PROVINCIA DE SALTA

CONSEJO FEDERAL DE INVERSIONES

PROGRAMA APPES

INFORME FINAL

Abril 2015

Autores:

Ing. Juan D. Guzmán Macías
Ing. Soledad Sánchez Cordova
Ing. Ailin Kantor Sánchez
Jesús G. Díaz Sosa
Martín A. Llimos Martinis
Renzo Alexis Torres

Informe Final

Programa APPES

Sres. Del Consejo Federal de Inversiones:

Ing. Juan José Ciácera

Según lo comprometido en el desarrollo del programa APPES procedemos a realizar el informe final. En el mismo se anexa el informe del compendio del programa durante los 3 últimos años considerando todos los detalles de ejecución del mismo. Además se anexa el resumen de las acciones realizadas durante el periodo 2014-2015, Nota de aceptación del informe del Subsecretario de MiPyMES y Desarrollo Local Federico Cooke y el 4to informe de empresas del programa APPES.

Contenido

Prólogo 1
Origen y justificación del programa 2
Capítulo 1: Articulación interinstitucional 4
Triángulo de Sábato 4
Vínculo con universidades: 10
Conclusión: 11
Capítulo 2: Metodología de trabajo 12
Plan de Trabajo General 12
Actividades con los alumnos y universidades: 14
Capítulo 3: Equipo APPES – Selección de consultores, empresas y alumnos 16
Tareas y roles, selección de personal 16
De la selección de empresas 19
Selección de alumnos universitarios 24
Capítulo 4: Evolución y logros del programa 26
Del desarrollo del programa 26
Conclusión: 28
Capítulo 5: Recursos humanos en las empresas 29
De la metodología de trabajo 29
Reclutamiento y selección de personal 32
Planificación y mejora de procesos 32
Capítulo 6: Procesos administrativos 35
Procesos administrativos 35
Capítulo 7: Presentación de resultados 37
Resultados esperados o metas 37
Indicadores 37
Procesos en general: 38
Resultados alcanzados: 38
Encuesta de satisfacción y uso de las herramientas (Esquema nuevo) 39
Conclusiones. 41
Capítulo 8: Compendio de ediciones anteriores 42
De los resultados de la edición 2011-2012 42
Resultados esperados o metas 42
Indicadores 43
Procesos en general: 44

Conclusiones. 44
De los resultados de la edición 2012-2013 45
Situación inicial. 45
Relevamiento de aspectos observables de las pymes salteñas 45
Metodología utilizada. 50
Plan de acción 51
Resultados alcanzados 55
Conclusión 56
De los resultados de la edición 2013-2014 58
Conclusiones finales 62
De los resultados de la edición 2014-2015 65
ECO NORTE 65
LAC 66
Estilo Star 67
Empresa Come Sano 68
Empresa Uquia Turismo 69
Empresa Tastil Turismo 70
Empresa Tenso 71
Empresa compañía de trasporte salta 72
Empresa Crayon 73
BaterGNC Blanco 74
Imprenta 25 de Mayo 75
Ente de parques industriales de Salta 76
Panificadora La Americana 77
Tanques Reserva 78
Beber Agua Pura 80

Prólogo

El presente trabajo fue realizado por el equipo de consultores del programa de Asesoramiento Profesional para Empresas Salteñas (de ahora en más APPES). El mismo tiene por objetivo dar a conocer las actividades llevadas a cabo en las ediciones desarrolladas, como así también mostrar la forma de operar e interactuar con las instituciones del medio.

Se destaca la importancia del vínculo generado entre el sector público-privado, articulando las casas de altos estudios (Universidad Nacional de Salta y Universidad Católica de Salta) con las PYMES de capital salteña, generando valor agregado a sus productos, profesionalismo en su actuar y eficiencia en sus procesos.

A la vez, enfatizar la participación de estudiantes universitarios avanzados con el propósito de iniciar su formación como futuro profesional, dejando experiencia como tal para enfrentar desafíos laborales futuros.

Origen y justificación del programa

El programa surge de la necesidad de asistir a las PyMEs salteñas en cuanto a asesoramiento profesional ya que, de acuerdo a su estructura o escala de facturación, no cuentan con presupuestos para la contratación de profesionales.

En esta instancia el equipo APPES contacta a cámaras empresariales y universidades de la provincia. Con las primeras instituciones se busca lograr una unidad de criterio en cuanto a las necesidades actuales de las PyMEs y cuáles serían el grupo de empresas que necesitarían este aporte. Con las universidades se busca captar estudiantes del último año de la carrera de administración de empresas, para que puedan asistir con metodología a un grupo de empresas.

De esta manera la comunicación positiva entre sus integrantes, la mejora enfocada en procesos críticos de la empresa, los modelos de selección de personal, son herramientas vitales para sostener el crecimiento de la empresa en el largo plazo y permitirles dar el salto en su faz operativa-administrativa para transformar sus orígenes en su mayoría de empresas familiares en empresas formales. Así surgen de manera natural la misión y visión del programa y los objetivos específicos que se describen a continuación.

MISIÓN	Agregar valor a las empresas del medio en cuanto a sus procesos administrativos, financieros, productivos, por medio de la integración de equipos técnicos ya constituidos en el seno de las universidades del medio, alumnos en la última etapa de su carrera, y profesionales del medio.
VISIÓN	Sostener el programa como una fuente de interacción de las distintas instituciones actuantes en post de la mejora continua en los procesos de la empresa.

Los Objetivos específicos del programa son:

- Observar y detectar necesidades de las Pymes salteñas.
- Acercar al empresariado la gestión de la Subsecretaría de MiPyMEs y Desarrollo Local.
- Optimizar la articulación con instituciones de altos estudios y cámaras empresariales con la Subsecretaría de MiPyMEs y Desarrollo Local.
- Ofrecer asistencia en temas como:
  - Recursos Humanos.
  - Procesos críticos administrativos-organizativos-productivo.

POLITICAS DEL PROGRAMA

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Alcanzar herramientas para la gestión empresarial de manera gratuita para los empresarios salteños.
- La búsqueda del valor en los procesos ya existentes de la empresa.

- Difundir permanentemente la mejora continua en forma interna y externa.
- Mejorar la interacción y la vinculación de la universidad con el medio.

En base a estas ideas principales es que se formó el programa APPES y continuo su evolución en el tiempo, en las etapas posteriores se describirá el marco conceptual en el cual se desarrolla el mismo.

Capítulo 1: Articulación interinstitucional

Triángulo de Sábato

El triángulo de Sábato es un modelo de política científico-tecnológica el cual postula que para que realmente exista una estructura científico-tecnología productiva en primer lugar es necesaria la presencia de tres agentes. El primero de ellos es el Estado, el cual participa en el sistema como diseñador y ejecutor de la política. El segundo es la infraestructura científico-tecnológica, como sector productor y oferente de la tecnología. Y por último el sector productivo, el cual es demandante de tecnología. No obstante la mera existencia de estos actores no es suficiente para el éxito de esta estructura. A su vez se requiere que estos actores estén relacionados fuertemente y de manera permanente (Sábato y Botana, 1968. Sábato, 1975).

La virtud de un triángulo de estas características es la conformación de un sistema científico tecnológico con capacidad de transferencia y divulgación de los desarrollos científicos hacia los actores demandantes de innovación los cuales podrían materializar dichos conocimientos.

Treinta años después de aquél enunciado, los pre-supuestos de Sábato siguen vigentes. Partiendo de este sencillo y didáctico esquema, se puede pensar que el éxito de la inserción internacional de una estructura productiva requiere los mismos elementos y condiciones. En tal sentido el primer actor continúa siendo el Estado, el cual es el encargado de diseñar y promover un marco institucional que fomente la inserción internacional de los sectores productivos. El segundo actor es el sector científico – académico, el cual posee el conocimiento teórico-práctico respecto a las formas exitosas de inserción internacional que deben ser ensayadas. Y por último se encuentran las firmas privadas, interesadas en transnacionalizar su producción.

En este sentido la idea del programa surgió en la articulación de estos actores a nivel local intentando replicar este esquema en pequeña escala para las organizaciones locales y mantenerlo en el tiempo.

El sector público fue representado por:

- El gobierno de la provincia de Salta.
- El Consejo Federal de Inversiones.
- El Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable.
- La Secretaria de Comercio e Industria.
- La Subsecretaria de MiPyMEs y Desarrollo Local.

Es de importancia mencionar a las instituciones, más allá de que se encuentren en una misma línea jerárquica, dado que la correcta inserción del programa en estas estructuras fue una de las razones de éxito y de perdurabilidad del mismo.

Las claves de éxito de haber tomado están instituciones como base fueron:

- Fuertes políticas de apoyo al ecosistema emprendedor los cuales son sujetos de manera directa de interacción con el programa como futuros

postulantes o postulantes actuales en el punto que formalizan su empresa.

- Políticas de apoyo a las MiPyMEs locales con financiamiento, capacitaciones lo cual deja un terreno fértil para la implementación de programas de asesoramiento en distinta índole.
- Convenios existentes de trabajos anteriores entre la provincia y las distintas instituciones que permiten la creación de nuevos protocolos, anexos, o reflote de convenios sin la necesidad de tramitar los mismos nuevamente, lo cual se torna en una tarea complicada para que el acto legal sea totalmente legítimo en caso de necesitar de la autorización de toda la línea jerárquica.
- Contar con el apoyo en equipamiento, movilidad y oficinas necesarias en la cual poder realizar las labores administrativas del programa.
- Contar con la base de contactos generados por la provincia para así insertar el programa en una coordinación mancomunada.

El sector científico tecnológico fue representado por:

- Universidad Nacional de Salta
    - Facultad de Ingeniería
        - Escuela de Ingeniería Industrial
            - Cátedra de Gestión Estratégica
            - Cátedra de Gestión de la Calidad
            - Cátedra de Relacione Humanas
            - Practica de Fabrica Profesional
            - Seminarios de Formación Optativa
    - Facultad de Ciencias Exactas
        - Práctica Profesional
    - Facultad de Ciencias Económicas
        - Área de Proyectos finales
        - Área de Prácticas Profesionales
- Universidad Católica de Salta
    - Facultad de Ingeniería
        - Cátedra de Practica de fabrica
    - Facultad de Administración y Economía
        - Cátedra de Practica Profesional
    - Escuela de Negocios
        - Cátedra de Práctica Profesional
- Universidad Siglo 21
    - Facultad de Administración y Economía
        - Cátedra de Práctica Profesional
- INTI
- SAMECO
- Mesa de calidad del NOA

Para relatar la sinergia generada entre todo el conglomerado de instituciones se debe analizar por partes, poniendo énfasis en las claves de éxitos para que posteriormente se describa la forma en que se logró realizar los convenios o antecedentes de trabajo pertinentes:

1. Conglomerado Universitario:
    a. La inserción de los futuros profesionales en diversas empresas es un área clave en todas las universidades, teniendo en el caso de las antes mencionadas el problema de que para las empresas resulta un costo más que un beneficio la adquisición de un practicante sin pasar por un proceso de selección. Además de tener que contar con un tutor asignado por parte de la empresa para desarrollar las actividades dado que las universidades no cuentan con la infraestructura necesaria en personas para atender al volumen de practicantes que tienen por año (se aproxima que por facultad se cuentan entre 20 a 30 alumno en condiciones de realizar la misma, en casos extraordinario considerando retrasos de alumnos en su avance académico se puede alcanzar un máximo de 50), representa una problemática sin solución por ambas partes.
    b. El principal problema en la interacción con universidades está en la obtención de los seguros pertinentes para que los estudiantes puedan acceder a hacer esta actividad, existiendo un hueco legal en el cual actividades como los trabajos finales con cátedras (casos reales), los seminarios optativos de formación, no tienen un encuadre por parte de las mismas que lo reconozcan, por tal por medio de un convenio y el otorgamiento por instituciones intermedias estos trámites se hacen mucho más fluidos, dado que en caso de depender de la universidad se transforman en un punto a tener en cuenta de demoras.
    c. En cuanto a los puntos en común lo principal está en la presentación de trabajos en exposiciones, eventos, ferias nacionales de prestigio universitario que le permite a las universidades no solo aumentar su prestigio, sino que también les permite generar antecedentes directos para las posteriores acreditaciones de carreras que realizan con la CONEAU.
    d. El trabajo en directo con cátedras como primer punto de convencimiento permite una mayor fluidez a posterior para unificar formato de informes de tal manera que no represente un doble trabajo para el alumno la realización del trabajo para el programa en conjunto con el informe de la actividad realizada.
    e. La coordinación con el departamento de vinculación universitaria, extensión académica, decanos y rectores es de crucial importancia en la etapa previa, no solo por la firma de convenios si son necesarios, sino también por la búsqueda de convenios con las

instituciones participantes que permitan generar protocolos o anexos sin tener que realizar un nuevo convenio.

f. La apertura de puertas que por medio del programa las universidades lo puedan usar como una autopista para mostrar su oferta tecnológica, u ofrecer a las instituciones privadas sus capacitaciones.

2. Del INTI:
    a. El intercambio de experiencia con instituciones del medio que realizan experiencias similares resulto fructífero en cuanto la implementación de nuevas metodologías, o la complementación en las distintas instancias de tal forma que al terminar el programa APPES podía comenzar la empresa un programa con INTI.
    b. La oferta de cursos otorgadas por esta institución presentan un campo interesante de interacción, dado que se puede crear un programa de crecimiento de los consultores o alumnos participantes, empresarios de tal manera que puedan complementar con lo realizado durante el transcurso del programa.
3. Del conglomerado de calidad: SAMECO y la Mesa de Calidad del NOA

La referencia a estas dos actividades tienen que ver con el encuadre del programa orientado a el uso de herramientas de la mejora continua como principal causa de la tracción de las empresas y de las instituciones, apuntando en la misma la adaptación de herramientas usadas en grandes empresas para las MiPyMEs de salta. Las claves de éxito fueron:

a. La participación en los eventos de la Sociedad Argentina pro Mejora Continua (SAMECO) le dio a los consultores junior, como a los consultores séniors una mirada distinta para los problemas que podían ocurrir en distintas empresas, en donde se pueden observar el desarrollo y planteamiento de problemas, el desarrollo del programa para mejorarlo y la ejecución de las soluciones. Esto enriquece al consultor con una base de soluciones y problemas posibles en los cuales se tiene más claro la forma en la que se puede actuar.
b. La interacción en la mesa de calidad del NOA permitió no solo colaborar con capacitaciones sino también con la formación de grupos de intercambio de experiencias entre entes privados y públicos.
c. El uso de estas herramientas y los trabajos presentados en implementaciones en MiPyMEs en Argentina son relativamente nuevos. Por tal fue una gran fortaleza el presentar estos trabajos y plantear un desafío anual de mejorar las experiencias anteriores.

El sector privado se divide en 5 grupos grandes a atacar:

1. Cámaras gremiales

2. Empresas de experiencia
3. Empresas MiPyMEs
4. Jóvenes empresarios
5. Organizaciones

¿Por qué se divide así este sector?, debido a las interacciones que surgieron a medida que se fue ejecutando el programa el equipo APPES detecto que es de importancia el tratamiento por separado para la consolidación de las acciones entre estos distintos grupos, la claves del éxito según sector fueron:

1. Cámaras Gremiales:
    a. Una de las principales necesidades de las mismas es ofrecer servicios a sus asociados, ya sea servicios de capacitación, uso de salones, o consultorías para las diversas empresas. En este sentido el programa plantea un beneficio al asociado dado que son las cámaras quienes seleccionan a las empresas para participar del programa comienza a funcionar cuando se tienen casos testigos de éxitos de empresas con experiencia.
    b. El programa para su funcionamiento necesita además del equipo consultor un ente de facturación, en este sentido las cámara gremiales son socios estratégicos para desarrollar estas tareas en conjunto dado que aportan además de las instituciones que participan una evaluación más de la evolución del programa.
    c. Las cámaras a largo plazo del programa son los visores locales del éxito del programa y un termómetro del funcionamiento del mismo. Ellos aseguran la sustentabilidad y el número de empresas que participan del programa.
    d. La disponibilidad de salones para reuniones, capacitaciones, actos de apertura y cierre es de crucial importancia para el correcto desarrollo de las actividades por tal las alianzas con las cámaras aseguran de la disponibilidad de salones para estas actividades en lugares céntricos y de fácil acceso para todos los actores que participen del programa.
    e. Contactos con las diversas empresas interesadas.
2. Empresas de experiencia
    a. Si bien las empresas de gran tamaño no son el público objetivo final del programa es de importancia contar con las mismas dentro de la nómina inicial de los primeros años permite construir la imagen de prestigio y de excelencia, que sumado a los casos de éxito en empresas pequeñas logra el que año a año crezca la cantidad de empresas a consultar.
    b. El conocimiento de estas estructuras ya ordenadas permite conocer cómo funcionan estructuras administrativas, productivas más complejos observando en muchas ocasiones soluciones a

problemas de diversa índole que enriquece no solo a los alumnos sino también al equipo consultor.

c. Para el llamado de alumnos es crucial contar con una o más empresas de renombre dado que es una de las tácticas para contar con mayor cantidad de participantes.

