



PROGRAMA PYMES

**DESARROLLO DE GRUPOS
PRODUCTIVOS PARA PYMES
CHAQUEÑAS**

2° Etapa

INFORME FINAL

FEBRERO DE 2012

ÍNDICE

Introducción	2
Empresas de la FECHACO.....	3
LH. HNOS. S.A.	3
Recor SRL.....	4
AZ SANITARIOS	4
IBE SA.....	5
Empresas de Residuos Forestales	7
Introducción	7
Tata Cuá Secaderos	7
Comercial Corzuela S.R.L.....	8
BIOMASS NEA – Parque Industrial de Puerto Tirol	9
Conclusión	10
Empresas de Software y Servicios Informáticos (SSI)	12
Empresas de Alimentos y Bebidas	16
Empresas de la UICH	18
CARROCERÍAS NORTE (Nueva asignación del año 2011)	21
ZCONSULTING (Nueva Asignación del Año 2011).....	22
PAPELERA NORTE S.R.L.....	22
BIOENERGY	24
R.I.M.I.	25
Cuestionario de Evaluación de Competencias (Anexo A)	26
Anexo B	27
Productores de Diseños Textiles.....	32

Introducción

El presente trabajo es el Informe Final del Programa “Grupos Productivos para Pymes Chaqueñas”, 2º Etapa.

Dicho Programa tiene por objeto hacer un aporte a la mejora de la productividad, y consecuentemente, la competitividad de las Pymes locales.

En función al **Fin Último** de este trabajo, se adjuntan a continuación los informes elevados por los Coordinadores Grupales de las Empresas beneficiarias del Programa, donde se detallan los logros alcanzados.

Empresas de la FECHACO

LH. HNOS. S.A.

La empresa López Hnos. desde todo punto de vista es muy interesante por lo que aparenta en cuanto a su llamativo desarrollo en pocos años, por su tamaño, desarrollo industrial, organización interna y planes de futuro. Se conversó en dos visitas efectuadas con uno de los socios, **la Cdra. Mónica.**

Lo que ellos piden es bastante poco usual en este tipo de visitas, fue una sorpresa para este consultor muy grata, ya que son temas por los que tiene personal apego a su tratamiento y no son los que comúnmente se solicitan. No son sencillos ni fáciles de desarrollar, máxime cuando son varios los posibles a tratar:

- ✓ Fijar Misión y Valores de la Empresa
- ✓ Plan Estratégico
- ✓ Punto de Equilibrio
- ✓ Plan Comercial
- ✓ Organigrama
- ✓ Recursos Humanos, enfocados a la nueva incorporación de trabajadores con vista a la inauguración de la nueva planta industrial que están construyendo.

Fácil advertir que en un Plan de cinco visitas como el programado seguramente es un imposible poder estudiar e implementar todas estas cuestiones. De todas maneras se convino con empezar por la fijación de la Misión y Valores para esta empresa. Se le envió (como a todas las demás empresas visitadas) a los pocos días de realizada esta visita material para comenzar el trabajo. Hubo una contestación de parte de la empresa que se ocuparía del tema y agradecimiento por el envío. Luego ante un reclamo efectuado contestó que estaban ocupándose de tema y que estaban con algunas dificultades de exceso de trabajo. Ya transcurrió bastante tiempo, se hizo un segundo reclamo y a la fecha de este informe no hubo respuesta.

Recor SRL

Otra importante empresa, toda una sorpresa por sus cualidades emprendedoras, desarrollo que tuvieron, mercado al que apuntan, planes de expansión que tienen y fundamentalmente por la cordialidad de los dueños hacia mi persona.

Aquí el problema o mejor dichos sus pedidos se concentraron por un lado en recursos financieros en condiciones convenientes para la nueva planta que piensan construir. En principio habría algunas dificultades por ciertas cuestiones internas que están dentro de la confidencialidad de estos trabajos. Se les solicitó el envío de los balances y otros elementos. También de una ficha para catalogar a la empresa.

Otro pedido fue referido a RRHH para apuntar a una política de “fidelización” del personal. Sobre este punto particular de los recursos humanos para esta empresa y la anterior (LH s.a.), se tomó contacto con las personas que manejan en la Sepyme el Programa Expertos Pyme (personalmente trabajo a full con este Programa y además soy docente en el Consejo Profesional de CABA de los cursos de formulador de los Programas de la Sepyme y DR). Una de las señoritas de este programa les envió a ambas empresas posibles consultores en la materia. Les escribí sobre este asunto a estas dos empresas que era conveniente a mi criterio esperar hasta la segunda visita para hablar personalmente de este asunto.

El otro asunto tratado, de propia parte, al conocer la problemática de esta empresa fue hacer un estudio de las posibilidades que le asisten en un posible armado de un Grupo Productivo Local (Clusters). El asunto les interesó pero es una cuestión a desarrollar con tiempo luego de conocer demás aspectos de su organización horizontal y vertical.

Deseo dejar informado mi agradecimiento a uno de los socios que el día de mi regreso por el problema de la ceniza volcánica y del cierre de los aeropuertos de Buenos Aires, se acercó al Aeropuerto de Resistencia, se puso a mi disposición y me llevó rápidamente a la terminal de ómnibus para conseguir un billete y represar de esa manera a Buenos Aires.

AZ SANITARIOS

Se trata como su nombre lo indica de una empresa comercializadora de sanitarios. No es industria. En este caso se observaron dos posibles cursos de acción.

Uno referido también a RRHH pero enfocado desde un punto diferente a los habituales, de tipo más sociológico; demás detalles califican dentro de pacto de confidencialidad de este tipo de asistencias. El otro, referido a la necesidad de poder realizarles un control de la gestión para obtener resultados de la explotación de manera sistemática. El problema es que ellos tienen ya instalado un buen programa de software lo cual es lógico y habitual en este tipo de empresas, por lo tanto habría que partir del output de este sistema para continuar con la tarea explicada.

IBE SA.

De las asignadas este año es la única empresa que se repite con relación a las actuadas en el año 2010, obviamente se la conoce. La propuesta de ellos este año es poder desarrollarles un Tablero de Control. Sabemos que no son técnicas sencillas de instrumentar y de poder dejar en funcionamiento en el poco tiempo que apoya este Programa. Más si es como el año pasado que según lo expresado al inicio se iban a plantear dos etapas, la del Diagnóstico y propuestas de un Plan de Acción y luego desarrollar dicho Plan de Acción. Esta segunda parte quedó trunca. En el caso de esta empresa de todas maneras se continuó con una ayuda vía mails para terminar o bien avanzar un poco más en un desarrollo de costos, pero se considera que para más detalles es mejor leer el informe final que se efectuó en Octubre/2010.

El pedido de esta necesidad la hizo el Sr. Roberto Lugo a quienes todos conocemos y luego la implementación y la manera de llevarlo adelante la derivó a su contadora con quien hablamos particularmente de las dificultades que pueden surgir cuando se trata de armar un tablero de control. Estas cosas funcionan si la información de base es lo suficientemente buena, confiable y analítica como para armar el tablero. Con la ventaja de que ya se conocían muchas particularidades del año anterior se le solicitó a la contadora el comienzo del envío de cierta información. Luego de la visita a los pocos días se envió como a las demás empresas material técnico sobre el tema para su lectura y un listado de la información que sabiendo ya la disponen la comiencen a enviar. Al momento, a pesar del reclamo efectuado, no se ha recibido ni material ni contestación alguna. Cabe aclarar que los mails se envían a la contadora c.c. al Sr. Roberto Lugo.

Resumiendo, todas las empresas visitadas han recibido correos con artículos referidos a los temas a tratar y en los casos que correspondían el pedido puntual de información. También el de una ficha muy sencilla para recopilar los datos básicos de la empresa (que solamente una cumplimentó) y en dos casos que ameritaban el trabajo un cuestionario sobre el posicionamiento comercial y de la demanda. Ninguna de ellas al día de este informe, habiéndoseles enviado en una segunda oportunidad reclamo, enviaron absolutamente nada.

Por lo tanto la gran incógnita es: o bien este consultor es incompetente, no sabe, no supo, no comprende, no expresa correctamente los temas a tratar y por lo tanto las cuatro empresas no se ocuparon prácticamente de enviar notificación alguna como debiera ser el caso si ese fuera el problema, o bien ninguna de ellas hasta el momento demuestra interés en continuar con los temas de trabajo solicitados.

