico servirá de base para elaborar los proyectos susceptibles de realización. Los objetivos del informe son los siguientes:

- Que el empresario conozca sus fortalezas y debilidades ante los competidores regionales, nacionales e internacionales del sector.

- Concientizar al empresario de tomar medidas de acción que le permitan mejorar la competitividad de su empresa.
- Identificar o diseñar las acciones o proyectos tendientes a erradicar las debilidades y apuntalar las fortalezas identificadas
- El informe diagnóstico deberá contener la siguiente información:

**Antecedentes de la empresa:**

Historia y análisis de situación  
Resumen Diagnóstico

**Puntos fuertes y débiles de la empresa**

Fortalezas y debilidades de la dirección estratégica.  
Fortalezas y debilidades de la comercialización de sus productos.  
Fortalezas y debilidades de sus procesos productivos.  
Fortalezas y debilidades de sus recursos humanos.  
Fortalezas y debilidades de sus finanzas.  
Fortalezas y debilidades de su organización.  
Fortalezas y debilidades de sus costos.  
Fortalezas y debilidades en sistemas de calidad.

**Oportunidades y amenazas para la empresa**

Valoración del empresario de su micro y macroentorno.  
Amenazas y oportunidades provenientes del ámbito gubernamental.  
Amenazas y oportunidades provenientes del ámbito sociocultural.  
Amenazas y oportunidades provenientes del medio ambiental.  
Amenazas y oportunidades provenientes del ámbito financiero.  
Amenazas y oportunidades provenientes del ámbito legal.  
Amenazas y oportunidades provenientes del ámbito del mercado.  
Amenazas y oportunidades provenientes del ámbito de la relación con proveedores.  
Amenazas y oportunidades provenientes del ámbito de la situación frente a sustitutos.

**Perfil del empresario**

Actitud del empresario ante el diagnóstico.  
Perfil conductual del empresario.

**Análisis de situación patrimonial de la empresa**

Análisis de ratios financieros.



Análisis de ratios económicos.  
Análisis de ratios de rentabilidad  
Análisis del Ciclo de Caja<sup>1</sup>

### Perfil de los proyectos identificados

- a. Descripción general de la situación de la empresa
- b. Definición de los proyectos susceptibles de realización:
  - Alcances
  - Objetivos
  - Prioridad
  - Descripción de las actividades a desarrollar en cada proyecto
  - Breve descripción de los recursos necesarios
  - Beneficios derivados del proyecto
    - Cambios en la productividad
      - Cuantificables (aumento de la producción, disminución de costos, etc.)
      - No cuantificables (mejora de la imagen, capacitación, etc.)
- d. Recomendaciones: Los informes de diagnóstico contendrán las recomendaciones para acciones futuras. Estas deberán ser expresadas en lenguaje sencillo y presentadas de manera que resulte una herramienta de análisis permanente para el empresario.

También deberán consignarse claramente los proyectos de inversión que surjan del análisis, como también las posibilidades concretas de acceso al financiamiento de la empresa, en relación a ellos.

El resumen diagnóstico será acompañado de los anexos aclaratorios necesarios para una correcta presentación de la información requerida, para ello deberán ofrecer ante la comisión de selección un esquema de la metodología usada habitualmente en los diagnósticos y además una descripción de los anexos que incluirán en el trabajo.

### 4.3. Guía para la realización del Informe Diagnóstico

---

<sup>1</sup> El concepto de Ciclo de Caja, consiste en el detalle de la correlación temporal de las operaciones de compra ,pago ,cobro y venta, en cuanto a los días que transcurren entre las mismas. Como puede observarse, la obtención de este dato permite estimar las inversiones necesarias de capital de trabajo, frente a un crecimiento en el volumen de operaciones de la empresa.

A fin de homogeneizar la elaboración de los diagnósticos, se entregará a los consultores una guía con los contenidos mínimos que deberían contemplarse para el logro de los objetivos propuestos.

Se incluyen en cada caso Planillas Resumen, con la correspondiente propuesta de valoración. Su llenado, imprescindiblemente en el informe de diagnóstico, permite una lectura rápida de los puntos correspondientes, sin reemplazar su desarrollo.