3. Empresas MiPyMEs
    a. Son por excelencia el público objetivo del programa, además que en los mismos pequeños cambios producen grandes transformaciones siendo generalmente casos de éxito a estudiar.
    b. Las empresas MiPyMEs son las que tienen mayor cantidad de solicitudes para participar de dichos programas dado que las mismas no cuentan con capital disponible para la contratación de consultores o profesionales.
    c. Cuentan con una estructura muchas veces poco ordenada desde lo administrativo y lo organizacional, generalmente en el área productiva están más ordenados.
    d. En efecto para los alumnos que pasan de las universidades son en las cuales se producen los mejores resultados. Dado que tienen un margen mucho más amplio para la aplicación de soluciones, además generalmente en las mismas se pueden tratar problemas que son de origen común en una serie de empresas.
    e. El principal problema es el acercamiento de las mismas a las instituciones, generalmente son descreídas de resultados de programas de origen público. La mejor manera de llegar a los mismos es la realización de ciclos de capacitaciones, consultorios de empresas, dando una muy buena primera impresión para llegar a posterior a las mismas.
4. Los jóvenes empresarios:
    a. Son aliados estratégicos en el punto de desarrollar programas de capacitaciones dado que permiten realizar programas acotados y de corta duración llegando a mayor cantidad de gente con diversos micros en temas.
    b. Son generalmente los primeros en apoyar esta iniciativa y solicitar los cupos para participar del programa.
    c. Son quienes generalmente defienden de mayor manera la existencia de estas herramientas.
    d. Les sucede generalmente lo mismo que a las MiPyMEs carecen de consultorías, o profesionales que permitan el crecimiento de la estructura de la empresa.
5. Organizaciones (ONG, Publicas):
    a. APPES tiene un alto componente de generación de acciones que modifiquen el entorno que los rodea, en la primera instancia esta en las instituciones en las que se asienta el programa el no solo formar parte en el lugar sino colaborar en un proceso de

transformación de la institución. Esto asegura una segunda alianza estratégica con la institución y el estado que busca la continuidad del programa. Si el programa se desconecta de la institución que lo aloja el mismo tiene altas probabilidades de no contar con continuidad.

b. Las ONG son otra forma de alcanzar a un público mayor dado que las mismas colaboran con la visibilidad del programa hacia las empresas y posibles alumnos participantes. Por otra parte las estructuras organizativas que les puede aportar el problema colaboran con las mismas para el desarrollo de acciones a largo plazo.
c. La alianza con estas instituciones además permiten extender el rubro de capacitaciones que se pueden dictar para la comunidad en general.

Vínculo con universidades:

Universidad	Facultad	Cátedra	Contacto en cátedra	Convenio o protocolos	Estado
Universidad Nacional de Salta	Ingeniería	Gestión Estratégica Gestión de la Calidad Comisión de PPS	Ing. José Sola Ing. Barbara Villanueva Ing. Argenti	• Convenio Marco con subsecretaria de MiPyMES y Desarrollo Local • Convenio de PPS • Convenio de SEFOP	Activos todos
Universidad Nacional de Salta	Ciencias Económicas	Comisión de PPS		• Convenio Marco con Subsecretaria de MiPyMEs y Desarrollo Local • Convenio de PPS	Activo En proceso
Universidad Nacional de Salta	Ciencias Exactas	Comisión de PPS		• Convenio Marco con subsecretaria de MiPyMEs y Desarrollo Local • Convenio de PPS	Activo En proceso

Universidad Católica de Salta	Economía y Administración	Cátedra de PPS Jefe de Carrera Decano	**Lic. Roberto Cadar** **Cr. Juan Carlos Rampulla**	• Convenio Marco con subsecretaria de MiPyMEs y Desarrollo Local • Convenio de PPS	Activo ambos
Universidad Católica de Salta	Facultad de Ingeniería	Decano		• Convenio Marco con subsecretaria de MiPyMEs y Desarrollo Local • Convenio de PPS	Activo En proceso

Conclusión:

Toda la información antes expresadas en términos reducidos, la necesidad de todos los participantes del programa está enfocada en el tema capacitaciones, innovación y servicios a las empresas.

- Las capacitaciones son el primer marco de coordinación entre todos estos núcleos que permiten el fortalecimiento del mismo en acciones futuras.
- Los servicios a empresas una vez alcanzado el estatus de excelencia son la publicidad y la continuidad en la etapa de fortalecimiento del programa
- La innovación es el alma mater de este tipo de programas, el uso de herramientas tecnológicas, desarrollo de pequeños enlatados programados, adición de nuevos software para el uso de las empresas, el uso de nuevas tecnologías de comunicación y el conocimiento de las mismas es el diferencial en el servicio a ofrecer.

Capítulo 2: Metodología de trabajo

Plan de Trabajo General

El plan de trabajo se planteó en base al requerimiento del análisis de 16 empresas en el plazo de 12 meses, el mismo se desarrolló segmentando a las mismas en 2 grupos de empresas de 8 por cada semestre.

1er. Semestre (Puntos 1 a 6 se repiten en 2do semestre)

Tareas/ Mes	1	2	3	4	5	6
1. Articulación Interinstitucional	X					
2. Taller	X					
3. **Recursos humanos** 3.1. Diagnóstico de necesidades de asistencia profesional y formulación de objetivos. 3.2. Descripción y análisis de puestos de trabajo 4.2. Reclutamiento y selección de personal.		X	X			
4. Mejora en faz administrativo – financiera 4.1. Diagnóstico de necesidades de asistencia profesional y formulación de objetivos. 4.2. Identificación de procesos generales de la empresa (administrativo - financiero - productivo) 4.3. Identificación de procesos críticos. 4.4. Planificación financiera 4.5. Administración de cuentas corrientes (si corresponde)			X	X	X	
5. Procesos generales de la empresa. Mejora de procesos críticos.			X	X	X	
6. **Presentación de resultados** 6.1. Laboratorio. 6.2. Entrega de informe a c/empresa. 6.3. Diagnóstico compartido con la empresa.						X
7. **Encuesta de Resultados del Programa**			X			

7.1. Diseño Encuesta evaluación del Programa (1°sem) 7.2. Aplicación de la encuesta (solo en 2do semestre)				X		
INFORMES (1er. Semestre)			△			O
INFORMES (2do. Semestre)			△			O

Informes:

- A los 3 meses – **Informe de Avance** △ (Puntos 1 a 3; y 7.1 – 1er. grupo empresas)
- A los 6 meses – **Informe Parcial** O (deberá contener todos los puntos desarrollados para el 1er. grupo de empresas - 1er. Semestre- Puntos 2 a 6).
- A los 9 meses – **Informe de Avance** △ (Puntos 1 a 3; y 7.1; 2do. grupo empresas)
- A los 12 meses – **Informe Final** O (deberá contener todos los puntos desarrollados para el 2do. Grupo de empresas - 2do. Semestre - Puntos 2 a 6; y punto 7.2).

El desarrollo del programa se lleva a cabo en el transcurso de 5 meses, en el mismo se desarrollan en las empresas tareas relacionadas con:

- Informe de RRHH: Este inciso incluye el desarrollo de un relevamiento de RRHH, el cual se realiza por medio de entrevistas al personal de la empresa en post de obtener un estado actual de la misma y obtener los siguientes documentos como resultados:
  - Tabla de ponderación de RRHH
  - Organigramas
  - Descripción de puestos
    - Relaciones del puesto: Información necesaria para el armado del organigrama en cuanto a personal a cargo, jefes directos e indirectos.
    - Responsabilidades, deberes:
    - Tareas del cargo:
    - Ambiente de trabajo
  - Perfil de Puesto
  - Selección de personal
- Informe de Mejora de Procesos: Este inciso incluye el relevamiento de los procesos más importantes de las empresas, además de la evaluación genérica del manejo económico financiero de la empresa, el mismo se realiza por medio de entrevistas con los diferentes mandos medios, administrativos de la empresa, además del relevamiento más fino de los procesos actuales mediante la observación de registros existentes,

acciones realizadas, procesos particulares. Algunas herramientas útiles para la descripción de esta etapa:

- Planilla de indicadores de administración financiera
- Planilla de indicadores de cuentas corrientes
- Flujograma de proceso
- Descripción de procesos
- Manual de procedimientos con herramientas para el desarrollo de dicha actividad.

En base a esto se deja para el empresario dos informes en los cuales se encuentra desarrolladas todas las tareas antes descriptas, dejando además un CD-ROM con todas las herramientas digitales. El informe es defendido por los alumnos ante el empresario, las cátedras y los coordinadores del programa.

Para el desarrollo de los módulos se realizan distintos tipos de reuniones:

- Reuniones de Inducción general: Estas reuniones se realizan con los alumnos y los encargados de cátedra para el desarrollo de las actividades.
- Reuniones de inducciones previas al relevamiento: Se realizan con los coordinadores por equipo de trabajo según la empresa identificada.
- Laboratorios: Estas reuniones se realizan post visita a la empresa para el desarrollo de los diversos informes y herramientas.
- Reuniones finales de presentación de informes: Se realizan con los empresarios, coordinadores y cátedras, generalmente en el entorno de la empresa.
- Acto de cierre: Entrega de certificados a alumnos, empresas que participaron del programa.

Actividades con los alumnos y universidades:

- Reuniones de Inducción general: Estas reuniones se realizaron con los alumnos y los encargados de cátedra para el desarrollo de las actividades. Se realizaron 4 reuniones generales en las cuales se dieron las inducciones pertinentes al informe 1 y 2 y se abordaron metodologías de trabajo en equipo, mejora continua, herramientas de mejora continua. Las mismas se dieron en conjunto con la Ing. Bárbara Villanueva, responsable de las Cátedras de Calidad, Gestión Estratégica.
- Reuniones de inducciones previas al relevamiento: Se realizan con los coordinadores por equipo de trabajo según la empresa identificada. Se realizaron alrededor de 6 reuniones por equipo lo cual nos da un total de 96 de estas reuniones al culminar las distintas áreas de relevamiento.
- Laboratorios: Estas reuniones se realizan post visita a la empresa para el desarrollo de los diversos informes y herramientas. Se realizaron alrededor de 6 reuniones por equipo lo cual nos da un total de 96 reuniones en las cuales se elaboraron las pautas generales para el desarrollo de los informes.

- Reuniones finales de presentación de informes: Se realizan con los empresarios, coordinadores y cátedras, generalmente en el entorno de la empresa. Se realizaron 16 reuniones en conjunto con las correspondientes devoluciones de los empresarios sobre la utilidad del programa.
- Acto de cierre: Entrega de certificados a alumnos, empresas que participaron del programa. Se realizaron 2 actos de cierre en presencia de las autoridades de las instituciones participantes.

En total para estimar el número de acciones fueron 212 acciones concretas en el desarrollo del programa, las mismas se realizaron con el continuo apoyo no solo de las Cátedras de las universidades, quienes continuamente aportaron el seguimiento a los trabajos realizados, como también la colaboración para el desarrollo de las tareas administrativas internas dentro de las universidades para el desarrollo de las actividades, como también la colaboración para la disponibilidad de salones para los actos de cierre, convocatorias. Desde ya se destaca el trabajo mancomunado y las diversas acciones que salen en conjunto en base a las interacciones que se realizan.

En cuanto al rendimiento de los alumnos en la empresa se observa primero el éxito obtenido en la combinación de alumnos de diversas carreras para el desarrollo de las actividades dentro del programa. Esto dio como resultado sinergias en el acabado de los informes, aumento el caudal de información disponible, pero a su vez se volvió un desafío el resaltar la creatividad y la innovación como un valor fundamental para el desarrollo del programa, dado que obligo por el número de encuentros necesarios por empresas a los consultores al desarrollo de estandarización de procesos que se venían llevando a cabo dentro del programa. En este sentido la mayor colaboración vino por las cátedras de la carrera de Ingeniería Industrial, las cuales mostraron mayor dedicación y tiempo para el desarrollo de las diversas tareas realizadas en el programa teniendo los informes compartidas con las mismas para que se realice la evaluación, correcciones y seguimiento.

Una complejidad grande para el desarrollo de las actividades estuvo enfocada en un tema generacional de los alumnos que formaron parte del programa en donde la demarcación de objetivos, el desarrollo de módulos de motivación y trabajo en equipo fueron fundamentales para mantener la cohesión de los diversos equipos armados, sobre todo por la falta de experiencia de trabajar con futuros profesionales de diversas áreas.

En resumen la experiencia de trabajo con las universidades fue satisfactoria, siendo de primordial importancia el ampliar el espectro de cátedras que participan activamente del programa y de incluir nuevas ramas o especialidades sabiendo que no solo es un pedido de las empresas sino también una necesidad del programa para mantener su capacidad de innovación.

Capítulo 3: Equipo APPES – Selección de consultores, empresas y alumnos

Tareas y roles, selección de personal

Tareas y Roles del Coordinador

Tareas

- Revisión de convenios existentes y realización de los mismos con nuevas unidades académicas.
- Supervisión del trabajo de los distintos grupos y su rendimiento durante el programa.
- Capacitación y transferencia de información, herramientas, y casos ya descriptos a los nuevos integrantes del programa.
- Vinculación con cámaras empresarias
- Organización de evento de cierre y apertura del programa
- Corrección de informes finales
- Elaboración de documentación necesaria para el correcto funcionamiento del programa
- Relevamiento en campo
- Dirigir grupos de estudiantes
- Planificación de días de visitas y tareas a realizar por empresa y grupo de alumnos.
- Seguimiento de los grupos
- Elaboración de informes durante la ejecución del programa, como también para la posterior presentación.

Roles

- Líder de células de trabajo y equipo de consultores y colaboradores.
- Rol de supervisor de las tareas a cargo del programa
- Rol de auditoría interna del programa
- Rol de capacitador interno

Tareas y Roles de consultores

Tareas de consultores:

- Relevamiento en campo
- Dirigir grupos de estudiantes
- Planificación de días de visitas y tareas a realizar por empresa y grupo de alumnos.
- Seguimiento de los grupos
- Elaboración de informes durante la ejecución del programa, como también para la posterior presentación.
- Armado de talleres internos para pre capacitaciones
- Talleres para los alumnos sobre las temáticas especificas a tratar en las empresas.
- Laboratorios una vez realizado los relevamientos

- Aprobación de planes de trabajo por empresa.
- Encargado de la presentación de los grupos de trabajo a las empresas
- Presentación del programa a comunidad estudiantil y empresarial
- Corrección de informes y avances de caso.

Roles

- Liderazgo en células de trabajo
- Rol de capacitación de estudiantes y de colaboradores
- Rol de auditor de células de trabajo
- Rol de evaluador de informes presentados

Tareas de colaboradores

Tareas de consultores:

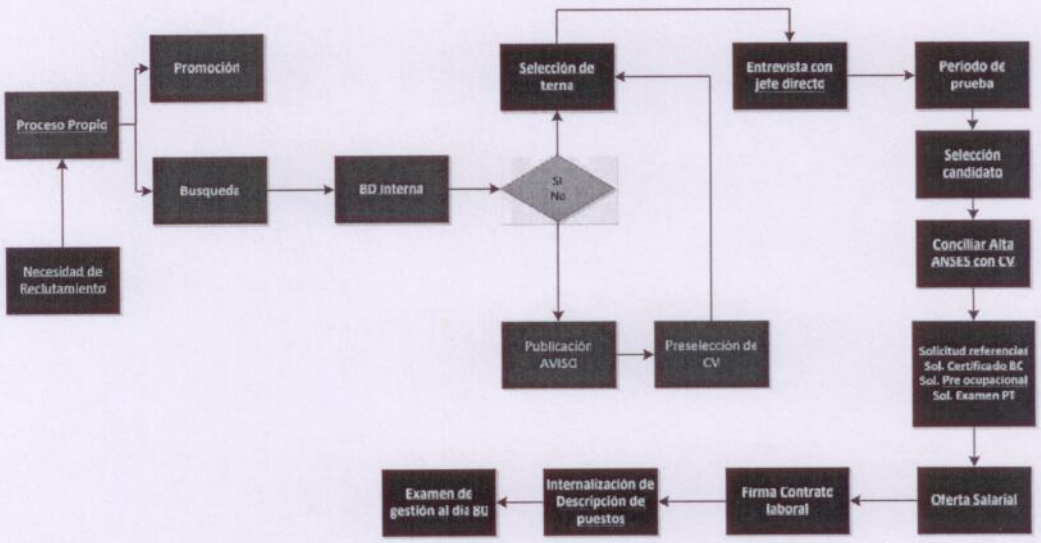
- Relevamiento en campo
- Dirigir grupos de estudiantes
- Planificación de días de visitas y tareas a realizar por empresa y grupo de alumnos.
- Seguimiento de los grupos
- Elaboración de informes durante la ejecución del programa, como también para la posterior presentación.