Lic. Gustavo A. Repetto

Empresas de Residuos Forestales

Introducción

El presente informe tiene por objeto dar a conocer la información relevada por el equipo técnico de la fundación INTECNOR a cargo de los grupos productivos interesados en generación eléctrica a partir de residuos biomásicos. Este equipo, integrado por el Lic. Matías Palmeyro y el Ing. Exequiel Pinto Ruiz, realizó visitas a los establecimientos productivos ubicados en las localidades de Quitilipi, Corzuelas y Puerto Tirol, con el fin de interiorizarse respecto de las necesidades del sector productivo y del interés expreso acerca de la posibilidad de generación eléctrica a partir de residuos biomásicos.

Los representantes de las firmas “Tata Cuá Secaderos” (Quitilipi), “BioMASS NEA” (Pto. Tirol) y “Comercial Corzuela S.R.L.” (Corzuelas) son, respectivamente, el Ing. Gustavo Woca, Ing. José Basterra y el Ing. Gerardo Curti.

Tata Cuá Secaderos

En la reunión mantenida con el Ing. Gustavo Woca se habló respecto de la necesidad de contar con 5MW de generación instalados en la localidad de Quitilipi con el fin de cubrir el pico máximo de 15MW en los próximos años. Actualmente la localidad de Quitilipi presenta una demanda máxima de 10MW, dato que deberá ser corroborado con los registros del Centro de Operaciones de SECHEEP.

Asimismo el Ing. explicó que la incorporación de ciclos de vapor de agua podrían resultar inviables para la zona debido a la indisponibilidad del recurso en cantidades necesarias para un emprendimiento de tal envergadura. Mencionó además que la operación de calderas de agua y su mantenimiento requiere de mano de obra calificada, la cual es difícil de conseguir hoy en día.

Se determinó aproximadamente la cantidad de biomasa que sería necesaria para el cubrimiento de una generación base (24H) de 1MW. El resultado obtenido demostró que la biomasa residual no cubría con el mínimo necesario para sostener una central de base siendo solamente válida su incorporación al MEM durante las horas de resto o pico. Aún así los resultados se obtuvieron sobre un porcentaje de biomasa disponible en los aserraderos y no sobre el potencial existente en la locali-

dad y sus alrededores. Es así que los resultados obtenidos deben considerarse como orientativos.

Se establecieron algunos de los puntos más relevantes a tener en cuenta en el informe definitivo, estos se indican a continuación:

- 1Mw de generación.
- Estimación del volumen de biomasa necesaria.
- Tecnologías viables y sus rendimientos.
- Monto de inversión.
- Acceso al sistema de transporte: reglamentación para los nuevos agentes del MEM.
- Precios del MW-H.

Comercial Corzuela S.R.L.

La semana posterior a la reunión con el productor de Quitilipi se realizó el viaje a la localidad de Corzuelas, donde se encuentra instalada la empresa Comercial Corzuela S.R.L.

En la reunión mantenida con el Ing. Courti pudo realizarse una visita a la planta donde se elaboran briquetas a partir de la carbonilla.

Se trataron temas relativos a la actividad carbonífera chaqueña, su relación con el sector productivo agrícola, y su misión en el aprovechamiento de los residuos del desmonte.

Se tomó conocimiento del equipamiento empleado en el transporte de madera desde la zona de desmonte hasta el pie de los hornos. Así también pudo conocerse los diferentes productos que fabrica la firma.

En los emprendimientos carboníferos, como en el caso de Comercial Corzuela S.R.L., se dispone de, además de la biomasa proveniente del desmonte –en bruto-, carbonilla producida en los procesos de carbonización de la madera.

El proceso de carbonización es aquel a través del cual se busca eliminar de la madera su humedad y sustancias volátiles, dejando como resultado un producto compuesto principalmente por carbono fijo y otros compuestos.

Se plantearon puntos adicionales a los que fueron tratados con Secaderos Tata Cuá los cuales versaron sobre los procesos de carbonización de la biomasa y los radios de aprovisionamiento de biomasa óptimos para los proyectos de aprovechamiento energético.

Los ítems a desarrollar según Comercial Corzuela S.R.L. son:

- Carbonización o quema directa.
- Radios de aprovisionamiento óptimos.
- Potencia a generar.
- Tecnologías viables y sus rendimientos.
- Monto de la inversión.
- Acceso al sistema de transporte: reglamentación para los nuevos agentes del MEM.
- Precios del MW-H.

BIOMASS NEA – Parque Industrial de Puerto Tirol

Durante las primeras semanas de Octubre se realizó la entrevista con el Ing. Basterra, representante de la empresa BIOMASS NEA, en las instalaciones situadas en el parque industrial de Puerto Tirol.

La empresa se dedica al secado y procesamiento de la biomasa residual de la industria taninera, presente en la zona. También procesa residuos madereros de otros tipos de emprendimientos. El procesamiento tiene por objeto la obtención de pellets producidos por un dispositivo que lleva el nombre de pelletizadora.

En las instalaciones de BIOMASS NEA se cuenta con un sistema de secado y pelletizado para el tratamiento de la viruta, aserrín, u otro tipo de residuo.

Durante la entrevista con el Ing. Basterra se intercambiaron cifras relativas a los precios cotizados en las últimas licitaciones del GEN REN (ENARSA), los cuales varían entre los 130 a 210 U\$/MW-H con costos de instalación en equipamiento del orden de 1.300.000,00 U\$/MW instalado.

El Ing. Basterra, quien comentó que parte de la ingeniería relacionada con el proceso de conversión de energía ya había sido estudiada previamente, supo expli-

car acerca de sus diferencias con respecto a la generación de energía mediante motores de combustión interna a base de gas pobre –obtenido por la gasificación de la biomasa– y su interés en conocer la forma en la cual se distribuiría 1MW generado por su empresa y aportado en la red.

Su interés se fundaba en el aprovechamiento de la biomasa mediante ciclos de vapor cuyo rendimiento promedio se situase en un 26% y cuyo período de funcionamiento sea de 8000hs/Año. Cabe mencionar que solamente una central de base puede cumplir con dicho grado de utilización.

El titular de la firma mencionó también que, en base a datos comparativos, consideraba que los aprovechamientos energéticos de residuos biomásicos encuentran un grado aceptable de rentabilidad cuando la potencia aportada a la red es igual o superior a 5MW.

Como puntos destacados a ser incorporados en el estudio se acordaron los siguientes:

- 1MW de generación.
- Estimación del volumen de biomasa necesaria.
- Tecnologías viables y sus rendimientos.
- Monto de la inversión.
- Acceso al sistema de transporte: reglamentación para los nuevos agentes del MEM.
- Precios del MW-H.

Conclusión

Todos los productores denotan un marcado interés en el ingreso al sector energético haciendo uso de sus recursos. Se denota un marcado interés en las cifras a generar, los precios actuales de este tipo de energía, y los procedimientos administrativos indicados por CAMMESA para el acceso de los nuevos agentes al MEM.

Se toman como puntos relevantes a estudiar los siguientes, pudiendo o no ser modificados en función del tiempo disponible hasta la finalización de los estudios:

- 1MW de generación.
- Estimación del volumen de biomasa necesaria.
- Radios de aprovisionamiento óptimos.
- Tratamiento de la biomasa previo a su combustión.
- Tecnologías viables y sus rendimientos.
- Monto de la inversión.
- Acceso al sistema de transporte: reglamentación para los nuevos agentes del MEM.
- Precios MW-H.

Empresas de Software y Servicios Informáticos (SSI)

Entre Setiembre y Diciembre realicé la asistencia a las pymes de software contactando inicialmente a siete emprendedores/as, habiéndose completado con cinco de ellas lo planeado.

Los participantes fueron:

1. Gonzalo Diaz, presidente del Polo IT y socio de Geniar.
2. Federico Navarro, Sistemas Cóndor, San Martín.
3. Diego Ramirez y Jane García, VGM, Resistencia.
4. Roberto Salas y Alba Maidana, Gestion Solutions, Resistencia.
5. Matías Gonzalez Obregón, Servisoft, Villa Angela.

(Completaban la nómina al inicio, Internea y Avanic)

La modalidad de trabajo fue la de reuniones grupales en las dos primeras rondas (temas sectoriales) e individuales en las tres finales (temas específicos de cada pyme).

Tomando como punto de partida el Plan Estratégico desarrollado para el sector, se estableció trabajar en los siguientes ejes:

Especialización: Definición del rango de productos y servicios a ofrecer por las pymes SSI. Standarización.