En aquellos casos en que los proyectos de mejoramiento de la competitividad identificados incluyan el desarrollo de productos, desarrollo de procesos o necesidades de capacitación estratégica para el funcionamiento de la firma, se incorporan las correspondientes guías de presentación de estos requerimientos, con la intención de avanzar hacia la definición de los proyectos respectivos.

## **5 ASISTENCIAS TECNICAS**

Los informes de asistencias técnicas se compondrán de dos partes:

- a) Actualización del informe diagnóstico previo
- b) Detalles de la asistencia técnica

### **5.1. Pautas básicas para la elaboración de una Actualización de Diagnóstico**

El procedimiento adoptado por el equipo de expertos será acordado por la provincia y el CFI, sobre la base de las siguientes pautas básicas:

**5.1.1.** La comisión de selección de empresas y expertos asignará la consultoría, en función de los criterios mencionados precedentemente. Cualquier objeción que surja a esta asignación tanto por parte de la empresa como del consultor deberá ser resuelta por la comisión de selección.

**5.1.2.** Los expertos deberán establecer contacto de la forma que crea más conveniente, con las empresas asignadas. Se sugiere que este se desarrolle a nivel directivo o con la gerencia a cargo de la gestión y toma de decisiones.

**5.1.3.** Si un consultor encontrara dificultades que imposibiliten realizar su trabajo, deberá comunicarlo a la comisión de seguimiento, detallando las mismas si las encontrara ampliamente justificadas. La comisión de selección podrá asignar otro experto para realizar el diagnóstico, dar de baja la asignación, o encarar otras acciones correctivas.

## **5.2. Contenidos básicos del informe de Actualización de Diagnóstico:**

El informe diagnóstico servirá de base para diseñar y elaborar las asistencias técnicas a implementar. Los objetivos del informe son los siguientes:

- Conocer la situación actual, los desvíos y cambios ocurridos en la empresa, desde la realización del diagnóstico de competitividad.
- Concientizar al empresario de tomar medidas de acción que le permitan mejorar la competitividad de su empresa.
- El informe diagnóstico deberá contener la siguiente información:

Teniendo en cuenta las evaluaciones y contenidos del informe diagnóstico realizado anteriormente a la empresa se observarán :

### **Puntos fuertes y débiles de la empresa en los siguientes ítems:**

Dirección estratégica.  
Comercialización de sus productos.  
Procesos productivos.  
Recursos humanos.  
Finanzas.  
Organización.  
Costos.  
Sistemas de calidad.

### **Oportunidades y amenazas para la empresa**

Valoración del empresario de su micro y macroentorno en función de las Amenazas y Oportunidades provenientes de:

Ambito gubernamental.  
Ambito sociocultural.  
Ambito Medio ambiental.  
Ambito financiero.

Ambito legal.  
Mercado.  
Ambito de la relación con proveedores.  
La situación frente a sustitutos.

### **Perfil del empresario**

Actitud del empresario ante el diagnóstico.  
Perfil conductual del empresario.

### **Análisis de situación patrimonial de la empresa**

Análisis de ratios financieros.  
Análisis de ratios económicos.  
Análisis de ratios de rentabilidad  
Análisis del Ciclo de Caja

### **Proyecto de asistencia técnica**

- a. Caracterización de la problemática observada
- b. Definición de las alternativas de solución a la situación planteada
  - Alcances
  - Objetivos
  - Descripción de las actividades
  - Breve descripción de los recursos necesarios
  - Beneficios derivados de la opción
    - Cambios en la productividad
      - Cuantificables (aumento de la producción, disminución de costos, etc.)
      - No cuantificables (mejora de la imagen, capacitación, etc.)

Elección y Justificación correspondiente de la alternativa seleccionada

El resumen diagnóstico será acompañado de los anexos aclaratorios necesarios para una correcta presentación de la información requerida, para ello deberán ofrecer ante la comisión de selección un esquema de la metodología usada habitualmente en los diagnósticos y además una descripción de los anexos que incluirán en el trabajo.

Deberán consignarse claramente las pautas que justifiquen la realización de la Asistencia Técnica..