Roles

- Liderazgo en células de trabajo
- Rol de capacitación de estudiantes
- Rol de auditor de células de trabajo
- Rol de evaluador de informes presentados por los alumnos.

Selección de personal del equipo de consultores

Para la búsqueda del personal se siguió con el siguiente proceso de selección:



Se definió la necesidad de reclutamiento en base a los puestos a cubrir en los años correspondientes. La cual se muestra a continuación en el siguiente cuadro.

GOBIERNO DE LA PROVINCIA DE SALTA.
Ministerio de Ambiente y Producción Sustentable
Subsecretaría de MiPyMEs y Desarrollo Local

Datos del Puesto	
Puesto:	Consultor Jr. En procesos
Reporta a:	Consultor Sr./Coordinador
Función Genérica del Puesto	
Análisis de Procesos, diseño de esquemas y planes de trabajo, diagramas de flujo, modelos de configuración de Sistemas, asesoría, soporte de lss aplicaciones, capacitación a usuarios, emisión de documentos, reportes e informes de Consultoría.	
Formación	
Estudiante avanzado o recibido en Ingeniería Industrial, Contadores, Licenciatura en Administración de Empresas o áreas afines con manejo de Procesos, información financiera – Administrativa	
Conocimientos	**Habilidades**
1. Análisis de Procesos 2. Conocimientos Administrativos (de Facturación y Cobranza) 3. Manejo de Sistemas Informáticos. 4. Uso y empleo de Paquetería Básica de Microsoft Office: Word, Excel, PowerPoint, Herramientas Control como Project, Visio, Outlook, y otros como SharePoint.	1. Analizar y Diagnosticar Procedimientos Operativos/administrativos 2. Liderazgo. 3. Elaboración de Documentos, Informes, Reportes, Propuestas con óptima redacción. 4. Facilidad de comunicación oral y escrita 5. Resolución de Problemas. 6. Atención a Clientes. 7. Logro de Objetivos y Metas (Constancia y Perseverancia) 8. Organización e Integración de Equipos de Trabajo.
Aptitudes	
Asumir iniciativa en el trabajo individual y de equipo, así como para proponer alternativas de solución a problemas de trabajo. Fomentar un ambiente de trabajo agradable y mantener buena relación con sus compañeros. Atención de calidad y servicio eficiente al Cliente Lealtad con la Institución y compromiso con su grupo de trabajo. Discreción con los asuntos internos de trabajo.	
Experiencia	**Disponibilidad**
0 – 1 año de experiencia	Para laborar fuera del centro de trabajo con disponibilidad de horario.

Tomando en consideración la demanda de los puestos se realizó búsquedas internas en la base de datos de participantes del programa y se publicó la búsqueda por diversos medios.

En base a esto se procedió a la selección de la terna en base a los criterios antes descriptos tanto de los aspirantes internos como externos. De la misma se realizaba un cruce con las cátedras o instituciones relacionadas sobre el trabajo de los aspirantes en los diversos ámbitos

A continuación tuvieron una primera entrevista con el coordinador del programa la cual apuntaba a conocer sobre la experiencia de los consultores y evaluar la flexibilidad del mismo al momento de tratar problemas.

Culminadas las mismas se procedió a la entrevista con el Subsecretario de MiPyMEs y Desarrollo local en conjunto con el coordinador, donde se lo

presentaba al interesado y se le hacía preguntas referentes al *curriculum vitae* presentado.

Una vez elegidos los mismos se realizaron las ofertas de contrato previamente realizados todos los cruces necesarios, solicitándoles a los aspirantes la documentación completa digital requerida para presentar en el CFI.

De la selección de empresas

Ámbito de actuación

Pymes de la provincia de Salta.

Tipo de empresas para asistir

Pequeñas y medianas empresas con necesidades de asistencia profesional

Articulación con instituciones

- Cámara de comercio e industria de Salta
- Cámara Pymes de Salta
- Unión industrial
- Universidad Nacional de Salta
- Universidad Católica de Salta
- Universidad siglo XXI

Las empresas en general se verán beneficiadas en obtener asistencia profesional en aspectos claves para su desarrollo, agregando valor al esquema actual que existe.

El Gobierno de la provincia de Salta se beneficiaría al fomentar potenciar el desarrollo empresario.

Las universidades se beneficiaran en la posibilidad de poder insertar en el mercado laboral a sus futuros egresados y la vinculación con empresas del medio.

Como herramienta para crear una base de datos para una posterior selección, se utiliza Google Drive, la cual incluye la opción de crear formularios para ser completados de manera online. A continuación se muestra la planilla con la que se trabaja, asi también el formulario que se presenta a las empresas de manera online:

Registro de Empresas para APPES

Este formulario es de gran importancia para nosotros, muchas gracias por su colaboración.

*Obligatorio

Nombre y Apellido del Titular de la Empresa *

Razón Social de la Empresa *

CUIT/CUIL

Email para contacto *

Número de Teléfono del Titular de la Empresa *

Número de Teléfono de la Empresa

Página Web de la Empresa

¿Qué espera del Programa APPES?

Organismo de Contacto *

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

100 %: ¡Lo lograste!

Con la tecnología de Google Forms

Google no creó ni aprobó este contenido.
Denunciar abuso - Condiciones del servicio - Condiciones adicionales

Marca temporal	Nombre y Apellido del Titular de la Empresa	Razón Social de la Empresa	CUIT/CUIL	Número de Teléfono de la Empresa	Número de Teléfono del Titular de la Empresa	Email para contacto	¿Qué espera del Programa APPES?	Organismo de Contacto	Página Web de la Empresa	Tipo de empresa(rubro-actividad)	Cantidad de empleados	Estado financiero de la empresa	Etapa del ciclo de vida del producto	Infraestructura

Para la inserción de los alumnos las empresas firman actas compromisos en las cuales se autoriza la participación de los mismos, teniendo los servicios de cobertura por parte de la universidad de la cual provienen en el marco de prácticas profesionales de fábrica u horas SEFOP (Seminario electivo de formación profesional). Se aclara que ante la firma del acuerdo las empresas se comprometen a trabajar en los tiempos pautados brindando la información necesaria para la realización del programa. Además de esto se firman acuerdo de confidencialidad entre consultores y empresas, alumnos y empresas.

A continuación se muestra un ejemplo de la carta compromiso que maneja el programa

Acuerdo de Confidencialidad

Este acuerdo se celebra y firma el día ____ de _____ del_____, entre _____, y la Subsecretaría de MIPYMES y DESARROLLO LOCAL, representada en este acto por su titular el Subsecretario Ing. Federico Cooke, con domicilio Santiago del Estero 2225 Torre C 3er Piso (a partir de ahora SUBSECRETARIA), y el Sr/Sra._____ DNI_____, con domicilio en calle_____ (en delante el PRACTICANTE):

ESTIPULACIONES

CONSIDERANDO QUE: La SUBSECRETARIA y las eventuales empresas adherentes a los programas de la misma, poseen derechos Protegidos por Derechos de Propiedad Intelectual;

CONSIDERANDO QUE: la información de que consta los procesos, programas y proyectos de la SUBSECRETARIA y las empresas adherentes a los mismo y que forman propiedad intelectual de los mismos y que es de carácter altamente confidencial;

CONSIDERANDO QUE: la Información Confidencial no es en general conocida ni es averiguable por medios legales por terceros que podría en otro caso obtener ventajas económicas de su conocimiento y uso.

CONSIDERANDO QUE: El PRACTICANTE reconoce la importancia de la restricción al uso, acceso y difusión de la Información Confidencial recibida;

CONSIDERANDO QUE: que será necesario para ciertas personas asociadas con el PRACTICANTE y uso de toda o parte de la Información confidencial en el desarrollo de sus tareas;

POR TANTO, en contraprestación de los acuerdos y obligaciones mutuos que ahí se formulan, las partes convienen lo siguiente:

1. En el desarrollo de las actividades desarrolladas por el PRACTICANTE en la SUBSECRETARIA y/o las empresas adherentes contiene información confidencial sujeta a la protección de la legislación aplicable. El PRACTICANTE reconoce el carácter reservado de la Información Confidencial

2. El PRACTICANTE en ningún momento realizará copias no autorizadas o divulgará documento alguno que contenga toda o parte de la Información Confidencial.

3. El PRACTICANTE no revelará, en ningún momento, o permitirá la revelación de la Información Confidencial salvo si es permitido por la SUBSECRETARIA, o a personas que hayan formalizado un Acuerdo de Confidencialidad substancialmente similar al presente.

5. El PRACTICANTE no usará, en su totalidad o en parte, la Información, sin autorización.

6. El PRACTICANTE reconoce que su incumplimiento de cualquiera de las disposiciones de este Acuerdo de Confidencialidad producirá un perjuicio irreparable a la SUBSECRETARIA y/o las empresas adherentes para el cual es posible que no exista ningún recurso conforme al derecho estricto.

EN PRUEBA DE ELLO, los abajo firmantes aceptan el presente Acuerdo con su firma como prueba.

En las primeras etapas del programa no se realizaba una selección en sí de los alumnos, sino que se trabajaba con cátedras completas de prácticas profesionales dado los convenios existentes con las universidades. Esta modalidad era efectiva para la primera etapa del programa dado que no era conocido por los alumnos y se necesitaba tener un cupo mínimo de alumnos para empezar.

A partir de la segunda camada del programa y ampliar los convenios a otras universidades y facultades se comenzó a realizar un proceso formal de selección de alumnos, en colaboración con las cátedras.

El primer paso es realizar una inducción con llamados de las facultades a sus alumnos para conocer los interesados en participar del programa a los mismos se le brinda una charla de capacitación sobre los aspectos básicos del programa, que es lo que pueden alcanzar con el mismo y sacar las dudas sobre la participación.

El segundo paso para la definición de los mejores perfiles de las empresas se realiza por medio de una consulta a las cátedras asociadas sobre los mejores perfiles tanto aptitudinales (considerando su promedio histórico en la carrera y sus notas en la materia actual) como actitudinales (considerando la dedicación actual a las materias, grado de compromiso con la universidad, participación en organizaciones universitarias).

Además se solicitan a todos los alumnos de las cátedras a participar su cv. Como también se suben llamados a las páginas de las redes sociales de las universidades, el programa, y la subsecretaria. De esta manera se consolida una primera base de datos de alumnos se los filtra por carrera, si se tienen datos de notas se colocan los mismos, por avance en la carrera y se lo ordenan, son requisitos fundamentales estar en los últimos años de la carrera a participar (4to a 5 año preferentemente), contar con email y número de teléfono. Por último se prestan las planillas para las observaciones de las cátedras sobre los alumnos.

Una vez terminado este proceso se van asignando alumnos según se experiencia a distintas empresas. Además se trata de asignar al menos un alumno considerado con potencial por parte de las cátedras en cada una de las empresas. Otro criterio en la asignación es contar con el mayor número de especialidades por empresa.

Consolidadas estas grillas se llama a los alumnos a entrevistas personales en las cuales se les comenta la modalidad en tiempo de trabajo, las empresas disponibles, y las empresas que el programa desea cubrir en base a esto se realiza una nueva grilla con los alumnos por empresa.

Una vez terminado el proceso se asignan los coordinadores del programa a cada uno de los equipos de trabajo realizando una nueva entrevista con los grupos ya designados.

Consolidados lo grupos se organiza una reunión previa con todos los alumnos en forma de taller para el desarrollo de las distintas habilidades a desarrollar en el programa (taller de trabajo en equipo, enfoque de procesos, inducciones básicas del programa).

Desde este punto se realizan reuniones semanales de los coordinadores con cada grupo, lo ideal son dos reuniones en las cuales la primera es para consolidar los conocimientos a aplicar y la segunda es para la visita a la empresa para realizar entrevistas.

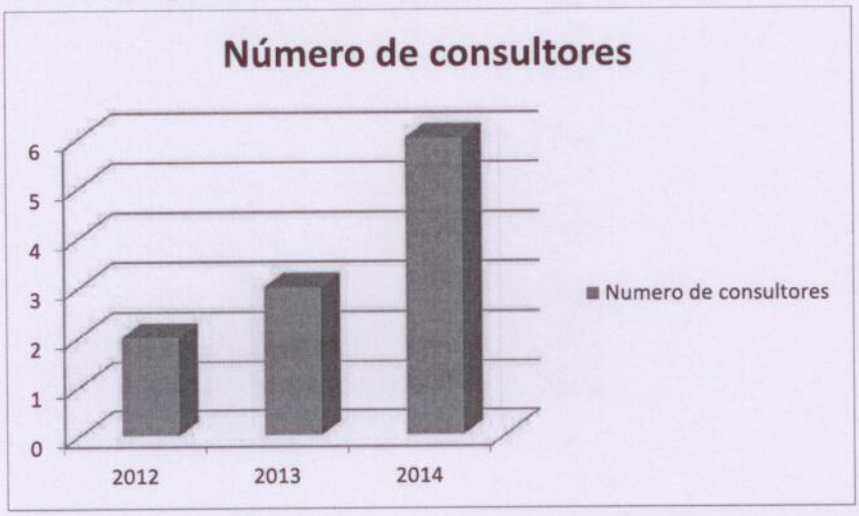
El rol del coordinador general en este aspecto es el de la supervisión de todas estas actividades, dictado de los cursos generales, brindar soporte a los grupos particulares y a su vez tomar al menos dos grupos en los cuales poder medir el estado de la camada tomada para el desarrollo del programa.

Capítulo 4: Evolución y logros del programa

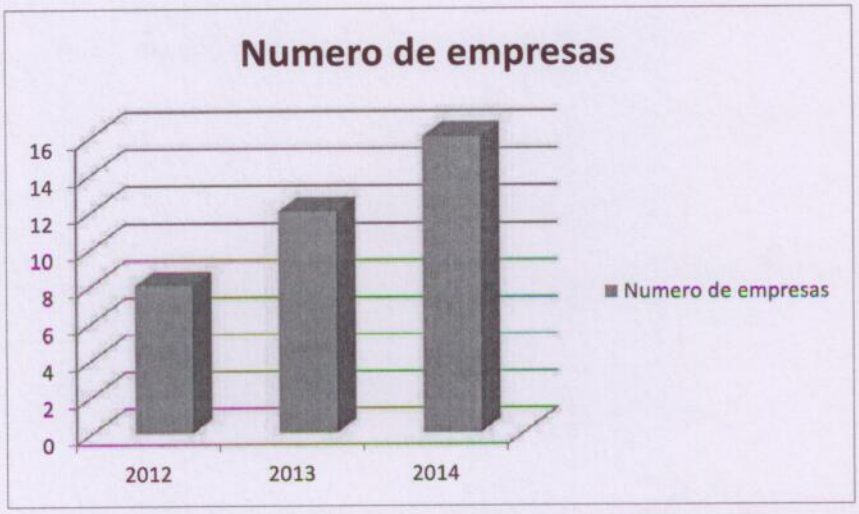
Del desarrollo del programa

Es interesante marcar la evolución del programa APPES en el tiempo:

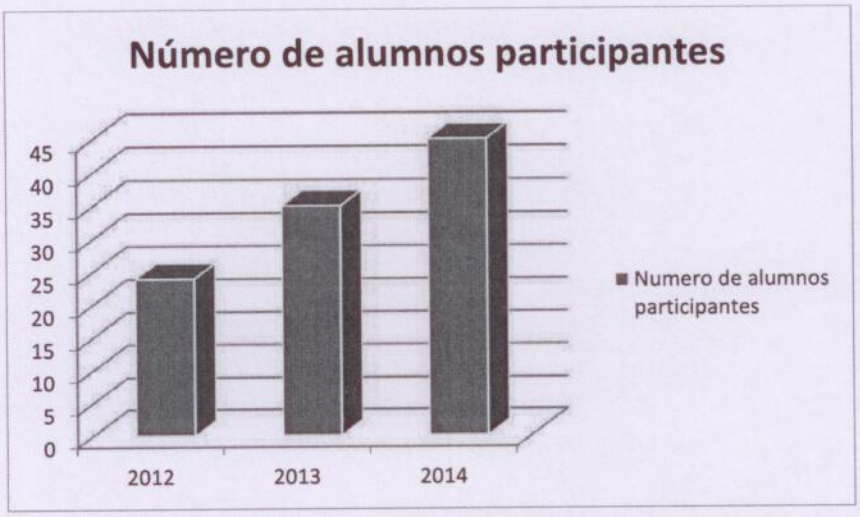
En evolución el programa presenta la siguiente



Se avanzó desde dos consultores originales en su primera versión a contar con seis consultores en la edición 2.014 -2.015.