Desarrollo de la Función Comercial: Difusión de los servicios y productos disponibles para la oferta Interfase con el cliente: contacto, asesoramiento y seguimiento, Alcance del servicio en las ofertas y los presupuestos, Postventa.

Asociatividad: Desarrollo grupal de funciones que se pueden compartir: Testing, Mesa de Ayuda, Cobranza, Política de RRHH, etc. Sinergias.

Certificaciones: Programar las acciones para comenzar en forma escalonada a homologar las normas que faciliten la mejora en los procesos y que permitan a las pymes calificar en aquellos proyectos que puedan tener ese requerimiento para participar en los mismos.

Desarrollo: Con cada empresa se relevó la oferta de servicios y productos, teniendo en cuenta en cada caso el enfoque o futura especialización a la que tenderá cada una.

En algunos casos, se evaluó en forma individual los servicios que podrían prestar cada empresa para terceros.

Se definió convocar a las empresas del sector (participen o no de la asistencia) a participar de un grupo que contrate los servicios de consultoría para el proceso que permita calificar la Certificación de Calidad.

Se acordó buscar y contactar (en caso de hallar el perfil buscado) una Consultora en RRHH para:

- Crear y mantener una base de datos con potenciales postulantes de acuerdo a perfiles a solicitar.
- Profesionalizar el proceso de búsqueda.
- Obtener coaching para establecer políticas para motivar y retener personal valioso.

En lo que se refiere a la función comercial, al finalizar la asistencia se les entregó una guía con la metodología para:

- Administración del Proceso de Ventas.
- Elementos que debe incluir la Oferta de Productos y Servicios.
- Resultados a obtener de una visita.
- Seguimiento de las cotizaciones y registro de la información.
- Continuidad de la relación con el cliente existente.
- Continuidad de la relación en los casos de ofertas realizadas y que no se concretaron.

En los casos de las empresas que asistieron a todas las reuniones y respondieron al requerimiento de la información necesaria se les entregó un informe (individual) donde se cubrieron los siguientes contenidos:

Mercados:

Definición es en qué mercado estamos y en cuál queremos estar.

En general el futuro son los mercados externos, en ese sentido el foco del informe son los pasos a seguir para iniciar ese camino.

Productos:

Existen productos maduros que según el caso pueden destinarse a penetrar en el mercado local, para ello se entregó la guía: Actividad del Vendedor.

Otro grupo de productos y servicios se direccionarán al mercado externo, se definieron caso a caso y tareas previas a completar.

Precios:

Se recomendó en general posicionarse en base a atributos como proveedor confiable, con trayectoria y que maneja la tecnología más recomendable para las necesidades del cliente. En término de precios, se sugirió ubicarse en el orden del 10 % por debajo de los niveles más representativos.

Portafolio de tecnologías:

Debe ser consistente con el posicionamiento elegido, requerirá actualización permanente y dar sustento a la oferta técnica.

Acciones promocionales:

1. Primera etapa (Mercado Argentino): se propuso una acción escalonada de productos y servicios, comenzándose por el mercado argentino.
 - a. Presencia en las páginas y publicaciones de consulta para las empresas del sector informático (gacetillas, publicidad, etc.).
 - b. Presencia en eventos destinados a las empresas proveedoras de software, con el doble propósito de hacerse conocer y obtener información (empresas y proyectos).
 - c. Armar una base de datos de targets.
2. Segunda etapa (Mercado Argentino):
 - d. Envío de la presentación de la empresa.
 - e. Seguimiento telefónico como recordatorio, para sondear oportunidades y gestionar la posibilidad de una visita.
 - f. Visita a prospectos.
3. Tercera etapa (Mercado Regional):
 - g. Preparación de folletería y documentación de presentación.
 - h. Participación en Misiones Comerciales.
 - i. Idem "c" para la Región.

- j. Idem “d” para la Región.
 - k. Idem “e” para la Región, salvo que en vez de gestar visita se hará seguimiento por mail y se enviará periódicamente una gacetilla con los principales logros de la empresa (desarrollos, implementaciones, nuevas cuentas, equipamiento, capacitación del personal, ampliaciones, presencia en eventos y misiones comerciales, etc.).
4. Cuarta etapa (Mercado Internacional): Se repiten de “g” a “k”, para mercados objetivo (Ej.: Estados Unidos y Europa).

Nota: los informes individuales fueron confidenciales.

Recomendación:

Continuar asistiendo en el mes de Marzo la implementación de las acciones propuestas. De perderse continuidad el efecto sería doblemente negativo, se pierde el foco en los temas que deben ser trabajados y los emprendedores se desmotivarían.

Responsable: Ing. Luis Doce

Enero 16, 2012

Empresas de Alimentos y Bebidas

El presente informe corresponde a las actividades realizadas en el mes de Diciembre del año 2011.

Empresas implicadas:

- *Acua Bel.* Agua de Mesa envasada. Corzuela.
- *Agua de Lluvia.* Agua de Mesa envasada. Resistencia.
- *Agua Pura.* Agua de Mesa envasada. Resistencia.
- *Aguas del Rey.* Agua de Mesa envasada y Soda. Sáenz Peña.
- *Duky.* Productos de Soja. Resistencia.
- *Molino Dorado.* Fraccionadora de cereales, Harinas. Barranqueras.
- *Paraná Gaseosas.* Gaseosas y Soda. Puerto Vilelas.
- *Rosca de Oro.* Fideos Secos. Sáenz Peña.

Actividades Realizadas:

Las actividades realizadas estaban relacionadas con las visitas anteriores, vinculadas con la Capacitación y la Asistencia Técnica.

- En cada una de las empresas se observaron los avances que se estaban realizando con respecto a los modelos de documentación que se habían entregado en las visitas anteriores.
- Se encontraban avanzados principalmente en la Especificación Técnica del producto que elaboran.
- Antes de la visita se le envió por correo electrónico un nuevo modelo de Diagrama de Flujo para poder incorporar las Instrucciones Operativas al mismo. Estos fueron explicados con mayor claridad en la visita.
- Se realizó capacitación en temas de Buenas Prácticas de Manufactura, y se insistió en la importancia del manual.
- Se señalaron puntos importantes referentes a Control de Calidad y No Conformidades.
- Se trataron temas referidos a Procedimientos Operativos Estandarizados de Saneamiento.
- Se asistió en cuestiones individuales de cada empresario con respecto a su empresa y/o producto.

Es importante destacar la buena predisposición de las empresas a lo largo de estas visitas, ya que se mostraban muy dispuestos en la preparación de la documentación; también es valioso señalar que las diversas formaciones realizadas fueron oídas con atención y luego puestas en práctica.

Experta Ing. Melissa M. Flores

Experto Marcelo Salvatierra

Ing. Ma. Victoria Andreau

Empresas de la UICH

Coordinador: Cdr./Lic. Raúl E. Tommasi

Incluye siete ANEXOS (A, B, C, D, E, F y G), que forman parte del presente Informe.

En mi carácter de Coordinador designado para el Proyecto de Grupos Productivos para Pymes Chaqueñas, tengo el agrado de presentar mi Informe Final relacionado con la Etapa de Plan de Acción surgido de mis cuatro visitas realizadas a la ciudad de Resistencia, provincia de Chaco: el 6/7 de junio; el 8/9 de agosto; 12/13 de septiembre y el 12/13 de diciembre de 2011.

Consideraciones previas:

En esta etapa de Plan de Acción, me fueron asignadas dos nuevas empresas (Carrocerías Norte de Daniel Sánchez y ZConsulting S.R.L. de Gabriel Zabal) y continué con la asistencia brindada a tres de las cuatro empresas todas ellas pertenecientes al Grupo de la Unión Industrial de Chaco (UICH) que me fueron asignadas en la Etapa de Diagnóstico. Estas empresas, que seguí atendiendo eran: Papelera Norte S.R.L., Bioenergy y Raush Ingeniería Micromecánica Integral.

La escasa cantidad de empresas que asistí (5) sumada al hecho de que mi conocimiento de su operatoria fue mayor en tres de ellas por haberlas asesorado durante el 2010 y a que todas se encuentran localizadas en la ciudad de Resistencia, me permitieron personalizar mi trabajo considerando sus diferentes problemáticas individuales, pero siempre teniendo en la mira hacer aportes e implementaciones valiosas para mejorar su gestión.