### **5.3. Guía para la realización del Informe de actualización Diagnóstico**

A fin de homogeneizar la elaboración de los diagnósticos, se entregará a los consultores una guía con los contenidos mínimos que deberían contemplarse para el logro de los objetivos propuestos.

Se incluirán en cada caso Planillas Resumen. Su llenado, será imprescindible en el informe de diagnóstico, permitirá una lectura rápida de los puntos correspondientes, sin reemplazar su desarrollo.

En aquellos casos en que los proyectos de mejoramiento de la competitividad identificados incluyan el desarrollo de productos, de procesos o necesidades de capacitación estratégica para el funcionamiento de la firma, se incorporarán las correspondientes guías de presentación de estos requerimientos, con la intención de avanzar hacia la definición de los proyectos respectivos.

### **5.4 Detalles de Asistencia Técnica**

Se reconocen dos tipos de Asistencia Técnica:

Asistencia Técnica Inicial (Primera Etapa): aquel trabajo que se realiza después del Diagnóstico sobre la base de las conclusiones que este arrojó y con el consentimiento del empresario en cuanto a metodología y cronograma de actividades.

Asistencia Técnica Complementaria (Segunda Etapa): aquel trabajo que se realiza posteriormente a la Asistencia Técnica Inicial, por requerimiento de la empresa, con la intención de consolidar las acciones iniciadas en la etapa anterior, o bien, iniciar acciones sobre un tema nuevo, también previsto en el Diagnóstico Competitivo.

Las pautas básicas de elaboración de informes en ambas etapas de asistencia técnica serán esencialmente iguales, por lo que la metodología planteada es válida para ambos casos.

## **5.5. Pautas básicas para la elaboración de los informes de asistencias técnicas :**

El análisis de DEBILIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS, OPORTUNIDADES es el punto de partida para la ejecución de asistencias técnicas, conducentes a consolidar las fortalezas y minimizar las debilidades y dotar a la empresa de sistemas funcionales que faciliten la competitividad de la misma. Dicha asistencia deberá traducirse en cambios concretos que beneficien la posición competitiva de la empresa, desde que, que esta mejora significará al empresario contar en sus activos con know how valioso que podrá ser aplicado en el futuro.

Serán asignadas asistencias técnicas a las empresas que hayan sido diagnosticadas con anterioridad, en algún tema específico con el acuerdo del empresario. Se firmará un convenio de consultoría de competitividad empresarial, donde tendrá como anexo un cronograma de trabajo.

**5.5.1.** La comisión de selección de empresas y expertos asignará la consultoría, en función de los criterios mencionados precedentemente. Cualquier objeción que surja a esta asignación tanto por parte de la empresa como del consultor deberá ser resuelta por la comisión de selección. En casos de asignaciones de Asistencias Técnicas Complementarias (segundas etapas de asistencia), se dará prioridad al consultor que realizó la primer etapa, siempre y cuando esta decisión sea avalada por la empresa y por el perfil del trabajo que implique la Asistencia Técnica Complementaria.

Cualquier objeción que surja a esta asignación tanto por parte de la empresa como del consultor deberá ser resuelta por la comisión de selección.

**5.5.2.** El resto de las pautas son similares a las determinadas para la realización de los diagnósticos

## **5.6 Contenidos mínimos de los informes de Detalles de asistencia técnica**

### **5.6.1 Informe sobre la asistencia realizada**

Area para la cual se realiza la asistencia.

Dirección general estratégica

Comercialización

Producción

Recursos humanos  
Finanzas  
Costos  
Organización  
Calidad  
Otra

Alcance de la asistencia realizada

El consultor deberá definir con claridad la magnitud del proyecto que se proponen, como referencia se exponen a continuación algunas líneas consideradas de interés

Capacitación de línea directiva  
Capacitación de la línea media  
Diseño de nuevos productos  
Mejoramiento de productos existentes  
Diseño de nuevos procesos productivos  
Mejoramiento de procesos productivos existentes  
Automatización de procesos  
Capacitación de recursos humanos  
Implementación de sistemas de gestión de la calidad

Los capítulos básicos que integrarán las asistencias técnicas serán:

Diagnóstico temático  
Propuesta de solución  
Resultados esperados  
Cronograma de trabajo propuesto  
Metodología  
Detalle de las acciones realizadas  
Resultados alcanzados

### **5.6.2 Resultados de sobre la asistencia realizada**

La presentación de los resultados de las asistencias podrá adoptar diversas formas según el área de la empresa en la cual se haya desarrollado, pero siempre deberá constar de una extensa exposición metodológica que permita se eventual aplicación en otros casos reales.