A lo largo del año 2.014 – 2.015 se asesoraron 16 empresas en el programa a comparación de las 8 empresas asesoradas inicialmente en edición 2011-2012.



En la primera etapa de la edición 2014-2015 pasaran por el programa unos 45 alumnos.

Además de dichas actividades propias del programa el mismo participo en las siguientes actividades:

- Emprende Salta.
- Encuentro Nacional SAMECO 2012 como expositores de trabajo.
- Encuentro Región NOA SAMECO 2012 como expositores de trabajo.
- Encuentro Nacional SAMECO 2013 como expositores de trabajo.
- Encuentro Región NOA SAMECO 2013 como expositores de trabajo.
- Encuentro Nacional SAMECO 2014 como expositores de trabajo.
- Encuentro Región NOA SAMECO 2014 como expositores de trabajo.
- Jornadas de Calidad del NOA.
- Colaboración en la coordinación de las compañías de junior Achievement, y de asesores en 4 compañías.
- Capacitaciones para escuelas secundarias en el marco de capacitación de la dirección de capacitaciones.
- Capacitaciones sobre herramientas básicas de la calidad para empresas.
- Capacitación sobre el método AMFE para empresas.
- Desarrollo de manuales de funciones para la subsecretaria de MiPyMEs y Desarrollo Local.
- Colaboración en la implementación del sistema CRM en la Subsecretaria de MiPyMEs y desarrollo local.
- Participación en consultorio emprendedor.
- Guía para la realización de tableros de mando integrales para la subsecretaria de MiPyMEs y desarrollo local a cargo de Simón Salazar como tesis de grado.

Conclusión:

En si se puede observar que el programa en todos estos años se vinculó de múltiples formas con las diversas instituciones teniendo un continuo crecimiento marcado, por lo que considerando en si los focos en lo que se hizo hincapié se alcanzaron las metas de alumnos participantes y de empresas a participar. Además de esto es de menester importancia remarcar los premios obtenidos a nivel nacional en la Sociedad Argentina pro Mejora continua lo cual habla de la excelencia del programa y de su vinculación con las buenas prácticas de mejora continua.

Capítulo 5: Recursos humanos en las empresas

De la metodología de trabajo

Recursos Humanos:

Objetivo:

Asistir profesionalmente a pymes salteñas para el desarrollo de sus empleados, buscando como consecuencia el crecimiento empresarial.

Análisis y descripción de puestos:

Objetivo:

Determinar con claridad las tareas a realizar por cada colaborador, insertando su actuación en todo el sistema empresa y estableciendo con claridad lo que el dueño de la empresa y su superior inmediato esperan de empleado.

Plan de trabajo:

Entrevistar a los jefes de áreas y describir las tareas actuales y las necesarias del sector. Entrevistas con el personal de cada área de manera de establecer el entendimiento de cada empleado acerca de su puesto, contrastar las tareas con el resto de los colaboradores de manera de detectar duplicidad de tareas y describir las tareas de cada puesto poniendo énfasis en los objetivos del puesto y describiendo con un alto nivel de detalle las tareas y responsabilidades del puesto. Se describirá también su ámbito de actuación.

En caso de que el accionar el colaborador se pueda medir a través de un indicador se desarrollará un tablero para optimizar su seguimiento y lograr una evolución permanente.

Metodología:

- Entrevistas
- Análisis con los jefes de áreas
- Descripción formal de puestos
- Tableros de comando (en caso que se determinen indicadores de medición de desempeño)

A continuación se muestra un modelo estandarizado de perfil de puesto desarrollado en el programa:

	IDENTIFICACIÓN, DESCRIPCIÓN Y PERFIL DEL PUESTO	Fecha de revisión
Puesto	Dueño de la empresa	
Título del Puesto	CEO	
Cargo cubierto por	Carlos Oller	
Relaciones con los demás puestos		
Reporta a		

Supervisa a	Gerente de Producción, Gerente de Logística
Trabaja con	Gerente de Producción, Gerente de Logística, Supervisora de Producción
Fuera de la empresa se relaciona con	Clientes, Proveedores, Bancos, Municipalidad, Estudio Jurídico, AFIP, DGR
Objetivos del puesto	
Establecer los objetivos y alianzas de la empresa. Elaborar proyectos innovadores. Controlar el cumplimiento de los lineamientos de la empresa.	
Responsabilidades y Deberes del puesto	
Conducción general de la empresa hacia los objetivos estratégicos. Administración de los clientes actuales y generación de nuevos. Relación con Bancos y AFIP. Desarrollo de marketing.	
Ámbito de actuación	
Materiales con los que trabaja	Computadora, Internet, vehículo, teléfono.
Manejo de dinero	Si.
Información confidencial que maneja	Manejo de cartera de clientes, proveedores, bancos
Tipo de decisiones que realiza	Administrativas, Estratégicas y Legales y todas aquellas que se consideren de gran importancia para la empresa.
Área/Departamento que supervisa	Administrativa, Contable y Legal.
Condiciones ambientales y riesgo del trabajo	
Lugar de trabajo	Oficina y exterior de la empresa
Riesgo	Alto. El riesgo financiero es el más importante debido a las decisiones que su cargo le demanda.
Esfuerzo mental	Alto. Su tarea se basa en la toma de decisiones importantes para el futuro de la compañía.
Esfuerzo físico	Bajo.
Perfil del puesto	
Personal	
Género	Masculino
Edad	Mayor a 30 años
Estado civil	Indistinto
Residencia	Salta capital
Educación y experiencia	
Educación	Terciaria, preferentemente Universitaria.
Experiencia	3 años mínimos en una empresa productiva, donde sea común la gestión de recurso humano, visión empresarial y negociación.

Conocimientos, habilidades y destrezas	
Conocimientos en	Tareas administrativas. Aspectos contables, financieros, impositivos, legales y marketing. Manejo de computadoras, de software de gestión y del paquete Office. Elaboración de proyectos.
Habilidades para	Capacidad estratégica para la toma de decisiones. Comunicación eficaz. Negociación. Optimización de recursos. Ideas innovadoras.
Destrezas en	Liderazgo, Pro actividad, Motivar al Personal.
Adiestramiento requerido	
Adaptación a la cultura empresarial. Manejo de Software de Gestión. Conocimientos Generales en Normas de Calidad, Mejora Continua, Seguridad Ocupacional. Comunicación eficaz.	

También se utiliza una matriz de ponderación de los aspectos observables tal como se muestra a continuación:

Aspectos Observables	**Alcance**			**Ponderación %**
	Se Aplica (7,8,9,10)	a medias (4,5,6)	No se aplica (1,2,3)	
El colaborador entiende el objetivo central de su tarea		**5**		**15**
Existe uno o varios procesos para el desarrollo de su labor			**3**	**15**
Existe una descripción formal del puesto			**1**	**30**
Existe un esquema de medición de desempeño			**1**	**20**
Existe un plan de incentivos que estimulen el alcance de metas específicas de su labor			**3**	**10**
Existe un plan de incentivos de alcance general		**6**		**10**
Total				**100**

Producto verificable:

Descripción formal de puestos. Organigrama real y ficticio.

Reclutamiento y selección de personal

Objetivo:

Proveer herramientas a las pymes salteñas para elaborar un eficaz procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Plan de trabajo:

Observar la actual metodología de cada pyme integrante del proyecto de asistencia, analizar la existencia de exámenes pre ocupacionales (de toda índole), observar el armado de legajos de cada colaborador, proponiendo un check list para el correcto armado del mismo y por último establecer un manual de procedimientos para la selección de personal

Metodología:

Observación

Entrevistas

Manuales de procedimientos

Producto verificable:

Check list de armado de legajos del personal

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Mejora en procesos críticos de la empresa

Objetivo:

Proveer a las pymes salteñas herramientas que asistan a la planificación, mejora de procesos y el desarrollo económico financiero del sector empresarial

Planificación y mejora de procesos

Objetivo:

Establecer herramientas para una correcta administración integral, aportando indicadores para detectar oportunidades de mejoras y poder proyectar un crecimiento sostenido de la empresa.

Plan de trabajo:

Determinar flujograma del proceso

Determinar procesos críticos

Establecer metodología de mejoras enfocadas

Identificar las fuentes de pagos, identificar las fuentes de ingresos, luego proceder a un horizonte temporal de las finanzas de la pyme:

Determinación de días por cobrar

Determinación de días por pagar

Metodología:

Observación y análisis

Metodología de mejora continua aplicada a procesos

Utilización de fórmulas financieras

Elaboración de semáforos que alerten riesgos u oportunidades.

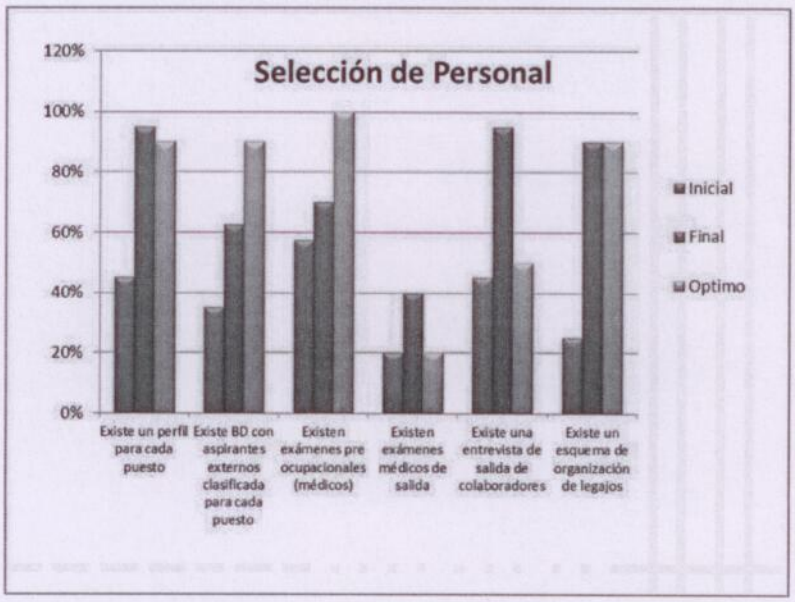
Producto verificable:

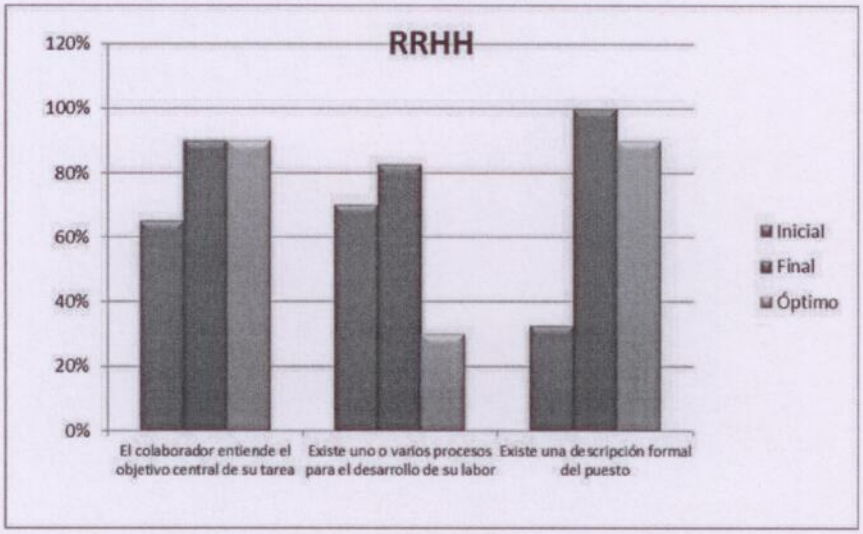
Semáforos.

Flujograma de procesos

Plan de mejora para procesos críticos

Fallas frecuentes detectadas




RRHH
120%
100%
80%
60%
40%
20%
0%
El colaborador entiende el objetivo central de su tarea
Existe uno o varios procesos para el desarrollo de su labor
Existe una descripción formal del puesto
Inicial
Final
Óptimo

Capítulo 6: Procesos administrativos

Procesos administrativos

Objetivo:

Observar los principales procesos de cada pyme y ofrecer un procedimiento que le permita a la empresa optimizar la gestión un sus circuitos centrales.

Plan de trabajo:

Identificar dos procesos centrales de la empresa, diagnosticar su eficiencia y proponer un plan de mejora para este circuito desarrollando un manual de procedimientos

Metodología:

Manual de procedimientos

Flujogramas

Producto verificable:

Manual de procedimientos para dos procesos específicos

Resumen de la asistencia

Recursos Humanos:

Análisis y descripción de puestos:

Reclutamiento y selección de personal

Administración financiera

Planificación Financiera

Administración de cuentas corrientes

Procesos

Metodología:

Descripción formal de puestos.

Check list de armado de legajos del personal

Procedimiento de reclutamiento y selección de personal

Semáforos financieros.

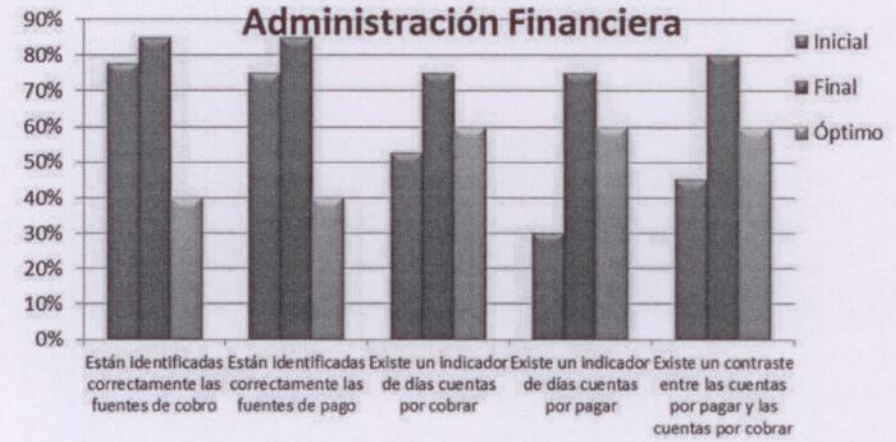
Procedimiento de cuentas corrientes

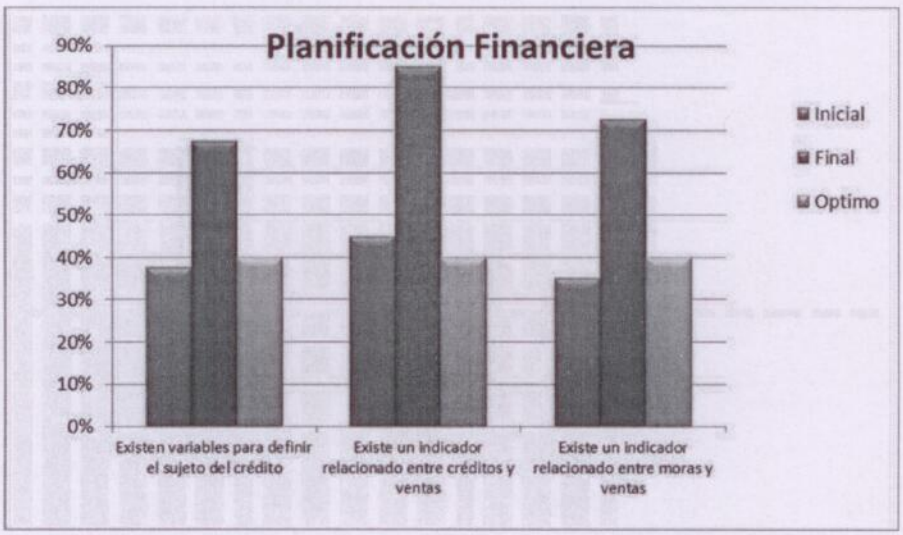
Tablero de comando de cuentas corrientes

Tableros de comando

Manual de procedimientos para dos procesos específicos

Problemas frecuentes detectados





Capítulo 7: Presentación de resultados

Resultados esperados o metas

A nivel general el objetivo del programa es mejorar la productividad de las empresas, y sus procesos críticos.
Mejorar el proceso de comunicación entre el jefe directo o empresario con sus colaboradores.
Determinar perfiles de puestos que sean asistentes eficaces de búsquedas de personal.
Establecer proceso de reclutamiento y selección con mayor profesionalismo, evitando así la rotación del personal en los primeros meses de gestión.
Lograr una planificación financiera acorde con la coyuntura de la Pyme salteña.
Lograr procesos funcionales con mayor grado de profesionalismo, optimizando así el accionar de la empresa, adaptándose a los ámbitos competitivos de estos tiempos.

Indicadores

Los indicadores de satisfacción son el resumen de los aspectos observables de las empresas, los mismos se puntúan del 1 al 10 siendo teniendo cada uno distintos valores ponderados para el cálculo de un indicador global por área asesorada. Los mismos se dejan a la empresa para que ellos puedan comparar su evolución en las diversas áreas, además de que el programa al finalizar el mismo realizaba una entrevista al finalizar el mismo en donde se puntuaba con el empresario el avance en estos puntos de la empresa al finalizar las actividades de los alumnos.