Las cinco empresas industriales visitadas tienen actividades disímiles cada una de ellas, lo que me impidió sugerir condiciones para lograr su asociatividad.

Empresas Asignadas, Actividad y Cantidad de Empleados:

Las cinco empresas que asistí -todas ellas del grupo de la Unión Industrial de Chaco (UICH) y localizadas en la ciudad de Resistencia-, son las siguientes:

Empresas ya asistidas en la Etapa del Diagnóstico (Año 2010)

- *Papelera Norte S.R.L.* – Socios-Gerentes: Sr. Alfredo Fernando Zabalza e Ing. Fernando C. Basail – Fabricación de productos relacionados con el papel - 10 empleados.

- *Bioenergy*, del Sr. Isidoro Wojtuñ – Fabricación de equipos para elaborar biodiesel - 3 técnicos.
- *Raush Ingeniería Micromecánica Integral*, del Ing. José A. Raush - Fabricación de repuestos e instrumental de pequeñas dimensiones - 3 ingenieros graduados.

Empresas nuevas incorporadas en el Año 2011

- *Carrocerías Norte*, del Sr. Aníbal Daniel Sánchez - Fabricación de Carrocerías – 12 empleados.
- *Zconsulting S.R.L.*, del Ing. Gabriel Zabal – Servicios y Soluciones de seguridad informática – 4 empleados.

Perfil de las Empresas Asistidas y de sus Directivos, Trabajos Desarrollados

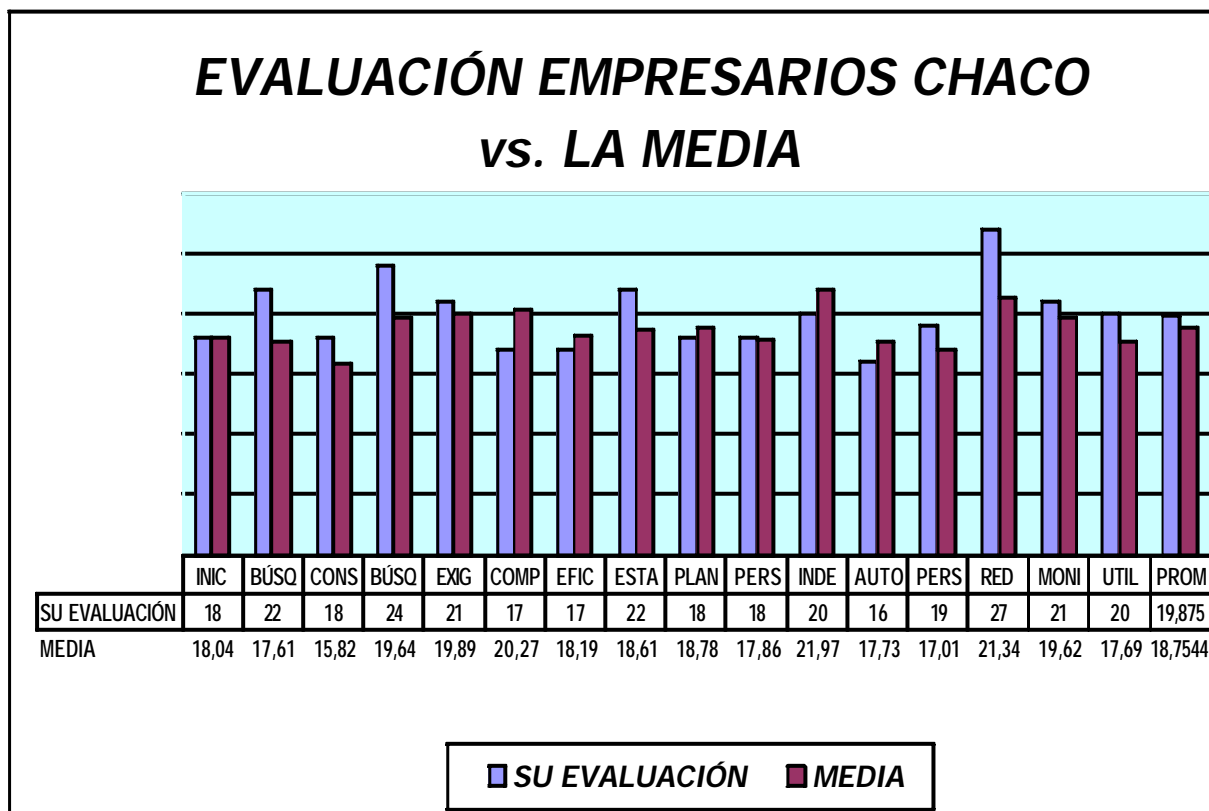
Evaluación del Perfil de Competencias

Para todas las empresas que me fueron asignadas desde el inicio de este Programa en el año 2010, mediante un cuestionario de ochenta y cinco preguntas (**ANEXO A**), evalué el perfil de competencias de sus directivos (Ing. Leonel Melli, Ing. Luis Alberto Raush; Sr. Isidoro Wojtuñ, Sr. Alfredo F. Zabalza, Ing. Gabriel Zabal y Sr. Daniel Sánchez; calificando dieciséis atributos clave para lograr una conducción eficaz de sus emprendimientos productivos. Las competencias evaluadas fueron las siguientes:

- ✓ Iniciativa.
- ✓ Búsqueda de oportunidades.
- ✓ Constancia
- ✓ Búsqueda de informaciones.
- ✓ Exigencia de calidad.
- ✓ Compromiso.
- ✓ Eficiencia.
- ✓ Establecimiento de metas.
- ✓ Planificación sistemática.

- ✓ Persistencia en la resolución de problemas.
- ✓ Independencia.
- ✓ Autoconfianza.
- ✓ Persuasión.
- ✓ Red de contactos.
- ✓ Monitoreo o seguimiento.
- ✓ Utilización de recursos financieros.

Los resultados promedio del conjunto de las evaluaciones efectuadas a los directivos de las empresas chacoñas, en comparación con los resultados de la media de 74 evaluaciones de directivos/personal jerarquizado de empresas mayormente de la provincia de Buenos Aires, se exponen a través del siguiente gráfico:



Como se expone en el gráfico precedente, los seis empresarios e-valorados en Chaco muestran resultados superiores a la media. Sus cuatro fortalezas más notables fueron, por orden decreciente: 1) Red de Contactos, 2) Búsqueda de Información, 3) Búsqueda de Oportunidades y; 4) Establecimiento de Metas. Por el contra-

rio, sus tres debilidades más notorias fueron, por orden de importancia: 1) Autoconfianza, 2) Compromiso y 3) Eficiencia.

Los resultados de la presente evaluación de competencias, así como la impresión que recibí en mis visitas a las pymes de Resistencia que me fueron asignadas, me permitieron sacar como conclusión general que es muy bueno el nivel de conducción empresarial de dichas sociedades, superior a la media observada en mi extensa experiencia como consultor de mipymes.

Los trabajos desarrollados en las distintas empresas asistidas fueron priorizados, - de acuerdo con la problemática particular de cada una de ellas - en función de la consideración de ocho parámetros de excelencia en la gestión de empresas, descritos someramente en mi artículo empresarial expuesto en el **ANEXO B**.

CARROCERÍAS NORTE (Nueva asignación del año 2011)

Esta empresa es un excelente ejemplo, de lo que puede lograrse, partiendo de una situación inicial caótica, cercana a la liquidación final, con el acuerdo y el empuje de un grupo de trabajadores, que apostaron por continuar con constancia y sacrificio con el emprendimiento productivo, en su lucha por evitar la pérdida de su fuente de trabajo. Su mayor logro fue haber podido sobrevivir enfrentando con éxito, los críticos problemas sufridos en esta última década que la pusieron al borde de la disolución final.

El mérito de haber continuado con la operatoria corresponde en primer lugar a su dueño: el Sr. Aníbal Daniel Sánchez y; en segundo lugar a su equipo de colaboradores. En efecto esta fábrica de carrocERías (llamada en el pasado, Cinfa) fue virtualmente abandonada por sus propietarios anteriores ante el estado crítico de sus negocios. Es así que hace poco más de un año, sus empleados quedaron en la durísima disyuntiva de tener que optar por seguir auto gestionando la empresa con el liderazgo de Daniel o bien, liquidarla y buscar nuevos horizontes laborales. Finalmente se decidieron con valentía a continuar operando la fábrica que, si bien, con variados problemas, pudo sanear su situación para pensar en crecer en el futuro.