## **6. RESUMEN DE ACTIVIDADES PREVISTAS**

### **6.1 Fase preparativa y de diseño (incluye la siguientes actividades):**

Selección de Expertos: Entrevista. Presentación de Curriculum Vitae, Inscripción, Aprobación de la comisión de Selección a través de la firma de un Acta Complementaria.

Selección de Empresas: Contacto. Llenado de la Ficha de Inscripción. Aprobación de la Comisión de Selección a Través de un Acta Complementaria.

Asignación de Expertos a Empresas: Preasignación. Confirmación de la reunión de la Comisión de Selección. Firma del Acta Complementaria. Comunicación formal a experto y empresario. En caso de las asistencias técnicas complementarias , se firmará un contrato de locación de servicios entre la empresa y el experto seleccionado.

#### 6.2 Fase de realización de diagnósticos y asistencias técnicas:

Desarrollo de los trabajos: Mínimo de 20 hs. en la empresa para diagnósticos con una duración máxima de 30 días entre asignación y entrega. Regulado entre empresario y experto en el caso de asistencias técnicas, con un máximo de 60 días para la entrega formal del trabajo. Confirmación en la reunión de la Comisión de Selección. Firma del Acta Complementaria. Comunicación formal al Experto y al Empresario.

Entrega de trabajos: Entrega formal en reunión entre el Empresario, Experto y Responsable Provincial del P.M.C.. Elaboración del informe de remisión al CFI. Envío de los Trabajos al CFI para su revisión de encuadre dentro de los objetivos del P.M.C.. Remisión de la factura original elaborada por el Consultor.

PMc

6.3 Honorarios Profesionales: se estipulan los siguientes valores, a abonar a los expertos por los trabajos realizados:

Diagnósticos Empresarios: \$ 1.500.- A cargo del CFI.

Asistencias Técnicas Iniciales: \$ 1.500.- A cargo del CFI.

Asistencias Técnicas Complementarias: \$ 750.- A cargo del CFI. y un mínimo de \$ 750.- a cargo del Empresario.

#### 6.4 Formas de pago:

Pagos a cargo del CFI: se realizarán a través de giro bancario a nombre del Experto que realizó la factura correspondiente. El CFI enviará a la



Provincia las constancias de descuento del Impuesto a las ganancias cuando estas correspondieren.

Pagos a cargo de los Empresarios: estos pagos, solo previstos en las Asistencias Técnicas Complementarias, se realizaran según convenio entre el Empresario y el experto. Quedando el CFI eximido de toda responsabilidad sobre el mismo.

## Bibliografía

"El manager como entrenador", Jim Durcan y David Oates, Colección Financial Times, Ediciones Folio S.A., 1.994

"Thriving on chaos", Tomas Peters, Ediciones Folio S.A., 1994.

"Marketing de Productos", Douglas A. Gray y Donald G. Cyr, Cuadernos Granica, 1993

" El criterio Económico de Ganancia en la Contabilidad", Cr. Oscar E. Bottaro, Ediciones Macchi, 1982

"Tratado de Contabilidad de Costos", Carlos M. Gimenez y Colaboradores, Ediciones Macchi, 1.992

"El Proceso Estratégico", Henry Mintzberg, James Brian Quinn, Ediciones Prentice Hall, 1.993

" De Bárbaros a Burócratas", Miller , Laurence M., Editorial Grijalbo, 1.990

"Corporate Collapse, The causes and symtoms", J. Argenti, Mc. Graww-Hill, 1.976

" La tesorería Manda", Pitman Publishing, **Kenth Checkley**, Col. Financial Times, 1.994

" Manual del Cash Management", **F.J. López Martínez**, Ediciones DEUSTO, 1.996