En relación con los resultados esperados definidos en el punto anterior, se proponen las siguientes metas e indicadores del proyecto:

En RRHH:

Perfil de puesto

Aspectos Observables	Ponderación
El colaborador entiende el objetivo central de su tarea	>90%
Existe uno o varios procesos para el desarrollo de su labor	>30%
Existe una descripción formal del puesto	>90%

Selección de Personal

Aspectos Observables	Ponderación
Existe un perfil para cada puesto	>90%
Existe BD con aspirantes externos clasificada para cada puesto	>90%
Existen exámenes pre ocupacionales (médicos)	100%
Existen exámenes médicos de salida	>20%
Existe una entrevista de salida de colaboradores	>50%
Existe un esquema de organización de legajos	>90%

Planificación financiera

Aspectos Observables	Ponderación
Están identificadas correctamente las fuentes de cobro	>40%
Están identificadas correctamente las fuentes de pago	>40%
Existe un indicador de días cuentas por cobrar	>60%
Existe un indicador de días cuentas por pagar	>60%
Existe un contraste entre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar	>60%

En Planificación y mejora de procesos se tiene como meta el alcanzar al menos 3 mejoras en procesos críticos de la empresa, por tal no se puede medir con indicador real el avance de los mismos.

Procesos en general:

De los procesos críticos se busca obtener los manuales de operaciones. Al igual que en específico de los procesos administrativos.

Resultados alcanzados:

Se presenta a continuación gráficos obtenidos como conclusión del proceso de datos relevados y también de los resultados obtenidos después de que se implementaran en las empresas algunas de las mejoras propuestas, es decir,

se visualiza la comparación de las situaciones iníciales de las empresas y las situaciones finales juntos con las valores óptimos a los que debería llegar:

Aspectos Observables	Ponderación
Existen variables para definir al sujeto de crédito	>40%
Existe un indicador relacionado entre créditos y ventas	>40%
Existe un indicador relacionado entre mora y ventas	>40%

De los gráficos se puede ver claramente cómo se logró la optimización de todas las áreas superando incluso los valores óptimos establecidos.

Por otro lado, se pudo consolidar la relación con todas las instituciones y empresas intervinientes. Específicamente, en relación a los empresarios, se logró disminuir las barreras de entrada permitiendo así una mayor accesibilidad para trabajar en el futuro.

Para conocer el desempeño de los consultores al finalizar el asesoramiento, se realizaron encuestas de satisfacción a los empresarios. Las mismas presentan el siguiente formato:

Encuesta de satisfacción y uso de las herramientas (Esquema nuevo)

Se implementa además para la mejor implementación del programa la siguiente encuesta:

1. Marque a continuación en qué áreas de su empresa el programa tuvo mayor impacto:
   - RRHH
   - Selección de personal y legajos
   - Administración financiera
   - Cuentas corrientes
   - Mejora en procesos
   - Todas las anteriores
2. Con respecto a su respuesta anterior, las herramientas aplicadas que grado de uso tienen en la actualidad en su empresa:
   - Alto
   - Medio
   - Bajo
   - Ninguno
3. Mencione a continuación las herramientas o metodologías con más uso en la empresa

   _____

   _____

_____

_____

4. Algunas de las herramientas que fueron transferidas ¿no fueron usadas? ¿Cuáles?

_____

_____

5. De las herramientas descriptas anteriormente las mismas no se usaron por:
   - Falta de manuales de uso
   - Falta de información para el completado de planillas o uso de metodologías
   - Errores encontrados en las herramientas dejadas
   - Falta de capacitación del personal a cargo
   - Problemas en la transferencia del conocimiento
   - Falta de tiempo para la implementación
   - Ninguna de las anteriores.

   En caso de responder ninguna de las anteriores especifique la causa de no uso:

6. ¿Qué grado de éxito plantearía a las herramientas dejadas por el programa?
   - Alto
   - Medio
   - Bajo
   - Ninguno
7. ¿Qué grado de éxito plantearía a las metodologías dejadas por el programa?
   - Alto
   - Medio
   - Bajo
   - Ninguno
8. De los siguientes puntos ¿cuáles les gustaría que el programa contenga para su mejora atención?
   - Mayor tiempo de duración del programa
   - Aplicación de herramientas más especificas
   - Nuevos futuros profesionales de otras áreas
   - Implementación de nuevas metodologías para la comunicación
9. Le solicitamos agregue sugerencias para nuestro mejor funcionamiento

Esta encuesta de satisfacción busca también el mejoramiento continuo del programa y conocer las necesidades específicas y generales de las MiPyMEs salteñas.

Conclusiones.

Este programa fue creado con el objetivo de asistir profesionalmente a empresas de mediana y pequeñas envergadura que por su estructura no pueden contratar consultorías o profesionales para optimizar sus procesos administrativos o comerciales. Otro objetivo fue insertar alumnos que cursan el último año de la carrera de ciencias económicas, e ingeniería industrial en el medio empresarial y contratar los conceptos aprendidos en sus estudios con la realidad empresarial.

Este proyecto fue muy bien recibido en la comunidad empresarial y los avances se pueden comprobar con las encuestas de satisfacción realizada a los empresarios y a las cámaras empresariales quienes recomendaron las empresas que recibieron la asistencia profesional.

A los alumnos les sirvió para entender la operatoria de una empresa en marcha con realidades de mercados, competencias y todo lo concerniente a las relaciones humanas.

Capítulo 8: Compendio de ediciones anteriores

De los resultados de la edición 2011-2012

CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Temática	Primer mes	Segundo mes	Tercer mes	Cuarto mes	Quinto mes	Sexto mes
Convenio con universidades del medio para el desarrollo de un módulo de práctica profesional						
Articulación con cámaras empresariales para detectar un común denominador de las necesidades de asistencia profesional de las Pymes						
Articulación con cámaras empresariales para detectar un común denominador de las necesidades de asistencia profesional de las Pymes						
Presentación de nómina de empresas con necesidades de asistencia profesional						
Elección de los alumnos que realizarán la asistencia						
Diagnóstico de necesidades de asistencia profesional						
Determinación de la temática a desarrollar						
Formulación de los objetivos de la asistencia para cada empresa						
Desarrollo del plan de trabajo						
Determinación del alcance parcial de los objetivos de la asistencia						
Revisión de los procesos sin alcances esperados						
Presentación de resultados						

El cronograma antes planteado se realizó en 2 etapas para el segundo semestre del 2011 y el primer semestre del 2012.

Resultados esperados o metas

A nivel general el objetivo del programa es mejorar la productividad de las empresas, y sus procesos críticos.

Mejorar el proceso de comunicación entre el jefe directo o empresario con sus colaboradores.

Determinar perfiles de puestos que sean asistentes eficaces de búsquedas de personal.

Establecer proceso de reclutamiento y selección con mayor profesionalismo, evitando así la rotación del personal en los primeros meses de gestión.

Lograr una planificación financiera acorde con la coyuntura de la Pyme salteña.

Lograr procesos funcionales con mayor grado de profesionalismo, optimizando así el accionar de la empresa, adaptándose a los ámbitos competitivos de estos tiempos.

Indicadores

En relación con los resultados esperados definidos en el punto anterior, se proponen las siguientes metas e indicadores del proyecto:

En RRHH:

Perfil de puesto

Aspectos Observables	Ponderación
El colaborador entiende el objetivo central de su tarea	>90%
Existe uno o varios procesos para el desarrollo de su labor	>30%
Existe una descripción formal del puesto	>90%

Selección de Personal

Aspectos Observables	Ponderación
Existe un perfil para cada puesto	>90%
Existe BD con aspirantes externos clasificada para cada puesto	>90%
Existen exámenes pre ocupacionales (médicos)	100%
Existen exámenes médicos de salida	>20%
Existe una entrevista de salida de colaboradores	>50%
Existe un esquema de organización de legajos	>90%

Planificación financiera

Aspectos Observables	Ponderación
Están identificadas correctamente las fuentes de cobro	>40%
Están identificadas correctamente las fuentes de pago	>40%
Existe un indicador de días cuentas por cobrar	>60%
Existe un indicador de días cuentas por pagar	>60%

Existe un contraste entre las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar	**>60%**

Administración de cuentas corrientes

Aspectos Observables	**Ponderación**
Existen variables para definir al sujeto de crédito	**>40%**
Existe un indicador relacionado entre créditos y ventas	**>40%**
Existe un indicador relacionado entre mora y ventas	**>40%**

En Planificación y mejora de procesos se tiene como meta el alcanzar al menos 3 mejoras en procesos críticos de la empresa, por tal no se puede medir con indicador real el avance de los mismos.

Procesos en general:

De los procesos críticos se busca obtener los manuales de operaciones. Al igual que en específico de los procesos administrativos.

Conclusiones.

Este programa fue creado con el objetivo de asistir profesionalmente a empresas de mediana y pequeñas envergadura que por su estructura no pueden contratar consultorías o profesionales para optimizar sus procesos administrativos o comerciales. Otro objetivo fue insertar alumnos que cursan el último año de la carrera de ciencias económicas, e ingeniería industrial en el medio empresarial y contratar los conceptos aprendidos en sus estudios con la realidad empresarial.

Este proyecto fue muy bien recibido en la comunidad empresarial y los avances se pueden comprobar con las encuestas de satisfacción realizada a los empresarios y a las cámaras empresariales quienes recomendaron las empresas que recibieron la asistencia profesional.

A los alumnos les sirvió para entender la operatoria de una empresa en marcha con realidades de mercados, competencias y todo lo concerniente a las relaciones humanas.

Situación inicial.

Misión, Visión, Objetivos, Políticas:

MISIÓN

Agregar valor a las empresas del medio en cuanto a sus procesos administrativos, financieros, productivos, por medio de la integración de equipos técnicos ya constituidos en el seno de las universidades del medio, alumnos en la última etapa de su carrera, y profesionales del medio.

VISIÓN

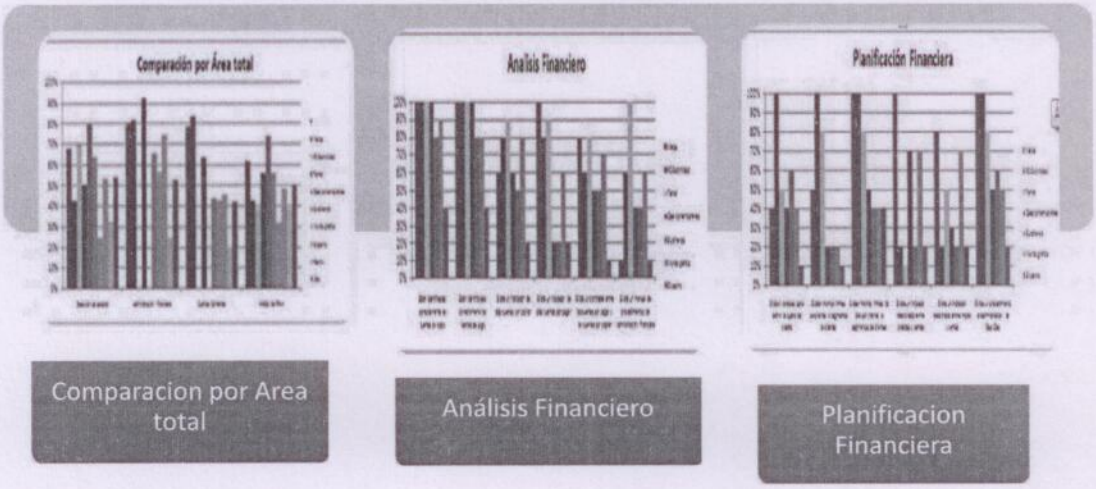
Sostener el programa como una fuente de interacción de las distintas instituciones actuantes en post de la mejora continua en los procesos de la empresa.

POLITICAS DEL PROGRAMA

- Realizar todo trabajo con excelencia.
- Alcanzar herramientas para la gestión empresarial de manera gratuita para los empresarios salteños.
- La búsqueda del valor en los procesos ya existentes de la empresa.
- Difundir permanentemente la mejora continua en forma interna y externa.
- Mejorar la interacción y la vinculación de la universidad con el medio.

Relevamiento de aspectos observables de las pymes salteñas

El programa comenzó con un estudio pormenorizado de la situación de pymes de distintos rubros en el ámbito local, fruto de la versión anterior del programa, con esta base de datos al inicio de las actividades se realizaron una serie de mejoras sobre las modalidades de actuación ya existentes, la planificación para la búsqueda de recursos humanos para realizar los relevamientos, el numero óptimo de pasantes por empresa, de consultores para la implementación del programa y de empresas que iban a participar del mismo.



Tras el analisis de los graficos anteriores se adiciono al programa un Lic. en Economia como consultor junior para fortalecer las areas de planificacion financiera de las empresas siendo este un punto critico en la version anterior del programa. En segundo lugar se definio el numero de empresas a participar dejandolo en un cupo de 7 empresas participantes las cuales provenian de Camara de Pymes, Camara de comercio e industria de la provincia de salta, Union industrial de la provincia de salta, mas una cooperativa agroforestal.

En base a este numero de empresas se realizo la buqueda de un minimo de 10 pasantes y un maximo de 21 pasantes, teniendo en cuenta que el cupo maximo por empresa debe ser de 3 personas, e historicamente participan 3 o menos empresas de gran porte en el programa por lo cual esto asegura el numero minimo de alumnos de 10. En total se seleccionaron 14 pasantes distribuidos en 2 pasantes por empresa para minimizar el impacto en la planificacion del programa ante una posible decersion.

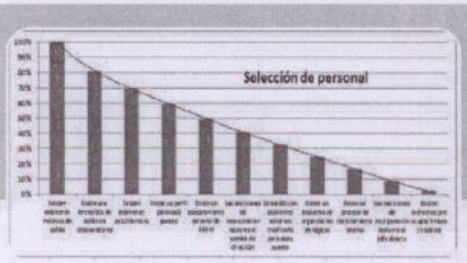
Ya definida la cantidad de personas para el desarrollo del programa se procedio a determinar el perfil a seleccionar dentro de los posibles postulantes que podia ofrecer la universidad. En base a la experiencia anterior por la vinculacion con catedras de la facultad de ingenieria para el desarrollo del programa se busco ahondar en este vinculo seleccionando alumnos del 4 y 5 año de ing industrial para el programa. Sustentando esta eleccion en los conocimientos organizacionales, financieros, economicos, de manejo de recursos humanos y los buenos resultados obtenidos con los mismos en la anterior version.

Para la selección se implementarion planillas con datos de forma basicos (Nombre y apellido, DNI, Telefono, año de cursado, email, facebook), mas una planilla de horarios semanales para saber la carga horaria dedicada a estudios que contaban los alumnos. En base a estos datos se selecciono a cada uno de los alumno en base a los requerimientos planteados por las empresas participantes al programa, asignando alumno de 5 años para empresas del tipo industrial o comercial de gran estructura, y alumnos del 4 to año a empresas comerciales de menos embergadura. La distribucion asi de los horarios de los

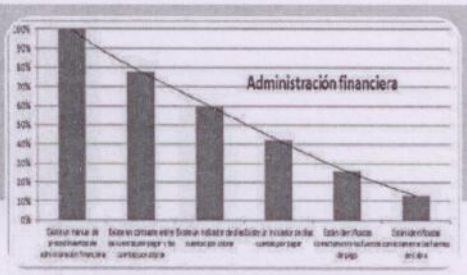
distintos alumnos se hizo mas homogenea existiendo poca incompatibilidad de horarios entre alumnos debido a los horarios de cursado similares.

La adicion de los datos de email, facebook se justifica por el rango hetareo de los alumnos participantes (son jovenes en su mayoria de 20 a 25 años), existiendo una tendencia en los mismos a prestar mayor atencion a avisos o planificaciones cargados en redes sociales, mensajes de texto por medio de estas redes, email, ademas de las ya convencionales llamadas telefonicas que gracias a los sistemas de carga de numero en los perfiles de usuario facilitaban la busqueda, la actualizacion de datos y permite ver una imagen de los participantes. Para estos se creo para el programa una plataforma de grupo cerrado en facebook para el intercambio de informacion, planificacion de horarios, archivos de uso general, subida de videos motivacionales, y avisos de finalizacion actividades teniendo una muy buena recepcion por parte de los pasantes. Sumando para mayor formalidad carpeta en dropbox dedicadas para el programa.