En esta empresa, mi trabajo se dirigió a: a) hacerle al Sr. Daniel Sánchez, varias presentaciones escritas, en powerpoints y videos, relacionadas con la implementación de Misión, Políticas y Valores en Carrocerías Norte, a la vez, que fijar conceptos relevantes para la mejora de la gestión de su empresa y; b) lograr la implementación final del "Cuadro de Mando de Carrocerías Norte", un programa desarrollado en Microsoft Excel a medida, a efectos, de monitorear, con indicadores significativos el desarrollo económico y financiero de la empresa.

ZCONSULTING (Nueva Asignación del Año 2011)

Son, por cierto, muy loables los principios de integridad mantenidos por el Dueño y Director de ZConsulting: Gabriel Zabal, en la conducción de su pyme, que es líder en el mercado de servicios de seguridad informática de Resistencia y zonas aledañas. Entre ellos merecen destacarse: 1) el expertise técnico de él y su equipo de trabajo – todos profesionales del rubro informático; 2) la imagen de seriedad en el cumplimiento de sus obligaciones, en particular, con sus clientes y; 3) el entorno de trabajo que se vivencia en ZConsulting que revela un excelente clima orientado a la laboriosidad y la resolución de problemas en todo el equipo de trabajo.

Dado que esta empresa, es la típico emprendimiento de servicios en que los ingresos sociales están atados a las horas de los profesionales asignadas a los clientes actuales y potenciales, traté de remarcar este concepto básico a Gabriel Zabal: "monitorear estrictamente las horas de servicio facturables a clientes, a fin de maximizarlas". En ese mismo sentido - control de horas facturables - y buscando aclarar la visión de Gabriel en el área económica-financiera de su empresa, desarrollé e implementé en ZConsulting un Programa desarrollado a medida, íntegramente en formato Microsoft Excel, denominado "Cuadro de Mando de ZConsulting".

PAPELERA NORTE S.R.L.

A continuación se describen sus fortalezas:

a) El principal logro de los pioneros-fundadores de Papelera Norte S.R.L. – Sres. Alfredo Zabalza y Fernando Basail – radica en el hecho de haber puesto en marcha su emprendimiento en 1979 – hace más de treinta años – y que puedan decir con sano orgullo, que habiendo pasado por numerosas vicisitudes económicas, a que nos tiene habituados nuestro país, llegaron a tener en el presente una empresa formalmente constituida, consolidada y rentable; una de las líderes en el mercado de empresas gráficas del Chaco;

b) Otro aspecto favorable, consecuencia lógica de su espíritu emprendedor y de una sabia elección de estrategia comercial, fue el aprovechamiento de distintas oportunidades de negocio que les fue presentando el mercado, con lo cual lograron una diversificación de actividades gráficas y de clientela, que les permite estar razonablemente seguros en la estabilidad futura de su proyección comercial. Esa evolución comercial tuvo un drástico crecimiento a partir del Ejercicio Ago-2006/Jul-2007;

c) Otro punto muy positivo, que, en gran medida, permitió el sano crecimiento de la empresa, fue el hecho de que pensaran en la reinversión de utilidades con fines productivos (especialmente inversión en equipos y bobinas de papel) en lugar del retiro de los excedentes de fondos;

d) A mi juicio, resulta una sabia estrategia la de mantener altos stocks (estimados para más de dos años de actividad productiva) de su principal material prima: las bobinas de papel (un commodity); poniendo a la empresa a resguardo de cualquier contingencia ante desabastecimiento o elevación de precios de ese insumo básico para la producción y; e) La solidez económico-financiera de la empresa.

e) Actualmente esta empresa se halla embarcada en un gran proyecto que, una vez concretada, seguramente será uno de sus mayores hitos, desde su creación: la instalación de una nueva fábrica en la localidad de Puerto Tirol.

Mis presentaciones escritas, en powerpoint o videos, efectuadas a sus dos directivos, estuvieron dirigidas a fijar conceptos determinantes para la optimización de la gestión de su pyme - como por ejemplo: poner énfasis en la incorporación de equipos dirigidos a producir y vender artículos con mayores márgenes de rentabilidad. En particular, durante el transcurso de mis asistencias: a) se ha logrado con pleno éxito, la optimización de la página Web de Papelera Norte, en particular, estableciendo su Misión, Visión y Valores de actuación y; b) se ha implementado un indi-

cador clave de "Margen Bruto de Productos", a efectos de monitorear en forma fácil y efectiva la gestión de la empresa, con miras a maximizar su rentabilidad.

BIOENERGY

Seguidamente se exponen algunos puntos fuertes de Bioenergy:

a) Equipos tecnológicamente innovadores en un rubro de actividades que presenta un presente y futuro promisorio; al estar vinculado con el biodiesel, una fuente de energía renovable en la que nuestro país se perfila como importante productor;

b) Sencillez, facilidad de uso, confiabilidad y efectividad de los equipos fabricados;

c) Posibilidad de hacer generar excelentes rendimientos económicos a los clientes que usen los equipos producidos por Bioenergy;

d) Conducta de seriedad y cumplimiento estricto de sus obligaciones, sea con su personal, con sus clientes, con sus proveedores y societarias, previsionales e impositivas;

e) Personal de la empresa comprometido con el éxito de la gestión, en particular, contando con integrantes de la familia que realizan un valioso aporte a la empresa y por sobre todo son "de confianza";

f) Clima general de laboriosidad, capacidad con humildad y actitud positiva en todos los componentes del equipo de trabajo (en este aspecto Isidoro Wojtuñ, el dueño tiene condiciones innatas de liderazgo de ejemplaridad para poder motivarlos a desempeñarse con ajuste a los valores predicados: entusiasmo, respeto, creatividad y eficiencia);

g) Capacitación permanente del personal;

h) Servicios personalizados a sus clientes, con un asesoramiento técnico postventa enfocado a lograr la puesta en marcha exitosa de sus equipos (la principal expectativa de cualquier cliente) y;

i) Solidez, de la empresa, desde el punto de vista económico-financiero.

Al igual, que en el caso anterior de Papelera Norte, logré que, durante mi asistencia a Bioenergy se desarrollase su Página Web, con la fijación de su Misión y Principios de actuación y además, se expusiese en la misma página, a todos los po-

tenciales interesados, un sencillo sistema de cálculo - desarrollado en formato Microsoft Excel - de la rentabilidad y el retorno sobre la inversión que se lograría, con la adquisición de los equipos para la producción de biodiesel que comercializa Bioenergy.

R.I.M.I.

Veamos seguidamente las fortalezas de Raush Ingeniería Micro-mecánica Integral:

- a) Excelente expertise técnico y efectividad en la fabricación de repuestos e instrumental de tamaño reducido;
- b) Actualización en los recursos tecnológicos y constante preocupación de su parte por mantener a su empresa “aggiornada” tecnológicamente;
- c) Selección cuidadosa del personal incorporado a R.I.M.I., facilitada por ser el dueño Ingeniero graduado con cargo de Profesor de la U.N.N.E.;
- d) Clima general de laboriosidad y actitud positiva en todos los integrantes del equipo de trabajo; y aquí tiene mucho que ver el estilo de liderazgo del Ing. Raush: abierto, participativo, comprometido con la gestión y; velando porque su personal trabaje en un ambiente agradable y con recursos suficientes y adecuados;
- e) Orientación a resolver los problemas de los clientes ó; en otras palabras, tratar de que los clientes de R.I.M.I. se sientan contentos con los servicios prestados por su empresa y;
- f) Fortaleza económico-financiera.

Logrando ser escuchado sobre la importancia de este tema en mis presentaciones al Ing. Raush, se ha implementado en la empresa lo que se dio en llamar "Misión, Valores y Políticas Generales de R.I.M.I.". Además se ha dejado instalado el Cuadro de Mando de R.I.M.I. - un programa hecho a medida en formato Microsoft Excel, con el objetivo de monitorear adecuadamente los principales indicadores de la gestión financiera y económica de la sociedad.

Cdr./Lic. Raúl Tommasi

Cuestionario de Evaluación de Competencias (Anexo A)

1	¿ME ESmero EN BUSCAR COSAS QUE ES NECESARIO QUE SE HAGAN?
2	¿ME GUSTAN LOS DESAFÍOS Y LAS NUEVAS OPORTUNIDADES?
3	CUANDO ME ENFRENTO A UN PROBLEMA DIFÍCIL, ¿DEDICO LA CANTIDAD DE TIEMPO QUE SEA NECESARIA PARA ENCONTRAR UNA SOLUCIÓN?
4	CUANDO COMIENZO UN TRABAJO O PROYECTO, ¿REUNO ANTES TODA LA INFORMACIÓN POSIBLE?
5	¿ME MOLESTA CUANDO LAS COSAS NO SE HACEN COMO SE DEBE?
6	¿ME ESFUERZO MUCHO PARA REALIZAR MI TRABAJO?
7	¿ENCUENTRO LA MANERA DE HACER LAS COSAS MÁS RÁPIDAMENTE?
8	¿ESTABLEZCO MIS PROPIAS METAS?
9	¿PLAneo UN TRABAJO GRANDE DIVIDIÉNDOLO EN VARIAS ETAPAS?
10	¿PIENSO EN DIFERENTES SOLUCIONES PARA RESOLVER UN PROBLEMA?
11	CUANDO LAS OTRAS PERSONAS NO TIENEN EL DESEMPEÑO ESPERADO, ¿SE LOS DIGO?
12	¿TIENGO CONFIANZA DE QUE TENDRE ÉXITO EN CUALQUIER ACTIVIDAD QUE ME DISPONGA HACER?
13	¿CONSIGO HACER QUE LOS OTROS APOYEN MIS RECOMENDACIONES?
14	¿DESARROLLO ESTRATEGIAS PARA INFLUIR A OTROS?
15	¿COMPARO MIS EXPECTATIVAS CON LOS RESULTADOS OBTENIDOS?
16	¿SE CUANTO DINERO ES NECESARIO PARA DESARROLLAR MIS PROYECTOS O ACTIVIDADES?
17	¿ESCUCHO CON ATENCIÓN A CUALQUIER PERSONA CON LA QUE ESTÉ CONVERSANDO?
18	¿HAGO LO QUE ES NECESARIO, SIN QUE OTROS TENGAN QUE PEDIRMELO?
19	¿PREFIERO REALIZAR SOLO LAS TAREAS QUE DOMINO BIEN Y EN LAS QUE ME SIENTO SEGURO?
20	¿INSISTO VARIAS VECES PARA QUE LAS PERSONAS, HAGAN LO QUE QUIERO?
21	¿BUSCO ORIENTACIÓN DE PERSONAS QUE SABEN MÁS DEL NEGOCIO?
22	¿ES IMPORTANTE PARA MI HACER UN TRABAJO DE CALIDAD?
23	¿TRABAJO DURANTE MUCHAS HORAS Y HAGO SACRIFICIOS PERSONALES PARA CONCLUIR MI TRABAJO DENTRO DEL PLAZO?
24	¿NO USO MI TIEMPO DE LA MEJOR MANERA POSIBLE?
25	¿HAGO LAS COSAS SIN TENER UN RESULTADO ESPECÍFICO EN MENTE?
26	¿ANALIZO CON CUIDADO LAS VENTAJAS Y LAS DESVENTAJAS DE LAS VARIAS FORMAS DE EJECUTAR LAS TAREAS?
27	¿PIENSO EN MUCHOS PROYECTOS?
28	SI ESTOY NERVIOSO O ENOJADO CON ALGUIEN, ¿SE LO DIGO?
29	¿CAMBIO MI FORMA DE PENSAR, SI OTRAS PERSONAS NO ESTÁN DE ACUERDO CONMIGO?
30	¿CONVENZO A OTROS SOBRE MIS IDEAS?
31	¿NO GASTO MUCHO TIEMPO PENSANDO EN CÓMO CONVENCER A LOS DEMÁS?
32	¿REGULARMENTE, VERIFICO A QUÉ DISTANCIA ESTOY DE LOGRAR MIS OBJETIVOS?
33	¿SE CUANTO DINERO PODRE GANAR EN MIS PROYECTOS?
34	¿ME ABORREZCO CUANDO NO CONSIGO HACER LO QUE QUIERO?
35	¿HAGO LAS COSAS INCLUSO ANTES QUE ESTE CLARO COMO SE DEBEN HACER?
36	¿ESTOY ATENTO A LAS OPORTUNIDADES PARA HACER COSAS NUEVAS?
37	CUANDO ALGO IMPIDE LO QUE ESTOY INTENTANDO HACER, ¿BUSCO OTROS MEDIOS PARA HACERLO?
38	¿MUCHAS VECES, TOMO DECISIONES SIN BUSCAR INFORMACIÓN?
39	¿MI RESULTADO EN EL TRABAJO ES MUCHO MEJOR QUE EL DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CONMIGO?
40	¿HAGO LO QUE SEA NECESARIO PARA CONCLUIR MI TRABAJO?
41	¿ME DA BRONCA CUANDO PIERDO?
42	¿HAGO LAS COSAS QUE ME AYUDAN A CONQUISTAR MIS OBJETIVOS?
43	¿INTENTO PENSAR EN TODOS LOS PROBLEMAS QUE PUEDEN PASAR Y PLAneo QUÉ HACER EN EL CASO DE QUE CADA UNO DE ELLOS APAREZCA?
44	¿UNA VEZ QUE HAYA ELEGIDO LA MANERA DE RESOLVER UN PROBLEMA, YA NO LA CAMBIO?
45	¿ME ES DIFÍCIL DARLE ÓRDENES A LAS PERSONAS SOBRE LO QUE DEBEN HACER?
46	¿CUANDO INTENTO ALGUNA COSA DIFÍCIL O QUE ME DESAFIA, SIENTO CONFIANZA DE QUE TENDRE ÉXITO?
47	¿CONSIGO QUE OTRAS PERSONAS VEAN QUE SOY CAPAZ DE EJECUTAR LO QUE ME PROPUSE HACER?
48	¿BUSCO A PERSONAS IMPORTANTES PARA QUE ME AYUDEN A LOGRAR MIS OBJETIVOS?
49	¿NO SE CUANTO ME FALTA PARA CONSEGUIR MIS OBJETIVOS?
50	¿NO ME IMPORTAN LAS CONSECUENCIAS FINANCIERAS DE LO QUE HAGO?
51	¿YA SUFRI FRACASOS EN EL PASADO?
52	¿HAGO LAS COSAS ANTES QUE SE VUELVAN URGENTES?
53	¿INTENTO HACER COSAS NUEVAS Y DIFERENTES DE LAS QUE SIEMPRE HE HECHO?
54	¿CUANDO ENCUENTRO UNA GRAN DIFICULTAD, BUSCO OTRAS ACTIVIDADES?
55	¿CUANDO TENGO QUE REALIZAR UN TRABAJO PARA ALGUIEN, HAGO MUCHAS PREGUNTAS PARA ESTAR SEGURO QUE ENTENDI LO QUE LA PERSONA DESEA?
56	¿CUANDO MI TRABAJO RESULTA SATISFACTORIO, NO GASTO MAS TIEMPO EN MEJORARLO?
57	¿CUANDO ESTOY HACIENDO UN TRABAJO PARA OTRA PERSONA, ME ESFUERZO PARA QUE QUEDE MUY SATISFECHA CON EL RESULTADO?
58	¿BUSCO LAS FORMAS MAS BARATAS DE HACER LAS COSAS?
59	¿MIS METAS RESPONDEN A LO QUE ES IMPORTANTE PARA MI?
60	¿ENFRENTO LOS PROBLEMAS CUANDO APARECEN, EN VEZ DE IRME ANTICIPANDO?
61	¿PIENSO EN DIFERENTES FORMAS DE RESOLVER PROBLEMAS?
62	¿DEMUSTRÉ MIS DESACUERDOS CON OTRAS PERSONAS?
63	¿HAGO COSAS QUE SON ARRIESGADAS?
64	¿SOY MUY PERSUASIVO CON LOS DEMÁS?
65	CON LA FINALIDAD DE ALCANZAR MIS OBJETIVOS, ¿BUSCO SOLUCIONES QUE TRAIGAN BENEFICIOS A TODAS LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL ASUNTO?
66	¿COORDINO LA ACTUACIÓN DE LAS PERSONAS QUE TRABAJAN PARA MI?
67	¿TIENGO UN BUEN CONTROL DE MIS FINANZAS?
68	¿HAY OCASIONES EN LAS QUE SACO VENTAJAS DE ALGUIEN?
69	¿ESPERO RECIBIR ÓRDENES Y DESPUES ACTUO?
70	¿SACO VENTAJAS DE LAS OPORTUNIDADES QUE SURGEN?
71	¿INTENTO VARIAS FORMAS DE SUPERAR LOS OBSTÁCULOS QUE COMPLICAN LA REALIZACIÓN DE MIS OBJETIVOS?
72	¿BUSCO DIFERENTES FUENTES DE INFORMACIÓN QUE ME AYUDEN EN MIS TRABAJOS Y PROYECTOS?
73	¿QUIERO QUE MI NEGOCIO SEA EL MEJOR DEL RAMO?
74	¿NO DEJO QUE MI TRABAJO INTERFERA EN MI FAMILIA O EN MI VIDA PERSONAL?
75	¿EN GENERAL, LOS DEMÁS PIENSAN QUE UD. ES EFECTIVO, QUE CONCRETA TODO LO QUE ENCARA?
76	¿TIENGO UNA VISION CLARA DE MI FUTURO?
77	¿TIENGO UN ABORDAJE LOGICO Y SISTEMÁTICO DE MIS ACTIVIDADES?
78	¿SI UNA DETERMINADA MANERA DE RESOLVER UN PROBLEMA NO RESULTA RÁPIDAMENTE, DESISTO?
79	¿LES DIGO A LAS PERSONAS LO QUE TIENEN QUE HACER, AUNQUE NO LO QUIERAN HACER?
80	¿ME MANTENGO FIRME EN MIS DECISIONES, INCLUSO CUANDO OTRAS PERSONAS NO ESTEN MUY DE ACUERDO?
81	¿NO CONSIGO QUE PERSONAS CON OTROS PUNTOS DE VISTA CAMBIEN SU FORMA DE PENSAR?
82	¿CONSIGO SABER QUE PERSONAS SON CAPACES DE AYUDARME A ALCANZAR MIS OBJETIVOS?
83	¿CUANDO ESTOY TRABAJANDO CON UNA FECHA DE ENTREGA, VERIFICO REGULARMENTE SI PUEDO TERMINAR EL TRABAJO DENTRO DEL PLAZO?
84	¿MIS PROYECTOS INCLUYEN CUESTIONES FINANCIERAS?
85	¿CUANDO NO SE ALGO, NO TENGO PROBLEMAS EN ADMITIRLO?