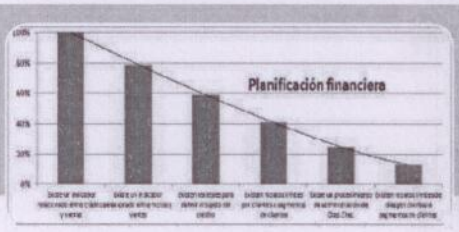
Además, se desarrollaron gráficoss de Pareto, los mismos están representando las distancias de los aspectos estudiados hacia los estados optimos, y por lo tanto las columnas más altas son aquellos items que se encuentran más lejos del valor ideal mientras que las más bajas corresponden a las que se encuentran más proximas.



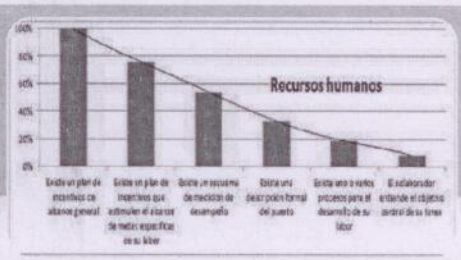
Procedimientos no realizados en la seleccion de personal



Problemas en la administracion financiera



Aspectos observables mas distanciados del ideal de la planificacion financiera



ASpectos no alcanzados en recursos humanos

De estos se describen las principales fuentes de problemas que existen en las pymes en las distintas áreas que se llevaron a cabo los relevamientos, se destacan como los principales:

1. En la selección de personal existen pasos que no se tienen en cuenta al momento de elegir al personal que ocupara el puesto, sobre todo procedimiento de verificaciones, y análisis post y pre ocupacionales.
2. En administración financiera, se observa que no existe un control estricto de los días de pago, o los días de cobro, como tampoco del contraste de los mismos.
3. En la planificación financiera no existe un procedimiento metódico por el cual se pueda diferenciar las distintas etapas o procesos por el cual se llevan a cabo la apertura y cierre de una cuenta corriente.
4. En cuanto a los recursos humanos existe una deficiencia en cuanto la descripción de los puestos de trabajo, las funciones, y lo objetivos de cada puesto.

Esta información en la versión anterior nos permitió encontrar una gama de soluciones distintas a los problemas, en esta nueva versión la idea era aprender de los errores cometidos, disminuir tiempos de aplicación, y seguir manteniendo

la versatilidad de las metodologías creadas aun manteniendo una estructura base.

Metodología utilizada.

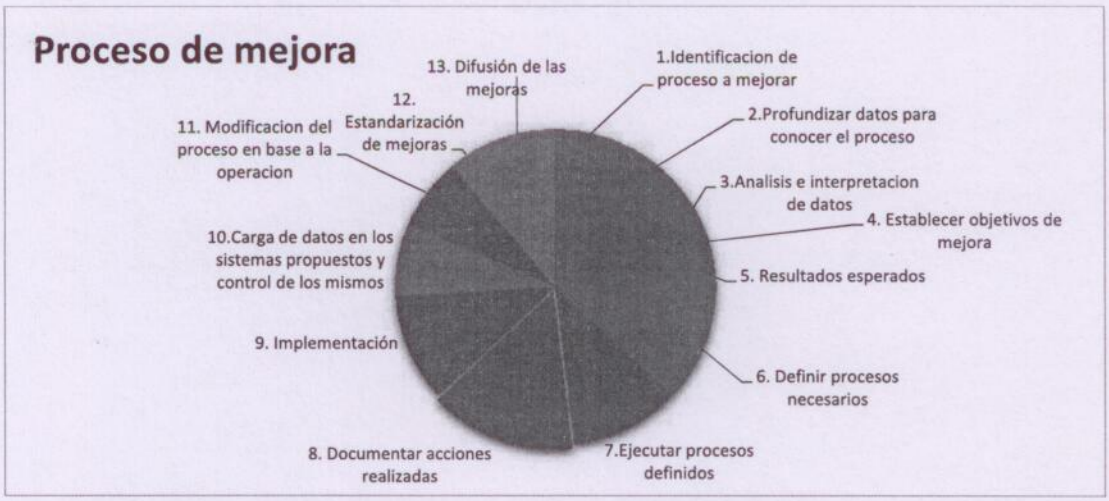
Se continuó manteniendo la estructura de las entrevistas a los distintos estratos que componen a la empresa: gerencia, mandos medios y operarios. La metodología consistió en entrevistas de duración máxima de 40 minutos teniendo como base para las preguntas las grillas planteadas por el programa. A esto se le adiciona laboratorios antes de realizar las entrevistas en los cuales los alumnos elaboraban una serie de preguntas extras a las de la grilla que pudiesen ser útil para el desarrollo del programa, adoptando como metodología ya estandarizada la grabación de las entrevistas, previa autorización del personal entrevistado.

Con esta información registrada tanto en las grillas, como en grabaciones, se procedía a plasmar las mismas en un informe previo de situación de las empresas, y luego en un diagrama de tormenta de ideas realizado en un laboratorios identificando los aspectos más relevantes de la empresa, los problemas principales encontrados y las posibles soluciones identificadas por el mismo personal entrevistado.

El uso del diagrama Ishikawa facilito la visualización de los problemas planteados como las áreas involucradas en las mismas. A partir de esta información y con las ponderaciones y las puntuaciones mínimas de la grilla, más una entrevista a la gerencia de cada empresa la cual destacaba cuales eran los puntos de mayor interés a atacar se procedía a seleccionar las áreas en donde se realizaría la mejora en cada empresa, el tiempo en el que se iba a realizar la actividad, y los horarios de reuniones necesarios para llevar cabo la misma.

Para el desarrollo de las soluciones el uso de sistemas como Dropbox para compartir información, tableros, o corregir informes más el uso del mensajero Skype redujo tiempos y costos para aumentar el número de reuniones con el equipo de ejecución en cada empresa como así también en el caso de que los empresarios usaran estas tecnologías realizas algunas entrevistas por este medio para dar mayor comodidad.

Con la culminación del proceso anterior se comenzó a plantear un ciclo de mejora para la implementación de las mejoras propuestas mediante los cuales se llega a resultados observables por medio de la comparación de las tablas de los aspectos observables iníciales versus las finales una vez implementadas las mejoras.



1.Identificacion de proceso a mejorar (Desarrollo de Flujogramas)

2.Profundizar datos para conocer el proceso (Documentación y personas que intervienen en el proceso)

3.Analisis e interpretación de datos

4. Establecer objetivos de mejora (Establecer indicadores a utilizar)

5. Resultados esperados (Establecer valores deseados para los indicadores)

6. Definir procesos necesarios (Implementación de manuales y planillas de captación de datos)

7.Ejecutar procesos definidos (Instalar los sistemas en las distintas empresas)

8. Documentar acciones realizadas

9. Implementación

10.Carga de datos en los sistemas propuestos y control de los mismos

11. Modificación del proceso en base a la operación

12. Estandarización de mejoras

13. Difusión de las mejoras

Se plantearon también como metodología el desarrollo diagramas de proceso y organigramas para entender de mejor manera las empresas con las que se trabajaban a la vez que esto sirvió a las mismas empresas para que quedaran formalizado sus organigramas y procesos.

Plan de acción

El trabajo se realizó en un total de seis meses en una etapa:
El primer mes consistió en establecer contacto con cámaras, universidades y demás instituciones programando reuniones con empresarios, con comisión de vinculación universitaria, y presentación del programa a los alumnos interesados. Se agregó a esta actividad la preparación de los módulos de comunicación para

los alumnos, y la capacitación de los nuevos consultores junior realizando un traspaso de información de las actividades ya realizadas.

En el segundo mes, luego de confirmadas las empresas, se prosiguió al relevamiento del primer módulo, es decir, de la información pertinente a RRHH y selección de personal para lo que se realizaron entrevistas a empleados de las empresas tanto al sector administrativo como del sector operativo.

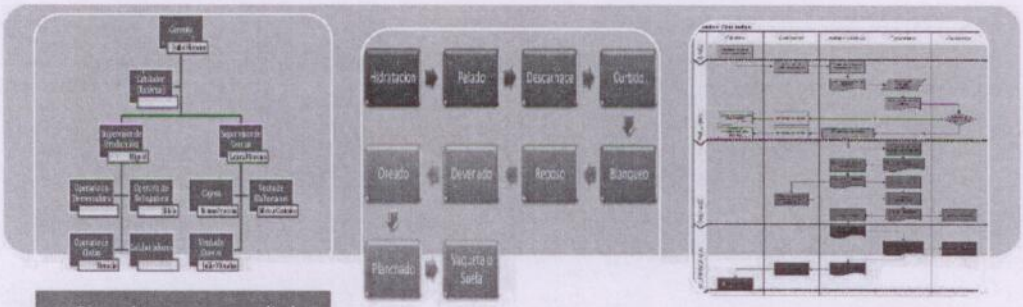
En el tercer mes se trabajó en el procesado de datos. Se realizaron ponderaciones para los aspectos observables, es decir, los ítems a estudiar a los que se los evaluó con números del 1 al 10 siendo el primero el más negativo y el segundo el más positivo. Con esto se pudo lograr una evaluación en forma numérica observando de mejor manera la situación en que se encontraban las empresas.

Se programaron reuniones con cada una de las empresas en las que se trabajó para presentar los resultados que se iban obteniendo del análisis de los datos y así obtener un feedback que nos permitiera mejorar o reorientar los análisis realizados. Se estableció también una devolución hacia las empresas de las conclusiones últimas obtenidas, expresándose en estas reuniones las oportunidades de mejoras encontradas. Se escribió por ultimo un informe final de presentación.

Se procedió más tarde a una comparativa de los aspectos observables evaluados al comienzo del relevamiento con los obtenidos luego de la aplicación de las mejoras planteadas.

El cuarto y quinto mes se basó en el módulo de administración financiera, cuenta corriente y procesos realizando el relevamiento de datos y al igual que en el mes tres realizando un procesado de los mismos. Obteniéndose también oportunidades de mejoras que se plantearon en el informe final con su respectiva comparación.

Entre las actividades realizadas están la confección de organigramas y Flujogramas, los mismos se muestran a continuación:



Organigrama: se realizó con el objetivo de entender la organizacion de la empresa, cantidad de personal y la interrelacion entre las áreas

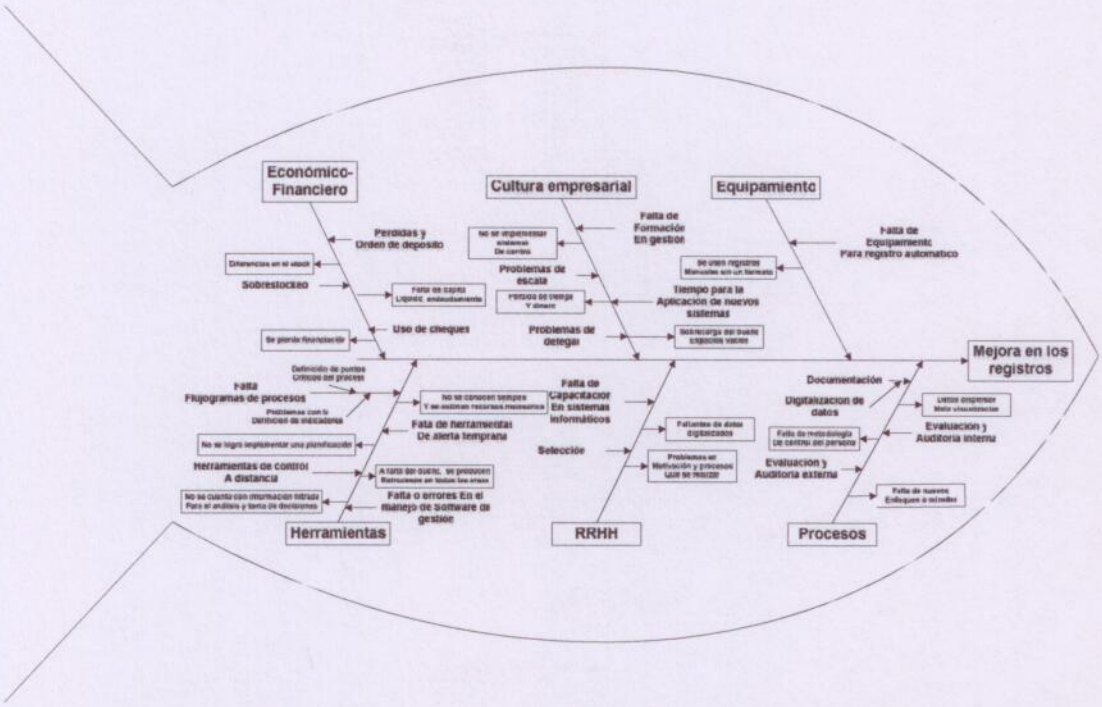
Flujograma: herrramienta para observar las acciones que se realizan dentro de la empresa

Mapa de proceso: identifica las etapas de proceso, la documentacion que se transmite, como tambien los encargados de realizar las distintas operaciones

Con la implementación de las herramientas presentadas anteriormente se realizaron diversas mejores en las empresas analizadas.

El desarrollo de las mismas llevó un tiempo de dos semanas una vez que fue procesada la información proveniente del diagrama causa y efecto (diagrama Ishikawa) y los aspectos observables en el relevamiento.

El principal problema marcado en el año anterior fue la visualización de los problemas, actualmente al tener un desarrollo en estas herramienta lo que se busco es ampliar la gama de registros necesarios para llevar una buena gestión, y la adaptación de los mismos a las necesidades de las empresas intervinientes.



Al contar con herramientas ya desarrolladas, el proceso de aplicación en las empresas se vio mucho más fortalecido, dado que el tiempo se redujo a la adaptación de herramientas a problemas actuales gracias a la flexibilidad con las que fueron creadas las mismas, permitiendo adaptarse a las formas y modalidades antiguas con las cuales las empresas trabajaban.

Se entablaron reuniones en las cuales se realizó la devolución de las mejoras realizadas y como se ejecutarían las implementaciones. Este proceso comenzó con la devolución del gerente y una posterior devolución a los miembros de la empresa que estaban relacionados con los procesos de:

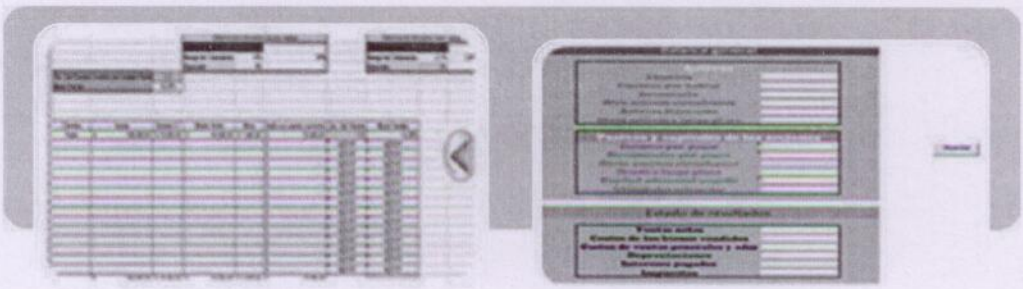
- Banzai motors: Desarrollo de diagramas ABC de stock de productos, ventas de productos. Posterior implementación de 5 s para mejorar los tiempos de ventas y la atención al cliente.
- Calzado Pachu: Implementación de programa de gestión para compras, pagos, ventas, stock y desarrollo de manuales de procedimiento para la implementación de los mismos.
- Clinitec: Desarrollo de registros para control de inventario, control de cuentas por cobrar, control de cheques.
- Jamo: Desarrollo de registros de cuentas por cobrar, tablero financiero, tablero de cuentas corrientes, análisis de cheques, con sus respectivos manuales de procedimientos.
- B y L repuestos: Desarrollo de diagrama de ABC del inventario valorizado, análisis de frecuencia de venta de los productos, planificación de sistema de control de stock por medio de código de barras.

- Kikiriki: Estudio de métodos y tiempo de producción, estudios de estándares de producción en cuanto a uso de materia prima, implementación de planillas de gestión de gastos asociada a órdenes de trabajo, tablero de control financiero.
- Cooperativa de San Carlos: Desarrollo de costos y planificación empresarial para la apertura de nuevos mercados.

Tablero de control de cheques

Tablero de registro de ordenes de pedido

Planilla de sistema de gestión de ventas



Planilla de cuentas corrientes

Planilla de indicadores financieros

Resultados alcanzados

Las valoraciones con las escalas de medicion del desempeño de las empresas en los diversos rubros es uno de los resultados alcanzados, pero este trabajo intenta hacer incapie en la disminucion de los tiempos de ejecucion del programa al implementar un re-invencion de herramientas ya usadas, el uso de redes sociales y tecnolgia informatica para mejorar la comunicación con los pasantes.