Anexo B

¿PORQUÉ SON EXCELENTES?

Las empresas que actúan con excelencia siguen lineamientos de management con características similares.

En este breve artículo se exponen algunos rasgos salientes de la conducción de dichas empresas.

Su desempeño es excelente porque:

1) Misión, valores, políticas y procedimientos

- ✓ Tienen definida formalmente su misión, valores y políticas de gestión y las profesan como un culto en su accionar cotidiano.
- ✓ Los valores relevantes de los integrantes de su equipo de trabajo son su capacidad, su perseverancia para conseguir objetivos, su honestidad y su entusiasmo.
- ✓ Están orientadas a la acción y a la mejora continua de sus procedimientos.
- ✓ Son eminentemente prácticas: se alejan de las teorías y de las discusiones estériles.
- ✓ Saben dónde quieren llegar, quieren crecer y para ello, tienen la mente puesta en objetivos valiosos.
- ✓ Tienen pasión por alcanzar sus metas; los pasos necesarios para cumplir su misión; sin embargo no toman por “atajos” más fáciles pero corruptos. Eligen siempre caminos que requieren esfuerzo y dedicación.
- ✓ Sus normas de trabajo son pocas, pero claras y conocidas por todo el plantel. Cada uno sabe cuál es su función específica, qué es lo que tiene que hacer.
- ✓ Pese a que siempre existe una brecha entre lo que se propone y lo que en verdad se ejecuta; en estas organizaciones dicha brecha para ser mínima o hasta inexistente.

2) Recursos Humanos

- ✓ Saben del valor de su gente.
- ✓ Reconocen que es vital que su personal trabaje en un ambiente laboral sano, con recursos apropiados, en un clima de confianza recíproca y libre de conflictos. Por ello ponen un gran cuidado en el proceso de selección de sus empleados. Priorizan el ingreso de aquellas personas que tengan valores coincidentes con su filosofía de empresa.
- ✓ En general, no cuentan en su plantel con gente pesimista, quejosos crónicos y/o críticos destructivos. La dirección predica siempre con el ejemplo de una actitud proactiva tendiente a resolver problemas.
- ✓ Creen que los empleados satisfechos son el vehículo imprescindible para generar clientes – internos y externos – satisfechos. Es así que compensan a su personal por encima de la media del mercado laboral y/o sus competidores.
- ✓ En lo posible, fijan remuneraciones parcialmente variables, en función del aporte recibido en contraprestación y/o el cumplimiento de metas objetivas.

3) Clientes

- ✓ Están siempre cerca – con sus bienes o servicios – de lo que quiere o necesita su mercado de clientes-objetivo.
- ✓ Están convencidas de que su excelencia debe mostrarse en primer lugar, a través de los productos o servicios que vende; es decir la razón de ser de la empresa.
- ✓ Procuran establecer con sus clientes vínculos duraderos, tratan de “fidelizarlos”.
- ✓ Resuelven las quejas y reclamos, siempre dejando un saldo a favor del cliente, de tal forma de cerrar con éxito cualquier “herida” provocada por los errores cometidos.
- ✓ Priorizan sus relaciones con clientes “buenos” y se desvinculan rápidamente de aquellos que no honran debidamente con sus obligaciones para con la empresa.

4) Proveedores

- ✓ Se relacionan con proveedores de bienes/servicios confiables que adhieren a los mismos valores postulados por la empresa.
- ✓ Compran sólo lo necesario, tratando de respetar, en lo posible el principio “just in time” (justo a tiempo).
- ✓ Son austeros en materia de gastos. No despilfarran recursos, aún en épocas de prosperidad. En este punto, es trascendente la Dirección con la ejemplaridad de sus acciones cotidianas.
- ✓ No se cargan de stocks en el presente, para no pagar en el futuro el elevado costo de la depreciación por obsolescencia, deterioro, caducidad o difícil venta; además de la innecesaria ocupación de sus depósitos.

5) Dirección

- ✓ La Dirección se ocupa gran parte de su tiempo, en temas importantes para el futuro de la empresa.
- ✓ Promueven reuniones de trabajo, con participación de todos los involucrados; pero siempre con fines establecidos previamente: sea para informar, o bien, para resolver problemas específicos.
- ✓ Las reuniones resolutorias concluyen en todos los casos con un acta del tipo: A.R.F., es decir definiendo: Acción consensuada – Responsable/s de su ejecución – Fecha de cumplimiento prevista.
- ✓ Hay dentro de los asistentes a las reuniones, personas que aportan pensamiento creativo. Así florecen habitualmente ideas innovadoras y alternativas múltiples para resolver en forma más efectiva los problemas que se presentan.
- ✓ Simplifican sus procedimientos; son flexibles y no burocráticas.
- ✓ Se adaptan sin mayores problemas a los cambios. Saben que la situación de cambio constante es el estado normal y la condición para la supervivencia de cualquier organización. Por ello tratan de renovarse continuamente.

- ✓ No creen en la buena suerte, pero siempre son artífices de las circunstancias que acercan el éxito a los proyectos que emprenden.
- ✓ No ven con actitud negativa o pesimista sus proyectos fracasados. Por el contrario los ven, como oportunidades para mejorar en el futuro nuevas iniciativas.

6) Cumplimiento

- ✓ Tienen obsesión por cumplir: cumplen en tiempo y forma con sus clientes, con sus proveedores, con su personal, con la A.F.I.P., con las leyes laborales e impositivas, con la ecología, con la Municipalidad, con el vecindario, con sus proyectos.
- ✓ En los plazos de entrega de sus bienes/servicios metafóricamente, prometen “p.m.” y casi siempre entregan “a.m.”.
- ✓ Tienen compulsión por concluir todo lo que emprenden. Ven en todo proyecto abandonado por inconstancia o falta de seguimiento una grave falta, por la pérdida de recursos que significa.

7) Tecnología

- ✓ En el área tecnológica, son líderes o están a la altura de sus competidores directos. Sin embargo, toda nueva inversión significativa en tecnología (software o hardware) conlleva un análisis previo minucioso, con un sano criterio costo-beneficio.
- ✓ No invierten en tecnología con el fin de estar a la vanguardia, sino con el propósito de ser más eficientes en el cumplimiento de sus objetivos.
- ✓ Tienen un sitio en Internet y lo perfeccionan constantemente, sabiendo que todo indica que el futuro crecimiento de sus operaciones se sustentará mayormente por esta vía de marketing.
- ✓ Su personal no hace uso indebido de Internet para fines personales, no laborales, pues no lo consideran un comportamiento honesto para con la empresa.

8) Planes y Medición del Desempeño

- ✓ Planean sus actividades, pero traducen esos planes a metas objetivas, mediante la herramienta de presupuestación.
- ✓ Saben medir su desempeño, con indicadores clave.
- ✓ Dentro de los indicadores de gestión que priorizan, hay tres relevantes:
 - a) El Resultado Económico por clientes/servicios/grupo de productos,
 - b) El Margen Bruto por clientes/servicios/grupo de productos y;
 - c) El Flujo de Fondos.
- ✓ Las metas numéricas establecidas en el Presupuesto son consideradas flexibles y se adaptan ante cualquier cambio significativo en el entorno y/o circunstancias en que se esté desarrollando la empresa.
- ✓ Completan el ciclo presupuestario integral, comparando lo presupuestado con la realidad y extrayendo conclusiones que les permitan tomar las acciones correctivas necesarias.
- ✓ En la emisión de toda información de gestión se prioriza la oportunidad por sobre la exactitud de los datos expuestos.
- ✓ Todo el personal conoce la marcha de los indicadores de gestión relevantes, y su comparación con las metas planeadas. Ellos saben que si el desempeño real excede lo presupuestado, recibirán gratificaciones adicionales.

Productores de Diseños Textiles

	CAROLETA	CONTEXTO TEXTIL	EL QUE PUEDE, PUEDE	VELASCO
Responsables	Carolina Sampor	María Luján Signoris	María del Luján Salinas	María Emilia Velasco
Capacitada en	Diseño de tejidos y accesorios	Diseño gráfico y de accesorios	Diseño gráfico y de accesorios	Diseño de indumentaria
Actividad funcionando	Hace 5 años	Hace 5 años	Hace más de 20 meses	Hace más de 4 años
Radicado en	Resistencia (Chaco)	Resistencia (Chaco)	Resistencia (Chaco)	Resistencia (Chaco)
Síntesis de la Idea	Tejido artesanal, diferentes técnicas	Textos literarios en soporte textil	Productos con mezcla de texturas	Prendas con diseño autóctono
Líneas propuestas	Indumentaria, accesorios, decoración	Libros de tela, blanco textil	Indumentaria, accesorios	indumentaria
Rubros del mercado	Femenino joven	infantil	infantil	Femenino joven
Materiales	Hilos, lanas y cueros regionales	Tela de algodón regional, material de descarte de Fluxus y Pelimpamplu	Jersey de algodón, cinta al bies (motivos varios)	Lienzo, liencillo, tejido de punto de algodón elastizado
Aspectos técnicos				
Registro de marca	La IP no está registrada ni en trámite	La IP no está registrada ni en trámite	La IP no está registrada ni en trámite	La IP no está registrada ni en trámite
Inmuebles	Posee taller interno de desarrollo	Posee taller interno de desarrollo	Posee taller interno de desarrollo	Posee local de venta y taller chico
Equipamiento para producción	Posee, pero necesita aumentar la cantidad para capacitar equipo de trabajo en proceso artesanal.	Posee, taller pequeño de desarrollo y experimentación, necesita para producción textil.	Posee lo referido a diseño gráfico, necesita para desarrollo y producción textil (obtuvo capital semilla)	Posee poco equipamiento, pero armó su cadena productiva, tercerizando la parte industrial.
Logística	Necesita transporte de mercadería durante el proceso productivo.	Necesita transporte de mercadería durante el proceso productivo.	Necesita transporte de mercadería durante el proceso productivo.	Necesita transporte de mercadería durante el proceso productivo.
Equipamiento informático	Posee equipamiento básico	Posee equipamiento básico	Posee equipamiento básico	Posee equipamiento básico
Procesos	Recibió capacitación en producción semi-industrial	Recibió capacitación en producción semi-industrial	Recibió capacitación en producción semi-industrial	Recibió capacitación en producción semi-industrial
Desarrollo de la Idea-Proyecto	Recibió capacitación y asistencia.	Recibió capacitación y asistencia.	Recibió capacitación y asistencia.	Recibió capacitación y asistencia.
Diseño y Colección	Recibió capacitación y/o asistencia en armado de estrategia de colección.	Recibió capacitación y/o asistencia en armado de estrategia de colección.	Recibió capacitación y/o asistencia en armado de estrategia de colección.	Recibió capacitación y/o asistencia en armado de estrategia de colección.
Planificación de Producción	Recibió capacitación y/o asistencia en planificación de producción semi-industrial y "hoja de ruta del producto"	Recibió capacitación y/o asistencia en planificación de producción semi-industrial y "hoja de ruta del producto"	Recibió capacitación y/o asistencia en planificación de producción semi-industrial y "hoja de ruta del producto"	Recibió capacitación y/o asistencia en planificación de producción semi-industrial y "hoja de ruta del producto"
Estadísticas y Probabilidades en Desarrollo, Producción y Post-Producción	Recibió capacitación y/o asistencia en análisis cuantitativo de las debilidades y fortalezas de la producción por temporada y por producto	Recibió capacitación y/o asistencia en análisis cuantitativo de las debilidades y fortalezas de la producción por temporada y por producto	Recibió capacitación y/o asistencia en análisis cuantitativo de las debilidades y fortalezas de la producción por temporada y por producto	Recibió capacitación y/o asistencia en análisis cuantitativo de las debilidades y fortalezas de la producción por temporada y por producto

	(FODA)	(FODA)	(FODA)	(FODA)
--	--------	--------	--------	--------

	CAROLETA	CONTEXTO TEXTIL	EL QUE PUEDE, PUEDE	VELASCO
Capacidad Productiva	Media capacidad de respuesta productiva. Talleres tercerizados	Media capacidad de respuesta productiva. Talleres tercerizados	Media capacidad de respuesta productiva. Talleres tercerizados	Media capacidad de respuesta productiva. Talleres tercerizados
Costo de Producción	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia
Aspectos Comerciales				
Mercado actual	Locales multimarca y propio.	Locales multimarca.	Locales multimarca.	Locales multimarca y propio.
Relación Precio/Producto	Buena relación precio/producto. Recibió capacitación en costos	Buena relación precio/producto. Recibió capacitación en costos	Buena relación precio/producto. Recibió capacitación en costos	Buena relación precio/producto. Recibió capacitación en costos
Posicionamiento de la marca	La marca se está posicionando en circuitos comerciales afines	La marca se está posicionando en circuitos comerciales afines	La marca se está posicionando en circuitos comerciales afines	La marca se está posicionando en circuitos comerciales afines
Comunicación de marca	Recibió capacitación y/o asistencia. "Diseño Independiente con identidad"	Recibió capacitación y/o asistencia. "Diseño Independiente con identidad"	Recibió capacitación y/o asistencia. "Diseño Independiente con identidad"	Recibió capacitación y/o asistencia. "Diseño Independiente con identidad"
Cadena de Distribución Mayorista	Posee venta mayorista, no cadena todavía	Posee venta mayorista, no cadena todavía	Posee venta mayorista, no cadena todavía	Posee venta mayorista, no cadena todavía
Acuerdos Comerciales	Se realizaron acuerdos con proveedores de materias primas regionales	Se realizaron acuerdos con proveedores de materias primas regionales	Se realizaron acuerdos con proveedores de materias primas regionales	Se realizaron acuerdos con proveedores de materias primas regionales
Difusión de marca	Recibió capacitación y/o asistencia	Recibió capacitación y/o asistencia	Recibió capacitación y/o asistencia	Recibió capacitación y/o asistencia
Desarrollo de planes de negocios	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia
Recursos económicos	Necesita fuentes de financiación. Proyecto autofinanciado	Necesita fuentes de financiación. Proyecto autofinanciado	Necesita fuentes de financiación. Proyecto autofinanciado	Necesita fuentes de financiación. Proyecto autofinanciado
E-Commerce	Necesita asesoramiento y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia
Aspecto Contable	Necesita asesoramiento y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia
Aspecto Jurídico	Necesita asesoramiento y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia	Necesita capacitación y/o asistencia