En la etapa de relevamiento de datos en el programa anterior debido a problemas en la heterogeneidad de los participantes en su etapa de cursado la misma tuvieron una duracion de 9 semanas. Los mismos gracias a tener en cuenta este problema al comienzo de la planificacion se pudieron realizar en 5 semanas. Teniendo asi de 3 a 4 semanas extra para el desarrollo de las soluciones e informes para las distintas empresas

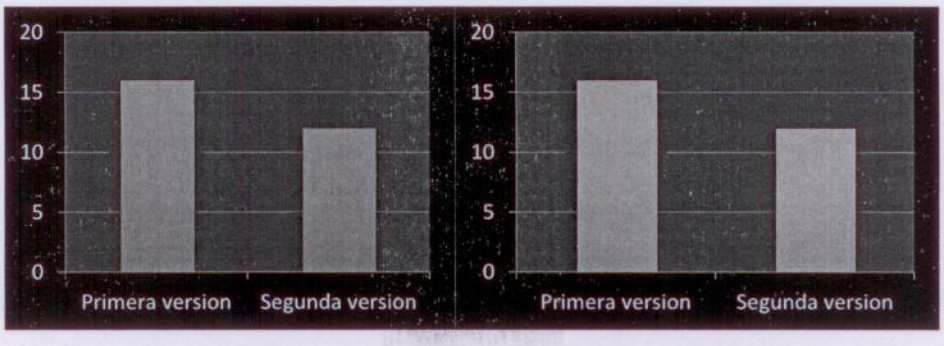


Grafico 1: Tiempo de ejecucion en semanas de relevamientos
Grafico 2: Tiempo de ejecucion en semanas de soluciones e informes

Al comenzar el programa con una etapa de desarrollo de modulos de comunicación y compartir datos se aminoro el tiempo de desarrollo de informes debido a la existencia de un estándar de informe a desarrollar, una guia de los problemas ya encontrados generalmente (lo cual facilito una nueva observacion en otras empresas), como tambien el contar con las herramientas y codigos de programacion para amoldarse al desarrollo de nuevas herramientas informaticas para la implementacion en registros. Esto trajo aparejado una reduccion en el tiempo de ejecucion de mejoras e informes, siendo en la primera version de 16 semanas y en la nueva durando 12 semanas. Las 12 semanas usadas para esta etapa a su vez se aprovecharon efizcazmente aumentando el numero de reuniones por medio de Skype flexibilziando asi los horarios de las mismas, como tambien el uso de Dropbox para envio de informes u informacion en general (en nuestro caso al contar con una base de datos digital de soluciones aplicadas, informes realizados se podia re-aprovechar el tiempo buscando problemas similares para aplicar en situaciones distintas, y aun asi tener mas tiempo para buscar nuevas soluciones). Quedando asi 4 semanas extras para el desarrollo del programa que se usaron para agregar una etapa de doble control, en primer lugar del lider de equipo (consultor junior) que cada uno tenia a cargo 3 empresas, luego del coordinador y el consultor senior.

Conclusión

Tras el análisis de los datos obtenidos, comparados y procesados junto con la aplicación de metodología de ciclo de mejora y las herramientas utilizadas, se logró ejecutar las mejoras propuestas, con módulos versátiles que se pudieron adaptar a las estructuras de las empresas que participaron del programa.

Se destaca que el tamaño y las unidades de negocio de las empresas participantes eran totalmente distintos, sin embargo, presentaron problemáticas en común que se resolvieron por medio de una metodología sistemática que aportaba el programa APPES. Anexando como una incorporación al mismo, el análisis de los procesos de las empresas como método para adecuar los diseños propuestos de planillas y mejoras.

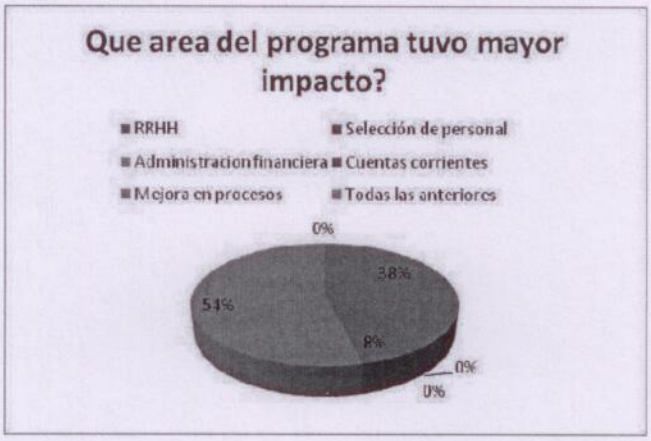
Por último, al contar con empresas con problemáticas similares y tener una base de datos de metodologías aplicadas con sus correspondientes descripciones, se

logró re-inventar en la mayoría de los casos las mejoras ya planteadas y ante problemas nuevo contar con una metodología a seguir tanto desde el diseño de manuales como de códigos de programación para encontrar nuevas soluciones a medida, que trajeron aparejados una disminución en los tiempos de ejecución del programa las cuales sumado al uso de tecnologías de comunicación e intercambio de información hicieron al ciclo de mejora interno del programa mucho más eficiente. Como equipo de mejora fue una experiencia de crecimiento tanto en el ámbito académico como profesional para todos los participantes del programa.

El año actual del programa conto con la particularidad del desarrollo de una encuesta de satisfacción de las empresas avanzando de la ya tradicional entrevista a los empresarios para conocer con más detalles sobre los resultados del programa.

Esta encuesta tiene el objetivo de conocer el impacto del asesoramiento en las empresas trabajadas. En este caso se toma el universo de las 8 empresas que pasaron por el programa durante el periodo de Mayo a Noviembre del 2014.

En el primer ítem las empresas coincidieron en los incisos de recursos humanos y mejoras en procesos.



Esto es asi porque las empresas están tomando interés en el aspecto "humano" para mejorar las relaciones y rendimiento de su personal. Se observó en todas las empresas conflictos entre el personal colaborador de todo tipo de índole. Como asi también interés por parte de los empleadores, conocer la situación emocional de sus empleados. Se destaca la utilidad de las descripciones y perfiles de puestos como de la metodología para la obtención de estos datos a través de entrevistas de 30 minutos que le permiten al colaborador expresar lo que sucede según su parecer.

En cuanto a la mejora en proceso lo que produjo mayor impacto fue la implementación de las metodologías Kaizen las cuales son implementaciones de bajo costo que tienen que ver con la implementaciones defectuosas de procesos dentro de las empresas, atacando estos problemas de forma mecanizada se obtienen resultados observables al corto plazo con inversiones relativamente bajas para la optimización de los procesos. Esto le dejo un gran impacto a los empresario sobretodo poniendo énfasis en las implementaciones con bajas inversiones (lo que no se menciona en este aspecto es la inversión del equipo de trabajo en tiempo en la mejora interna del programa para lograr la estandarización de las mismas y el atacar problemas complejos con soluciones sencillas).

También tuvieron interés en el área de higiene y seguridad de la empresa como parte de mejora de procesos. Esto se debe a casos conocidos en otras empresas donde sufrieron accidentes laborales y las consecuencias (legales, físicas y económicas) que estos trajeron.

Respecto al inciso 2 coinciden en general que el grado de uso es medio.

Esto tiene una explicación que surge de los testimonios de los empresarios que en el plazo inmediato el tiempo de implementación está supeditado a los distintos conflictos que aparecen en el desarrollo de su empresa, por la falta de personal (en este punto destacan que el programa les aporta personas para tratar problemas que no se pueden tratar por el día a día) y problemas personales que los aquejan. Por lo que se puede ver que las empresas tienen otras urgencias como demanda de clientes frecuentes que obligan a atenderlas.

En el inciso 3 las herramientas más utilizadas fueron los manuales de procedimientos, y en el caso de las productivas que poseían maquinarias, los manuales de mantenimiento. Como factor común en las empresas productivas fue la falta de mantenimiento preventivo, lo que incurre en paradas inesperadas, gastos innecesarios y demoras en entregas a los clientes, lo que podemos resumir denominando esto como costos de no calidad.

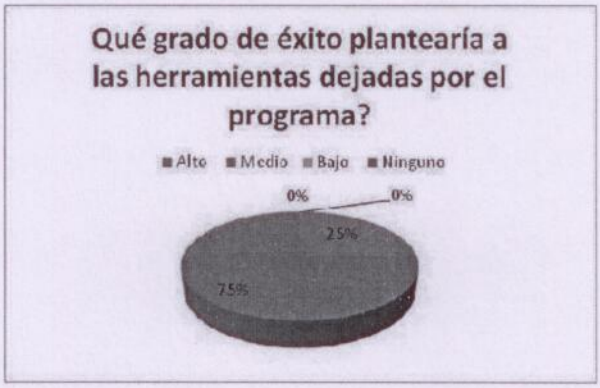
En cuanto a los manuales de procedimientos consideran que es una buena práctica para estandarizar procesos que ello consideran críticos. Es una forma de comunicación de las ideas que ellos tenían pero que por cuestión de tiempo no lo podían plasmar, al dejar el programa estos manuales en versión digital les dan a los empresarios una herramienta que ellos pueden manipular y modificar con el tiempo teniendo ya una estructura del mismo.

En lo que respecta al punto 4, la mayor parte de las empresas no tienen planes de implementar lo referido a mejoras en el aspecto financiero dado que poseen estudios contables que se encargan de sus finanzas. También existen programas de computación "enlatados" que utilizan los empresarios con gran facilidad y a un bajo costo. Se corresponde en este aspecto que la muestra de empresas de este semestre es de empresas en un estadio ya de consolidación en el medio, por tal pasaron por consultorías previas en cuanto a la implementación de sistemas. Si se observa que la implementación de los

manuales con estas consideraciones de la existencia de los sistemas y los consejos para su mejor uso es importante.

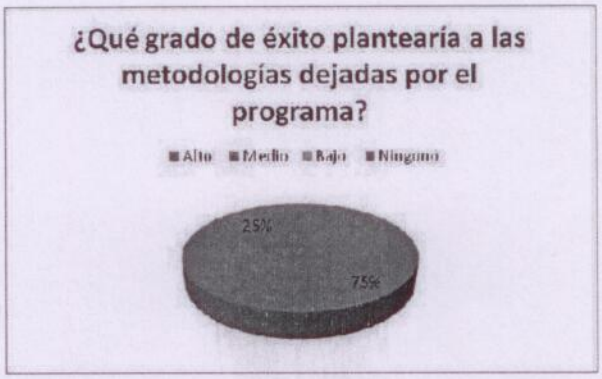
En el punto 5 se observó en común la falta de tiempo que disponen los empresarios para implementar las mejoras propuestas. Esta falta de tiempo se debe a que deben realizar múltiples funciones dentro de la empresa, atender asuntos internos relacionados con el personal, procesos, etc.

En el punto 6 las calificaciones se situaron entre medio y alto.



Este éxito puede atribuirse a que previo al inicio del programa se realiza una entrevista con el empresario para conocer las necesidades o problemas existentes en la empresa. Además se realiza un relevamiento visual y encuestas personales a cada empleado con el fin de orientar el asesoramiento y que este no sea al azar. Esto sumado a un equipo de trabajo compacto, al compartir diversas experiencias sobre las herramientas de mayor éxito con los distintos grupos, la consolidación de información previa del programa permitió establecer el estándar esperado para el éxito de las herramientas entregadas. En este punto preocupa el grado de innovación de las mismas en cuanto a las herramientas antes desarrolladas, un punto clave en el éxito del programa hasta ahora que se debe de continuar en el tiempo.

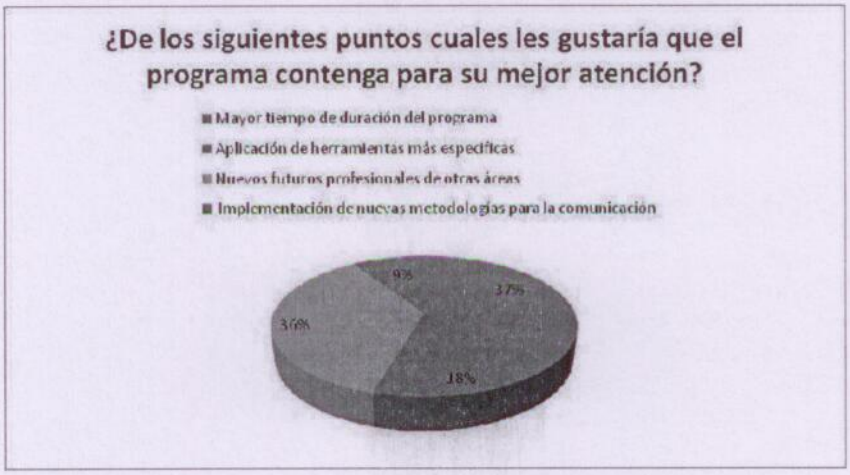
En lo respectivo al inciso 7 todas las empresas consideraron que las metodologías dejadas por el programa fueron de alto impacto, debido a que tenían la necesidad de resolver situaciones y no tenían conocimiento de cómo resolverlas.



Pero profundizando en este tema uno de los grandes aciertos fue el tiempo dedicado al intercambio de experiencias realizando 3 jornadas que contemplaban a todos los grupos de trabajo por medio de las cuales se transmitía a los alumnos las consideraciones necesarias para poder llevar a cabo sus tareas, motivación personal, grupal sobre la importancia del impacto en el medio de sus acciones, principal énfasis en el uso de herramientas de la mejora continua poniendo énfasis en la visualización de los procesos de manera previa y partir del mismo lograr construir las soluciones por medio de una buena identificación del problema.

En este aspecto llevo un desafío extra para el equipo de coordinación en cuanto al desarrollo de las capacitaciones, la logística necesaria para poder llevar a cabo las mismas, y la preparación como capacitadores para poder llevar las mismas.

Como recomendaciones en el inciso 8 puede destacarse que los empresarios opinaron de manera diferente debido a la particularidad de cada rubro y situación en la que se ven envueltos. Como recomendación en general por parte de los empresarios fue ampliar el tiempo del programa para poder trabajar en más capacitaciones.



También debido a la diversidad de empresas se puso énfasis en el trabajo con nuevos profesionales de otras carreras universitarias dado que fue de mucho interés de los empresarios la combinación de alumnos de ingenierías con ciencias económicas. Esto refuerza los preconceptos del programa sobre a medida que se pueda mejorar la diversidad de futuros profesionales dentro del

programa se puede mejorar la calidad de herramientas que se puede presentar a su vez que se puede mantener el componente de innovación.

Como sugerencias existieron algunas en común y otras en particular. Entre las generales se destacan las mencionadas a continuación:

- Capacitaciones generales para todos los empleados.
- Jornadas de integración grupal.
- Planes de motivación.
- Asistencia en el control de la producción.

Como caso particular, uno de los empresarios sugirió el apoyo a emprendedores, porque su empresa surgió como un emprendimiento y le costó mucho arrancar.

En base a esto se contempla para el programa el seguir con el desarrollo de nuevas capacitaciones generales para el público empresario orientadas al área de:

- Liderazgo para las empresas
- Motivación de RRHH
- Atención al público y ventas

Como conclusión general se puede decir que las herramientas proporcionadas por el programa ayudaron y ayudaran a resolver problemas y a mejorar el funcionamiento actual de las empresas.

A modo de observación, los empresarios tienen sobrecargo de funciones y una mala distribución de las tareas, que para ellos es lo correcto por la vorágine del día a día.

Conclusiones finales

Lo más importante a destacar de la ejecución del programa es el grado de avance en cuanto a las mejoras en los procesos internos del programa. Esto se ve consolidado en los siguientes aspectos:

- Mejora en los tiempos de implementación del programa, intentando maximizar siempre el tiempo de interacción con los alumnos.
- Los procesos documentados, las implementaciones de mejora con sus respectivos manuales crea una base de datos de soluciones de problemas muy interesante y aplicable para otras empresas.
- La excelencia del programa se ve marcado no solo en las estadísticas de empresas participantes, sino también en el crecimiento del número de alumnos que participan del mismo. Este fenómeno es remarcable al igual que el avance en el reconocimiento de las instituciones del programa en cuestión.
- El numero de trabajo presentados en publicaciones nacionales como regionales, es de primordial importancia para poder transmitir al mundo de las empresas por medio de los encuentros de mejora continua que las empresas micro y pymes son los lugares para realizar el mayor número de mejoras, como también son la cuna de aprendizaje de jóvenes profesionales.
- La táctica de desarrollar manuales procedimentales, abrió una nueva arista al programa en transferir buenas prácticas al medio, se puso principal hincapié en este año en la complementación y construcción de los mismos.
- Las capacitaciones derivadas de todas estas investigaciones permitieron colaborar con las instituciones del medio ofreciendo capacitaciones abiertas y gratuitas de:
    - Implementación de herramientas de mejora continua
    - El proceso de ventas
    - Costo y condiciones de pago
    - ¿Cómo formular un plan de negocio?
    - Motivación y liderazgo
- El programa como se comprueba en los resultado finales de la encuesta tiene una muy buena puntuación en cuanto a su funcionamiento y en cuanto a la calidad de las herramientas dejadas. Por aparte de esto con entrevistas personales con los dueños de empresas que pasaron el programa la mayor evolución en las empresas actuales es que:
    - La integración de herramientas fue mucho más rápida
    - Las empresas mejoraron su productividad al momento de aplicar lo recomendado.
    - Los procedimientos se mantuvieron en el tiempo y las mismas empresas comenzaron a trabajar sobre los manuales dejados, esto es un gran avance dado que aporta continuidad a lo dejado más allá del apoyo de las instituciones.

En síntesis APPES es un programa exitoso que se encuentra en una etapa de consolidación en cuanto ampliar sus fronteras con los futuros egresados de otras carreras de grado, como también en mejorar la

transferencia del conocimiento al medio siendo un actor clave para llevar estas experiencias para las MiPyMES de Salta.

ECO NORTE

Oportunidad de Mejora	Estado
Confección del organigrama real vs. Propuesto por el programa, mejorando el flujo de órdenes y la comunicación entre las diferentes áreas.	✓
Desarrollo de cada uno de los perfiles de puesto, especificando los objetivos, las responsabilidades y los deberes de cada empleado de la empresa.	✓
Recomendaciones respecto a la delegación de tareas para alivianar la carga laboral del gerente y los operarios.	✓
Análisis y recomendaciones respecto a los aspectos económicos y financieros de la empresa.	P
Recomendaciones respecto al registro de las fuentes de pago y cobro.	P
Análisis y recomendaciones respecto a la administración de las cuentas corrientes.	P
Recomendación respecto a la elaboración de indicadores que ayuden al empresario en la toma de decisiones.	P
Elaboración de un manual de procedimientos, especificando objetivos y alcance de los procesos de ventas, compras, facturación y producción.	P
Elaboración de planilla de pedidos del cliente, que se utilizará como una orden de producción dentro de la empresa, la cual ayudará a planificar la producción de la empresa.	✓
Elaboración de una planilla de informe de existencias, la cual servirá para determinar las cantidades disponibles en almacén de cada producto con el que trabaja la empresa.	✓
Elaboración de una planilla de salidas de depósito, que servirá como registro de la salida de material desde depósito.	✓

LAC

Confección del organigrama real vs. Propuesto por el programa, mejorando el flujo de órdenes y la comunicación entre las diferentes áreas.	✓
Desarrollo de cada uno de los perfiles de puesto, especificando los objetivos, las responsabilidades y los deberes de cada empleado de la empresa.	✓
Se recomendó realizar capacitaciones para el correcto uso del software de gestión que la empresa posee.	P
Análisis y recomendaciones respecto a los aspectos económicos y financieros de la empresa.	P
Se recomendó realizar un tablero de control para variables económicas.	P
Se recomendó realizar un manual de administración financiera	P
Análisis y recomendaciones respecto a la administración de las cuentas corrientes.	P
Se recomendó al gerente segmentar sus clientes para mejorar la gestión de las cuentas corrientes.	✓
Elaboración de una planilla de pedidos de los clientes, la cual servirá para registrar y preparar el pedido en almacén.	✓
Elaboración de una planilla de negociación que servirá la gerente a detectar problemas frecuentes y evitar que estos vuelvan a suceder.	✓
Elaboración de una planilla de productos a comprar, que registrará los productos que deberán solicitarse presupuestos a proveedores.	✓
Elaboración de una planilla de informe de anomalía en depósito con el propósito de registrar los inconvenientes acontecidos y remediarlo para que no vuelvan a suceder.	✓
Elaboración de un manual de procedimiento de los procesos de venta, compras, almacén, facturación y logística.	✓

Estilo Star

Oportunidad de Mejora	Estado
Confección del organigrama real vs. Propuesto por el programa, mejorando el flujo de órdenes y la comunicación entre las diferentes áreas.	✓
Desarrollo de cada uno de los perfiles de puesto, especificando los objetivos, las responsabilidades y los deberes de cada empleado de la empresa.	✓
Análisis y recomendaciones respecto a los aspectos económicos y financieros de la empresa.	P
Se recomendó realizar un tablero de control para variables económicas.	P
Se recomendó realizar un manual de administración financiera	P
Estandarización de la atención al cliente con la finalidad de delegar tareas correspondientes a la dueña de la empresa. Se presenta con un diagrama de bloques, que contempla distintas posibilidades que pueden suceder.	✓
Innovación en la decoración y ambientación de los eventos. Se sugirió que la empresa esté informada sobre las tendencias a nivel nacional e internaciones con la intención de implementarlas en la ciudad de salta.	✓
Mejora en la promoción del servicio ofrecido, utilizando herramientas gratuitas como Facebook, Google+, Twitter y Pinterest.	✓
Propuesta de cambiar el logo de la empresa por uno más colorido y acorde a una empresa de catering.	✓
Elaboración de una planilla para organizar los costos y crear un estado financiero.	✓
Elaboración de un Check list que sirva para la promoción de los servicios que brinda la empresa.	✓
Recomendación acerca de mejorar la fachada de la empresa, colocando un cartel con el logo y el nombre de fantasía de la empresa para que los clientes puedan identificar que se trata de una empresa de eventos.	✓
Elaboración de una encuesta de satisfacción y un software que genere estadísticas que ayuden en la toma de decisiones por parte de la empresaria.	✓

Empresa Come Sano

Oportunidad de Mejora	Estado
Construcción del organigrama de la empresa.	✓
Desarrollo de los perfiles de puestos de cada empleado a partir de entrevistas y recomendaciones de la gerencia.	✓
Recomendaciones en cuanto a la selección del personal, los pasos a seguir, entrevistas, documentación y registros.	✓
Desarrollo de políticas empresariales.	✓
Identificación de días de pagos. Desarrollo de planillas de proveedores.	✓
Identificación y descripción de procesos administrativos y productivos.	✓
Identificaciones de pérdidas durante el proceso y sus correspondientes sugerencias para eliminarlas.	✓
Desarrollo de planillas de control de ingresos de materias primas e insumos.	P
Análisis de beneficios de bancarización de cuentas.	✓

Oportunidad de Mejora	Estado
Desarrollo del organigrama actual de la empresa y el organigrama propuesto para aumentar productividad.	✓
Desarrollo de perfiles de puestos de la empresa.	✓
Desarrollo de tablero financiero que permita definir fecha de apertura de la cuenta corriente, y días de cobros; definir con los datos anteriores el sujeto de crédito.	P
Realización de planillas de cuentas corrientes que permitan observar los días por cobrar, las moras, y las ventas para realizar de una mejor manera el proceso de cobro.	P
Implementación de indicadores de moras, ventas y créditos.	P
Desarrollo del manual de utilización del tablero financiero.	P
Desarrollo de un tablero de ventas por comisión.	P
Confección de encuesta de satisfacción al cliente.	✓
Encuesta de cliente incógnito.	✓

Empresa Tastil Turismo

Oportunidad de Mejora	Estado
Confección del organigrama de la empresa, desarrollo y descripción de los perfiles de puestos.	✓
Flujograma del proceso de selección de personal.	✓
Desarrollo y descripción del flujograma de ventas de empresa, siendo este el principal proceso de la misma.	✓
Recomendaciones en cuanto a las capacitaciones que podría brindar la empresa a los empleados de manera de poder aumentar la productividad de la misma.	✓
Recomendaciones en cuanto a las necesidades planteadas por los empleados a través de las entrevistas.	✓
Diseño de un programa de motivación para mejorar la efectividad operativa del personal del área administrativa, el cual incluye el diseño del programa, las actividades del programa, cuestionarios, la organización para desarrollarlo y encuestas para evaluar el desempeño	P

Empresa Tenso

Oportunidad de Mejora	Estado
Identificación de puestos, descripción de los mismos y órdenes de jerarquía al momento de toma de decisiones.	✓
Confección del organigrama de la empresa.	✓
Identificación y descripción de los procesos administrativos y productivos de la empresa.	P
Desarrollo de manual de procedimientos.	P
Planillas de control de stock de repuestos mecánicos con el objetivo de facilitar el examen del almacén del taller de manera de saber con qué se cuenta y qué se necesita para la reparación y mantenimiento de los equipos.	P
Mantenimiento del compresor. Mantenimiento de máquina de soldar.	P
Estudio sobre las normas de higiene y seguridad involucradas en el taller	P
Recomendaciones generales para un buen desarrollo de las tareas relacionadas a herramientas, máquinas, espacios de trabajo, protección contra incendios, almacenaje, almacenaje de sustancias peligrosas, riesgo eléctrico, aparatos sometidos a presión, equipos y elementos de protección personal, iluminación, provisión de agua, baños, capacitaciones y primeros auxilios	P
Cartelería adecuada en las zonas de trabajo con el objetivo de evitar accidentes y prevenir los posibles riesgos que puedan surgir en el ambiente laboral.	P

Empresa compañía de trasporte salta

Oportunidad de Mejora	Estado
Confección del organigrama de la empresa, desarrollo y descripción de los perfiles de puestos.	✓
Flujograma del proceso de selección de personal.	✓
Desarrollo y descripción del flujograma de ventas de empresa, siendo este el principal proceso de la misma.	✓
Desarrollo de un manual de procedimientos con su instructivo.	✓
Desarrollo del proceso de mantenimiento de los vehículos del taller. Registros de mantenimiento programado y correctivo. Registros de llegada del vehículo. Informes de avería. Evaluación técnica. Planilla de mantenimiento programado.	✓
Confección de planillas de control de stock de repuesto. Planillas de revisión semanal del vehículo. Planillas de revisión diaria del vehículo.	✓
Recomendaciones en cuanto a elementos de higiene y seguridad en el trabajo.	P

Empresa Crayon

Oportunidad de Mejora	Estado
Identificación de puestos, descripción de los mismos y órdenes de jerarquía al momento de toma de decisiones.	✓
Confección del organigrama de la empresa	✓
Identificación y descripción de los procesos administrativos y productivos de la empresa.	P
Desarrollo de una orden de trabajo para mejorar el orden de la documentación y la comunicación con el personal de taller.	P
Desarrollo de una hoja de cálculo para carga de órdenes de trabajo.	P
Cálculo de índice de eficiencia del trabajo.	P
Control de ingreso de vehículos.	P
Desarrollo de listas de verificación en el ingreso y egreso de vehículos.	P
Cálculo de porcentaje de daños en entrada y salidas de vehículos.	P
Planillas de costos e indicadores, las cuales reflejan los costos en materiales y mano de obra en los que se incurren y el porcentaje de uso de mano de obra que se tiene.	P
Recomendaciones generales para el desarrollo de un marketing digital: diseño de página web, posicionamiento en buscadores, email marketing, social media.	P
Recomendaciones sobre el contenido de la página web. Desarrollo de misión y visión de la organización.	P

Oportunidad de Mejora	Estado
Contraste de organigrama real vs. Propuesto, mejora en flujo de órdenes y comunicación.	✓
Desarrollo de perfiles de puesto, mejora la comprensión a nuevos auxiliares practicantes del instituto de mecatrónica.	✓
Recomendaciones respecto a la delegación de tareas para alivianar la carga laboral del gerente.	✓
Implementación de manual de procedimientos, manuales de procedimientos le servirán al empleador como base instructiva para que los procesos se realicen según lo establecido sin tener que recurrir a su memoria del dueño en el día de mañana.	P
Desarrollo de procedimiento de recepción y entrega de vehículos	P
Relevamiento y revisión de planificación financiera, evitar que solo el contador conozca la situación real de la empresa.	P
Desarrollo de procedimiento administrativo	✓
Desarrollo de procedimiento de compras, agilizar la actuación a nuevos empleados, o aquel que ascendió.	✓
Sistema de retención y fidelización de clientes, alerta al gerente para contactar a un cliente que ya paso por el taller y debe realizar algún control. Respectivo instructivo de uso.	P
Implementación de órdenes de trabajo, impreso y digital, ayuda a controlar costos y organizar el trabajo.	✓
Plan de mantenimiento de pintura del taller, exigido por ENARGAS	✓
Plan de mantenimiento de equipo compresor de aire. Mejora en costos, introducción del concepto de mantenimiento preventivo.	✓
Planilla de control de ingreso de vehículos, evitara inconvenientes y malentendidos con los clientes al momento de retirar su vehículo del taller.	P

Oportunidad de Mejora	Estado
Implementación de un organigrama formal. Modificación y debate del mismo por parte del equipo junto con los gerentes.	✓
Relevamiento y recomendaciones respecto a la administración financiera.	P
Mejorar los sistemas de control en el área de diseño. Ayudará a evitar tiempos muertos excesivos, mejorar la eficiencia.	✓
Mejora del proceso de recepción y entrega al área de impresión, sistemas con bandejas de entrada y salida para no generar confusiones.	P
Avisos indicadores de fallas frecuentes y que hacer en tal caso.	✓
Planillas de mantenimiento, realización de historiales de falla para conocer el comportamiento de las piezas.	✓
Implementación de planes de mantenimiento preventivo.	P
Definición y distinción de las áreas en el sector de taller.	✓
Implementación de orden y limpieza.	✓
Realización de layout para optimizar el transito dentro de la empresa.	✓
Mejoras en la higiene y seguridad en el taller y el área de diseño.	P
Procedimientos de logística para optimizar tiempos y consumo de combustible.	P

Oportunidad de Mejora	Estado
Elaboración de organigrama orientado a grupos de trabajo.	✓
Realización de perfiles de puesto para conformar de manera rápida y eficaz los equipos de trabajo.	✓
Análisis de puestos para conformado de equipos técnico, legal y contable.	P
Recomendaciones en la distribución de las tareas para optimizar objetivos de proyectos y tiempo.	P
Elaboración de sistema con entorno Google Maps para control de pagos y deudas, aprovechando herramientas gratuitas del navegado Google Chrome, utilizando además Gmail y Google Drive.	P
Manual de procedimientos referidos a diversos aspectos de la organización.	P
Proceso de recepción y despacho de documentación estandarizado y su respectivo flujograma.	P
Proceso de registro de carpetas estandarizado y su respectivo flujograma.	P
Introducción a la organización de la modalidad de Cloud Computing	✓

Oportunidad de Mejora	Estado
Elaboración de organigrama orientado a grupos de trabajo.	✓
Realización de perfiles de puesto para conformar de manera rápida y eficaz los equipos de trabajo.	✓
Recomendaciones respecto a higiene y seguridad.	P
Elaboración de recorridos óptimos dentro del sector de hornos y amasado.	P
Elaboración de layout orientado a minimizar riesgos con carros que transportan productos recién elaborados.	P
Elaboración de planillas de mantenimiento para hornos y resto de maquinaria.	✓
Propuesta de agregar una nueva máquina amasadora para optimizar los tiempos y disminuir el esfuerzo físico del personal.	P
Implementación de procedimientos operativos estandarizados de saneamiento.	P
Elaboración de misión y visión	✓
Recomendaciones respecto al ambiente de trabajo, iluminación y circulación de aire.	P
Recomendaciones para tener un personal motivado, que tendrá un mayor rendimiento y predisposición a las tareas que deben realizar.	P

Tanques Reserva

Oportunidad de Mejora	Estado
Elaboración de organigrama orientado a grupos de trabajo.	✓
Realización de perfiles de puesto para conformar de manera rápida y eficaz los equipos de trabajo.	✓
Recomendaciones sobre implementación de nuevos puestos	P
Check list de legajos y documentación de empleados	✓
Elaboración de proceso de producción de tanques rotomoldeados	✓
Elaboración de procesos administrativos, compras.	✓
Manual de manejo de cuentas corrientes	✓
Plan de marketing para la empresa.	✓
Manual de procedimientos de producción de tanques.	✓
Elaboración de misión y visión	✓
Recomendaciones para tener un personal motivado, que tendrá un mayor rendimiento y predisposición a las tareas que deben realizar.	✓

Oportunidad de Mejora	Estado
Elaboración de organigrama orientado a equipos de trabajo.	✓
Realización de perfiles de puesto para conformar de manera rápida y eficaz los equipos de trabajo.	✓
Diagrama de red para el grafico de aptitudes para el puesto	✓
Check list de legajos y documentación de empleados	P
Elaboración de proceso de mantenimiento en equipos	✓
Recomendaciones sobre productos nuevos y distribución del trabajo	✓
Elaboración de proceso de alquileres de equipos	✓
Elaboración de proceso de cafeteras	P
Manual de manejo de cuentas corrientes y alquileres	✓
Formulario para la implementación de mantenimiento preventivo	✓
Planillas de implementación de cuentas corrientes y alquileres	✓
Planillas de implementación de cajas	✓
Planillas de indicadores financieros	✓
Manual de manejo de planilla de indicadores financieros	✓
Planillas de definición de costos y condiciones de ventas	✓
Recomendaciones para tener un personal motivado, que tendrá un mayor rendimiento y predisposición a las tareas que deben realizar.	✓