



Universidad Nacional de La Matanza

Unidad Académica: INGENIERIA E INVESTIGACIONES TECNOLOGICAS

Código: C146

Título del Proyecto: **“HERRAMIENTA DE SOPORTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PYMES de MATANZA”**

Director del Proyecto:  
Juan Ignacio Doberti

Co-directora  
Romanelli Graciela Beatriz

Integrantes:

Dioguardi Javier  
Hernández Carlos  
Gabay Gabriela  
Padovano Silvana  
Crocco Carla  
Ramírez Sebastián

Fecha de inicio: 01/01/2013

Fecha de finalización: 31/12/2014

**Título del Proyecto: “HERRAMIENTA DE SOPORTE PARA LA TOMA DE DECISIONES EN PYMES de MATANZA”****1. Resumen**

Dada la necesidad de los pequeños emprendedores de contar con herramientas accesibles y simples que faciliten el diagnóstico situacional de su emprendimiento, considerando las características propias de su actividad y teniendo en cuenta que siempre resulta necesario establecer las prioridades para la realización de la reforma organizacional, es así que desarrollamos este trabajo de investigación procurando responder a la necesidad manifiesta.

Basándonos en el estudio de la situación de competitividad y sustentabilidad de las Pymes en la zona de La Matanza y sus alrededores, formulado como proyecto interno C-113, analizamos las respuestas de autoevaluación presentadas por las compañías para luego perfeccionar la encuesta, validar el modelo y elaborar un algoritmo que ponderando las respuestas por su impacto sobre los resultados finales, oriente a las empresas en cuanto a las prioridades reales en la implementación del plan de acciones para la mejora emergente.

Considerando lo antedicho, se trabajó para identificar las variables de mayor impacto (de éxito) en la evolución de los emprendimientos relevados (agrupados por rubro tecnológico), para luego identificar y analizar las variables correspondientes a las respuestas de mayor impacto en el resultado final.

Finalmente, se planteó un algoritmo de análisis agrupando las respuestas por temas en común y se les asignó un “índice de valoración ponderada” para el cálculo del estado de situación de la compañía frente a sus necesidades reales.

**Palabras Clave:**

- Autoevaluación,
- Variables
- Ponderación,
- Mejoras.



## 2. Desarrollo del Informe Final

Se realizó la elaboración del informe según el ordenamiento indicado en el protocolo de presentación, conforme a los siguientes apartados en cumplimiento con el plan de tareas presentado para este proyecto:

### a. Organización del Informe

#### -Introducción:

- **Selección del Tema**

Este trabajo resulta ser la continuidad del proyecto interno C-113, en donde luego de elegir una herramienta para evaluar el nivel de efectividad que puede tener una PyME, validamos el modelo y finalmente planteamos un algoritmo que ponderando cada consulta en función de su impacto sobre el resultado final, le permite a las propias empresas conocer su “índice de performance” actual.

Los resultados obtenidos para este proyecto, en suma a los del proyecto precedente vinculado, están disponibles para que las PyMEs localizadas en la zona de la Matanza y alrededores, puedan autoevaluarse y conocer así sus debilidades, enfocándose luego en la implementación del plan de acciones con prioridades requerido para mejorar el desempeño.

Adicionalmente, con el objetivo de definir y comunicar una herramienta integral para el diagnóstico y la mejora de los emprendedores, se desarrolló un estándar para la evaluación de la calidad de la gestión, acorde a la necesidad de los pequeños y medianos empresarios.

- **Definición del Problema**

Se trata de la necesidad de los pequeños emprendedores de contar con herramientas accesibles, simples de entender, de utilizar y de muy bajo costo que a partir del diagnóstico situacional de su emprendimiento, les permita reconocer sus fortalezas y sus debilidades, para luego concentrarse en la eliminación o reducción de estas últimas racionalmente.

Con el desarrollo de este proyecto, luego de definir un formulario para la autoevaluación de las PyMEs, se optimizó el cuestionario validándolo por aplicación práctica, para finalmente agrupar las preguntas priorizándolas a partir de su impacto sobre el resultado. El resultado de esta experiencia se muestra con formato de algoritmo, resultando su utilización en el cálculo de un coeficiente de efectividad de la empresa que lo emplea.



No menos importante resultó la identificación de las variables independientes con mayor impacto sobre el coeficiente de efectividad. De esta manera resultó muy significativo el estudio de la ponderación que se hizo sobre las preguntas agrupadas por temas de interés común, a partir de una experiencia participativa entre emprendedores locales, docentes y alumnos.

- **Justificación del Estudio**

La información sobre las acciones a implementar para mejorar el desempeño de las compañías, así como el enfoque basado en las debilidades particulares, en general no está disponible para los pequeños emprendedores y aún más, a un costo que este tipo de empresas puedan aceptar; así, la propuesta consistió en elaborar un modelo para la autogestión que a partir de los resultados de una evaluación dirigida, permitiera definir un plan de acciones con prioridades basadas en un algoritmo para la “calificación del estado de desarrollo de la compañía”.

Considerando las diferentes variables que juegan en la gestión de Pymes y Micro emprendimientos, tales como: la escasa disponibilidad de los recursos a su alcance, la falta de profesionalismo de quienes las conducen, el escaso acceso a los mercados, a la información y a los recursos en general, no resulta sencillo para quienes gestionan estas organizaciones, identificar sus falencias, ponderarlas y desarrollar los planes de acción particulares para la mejora de los resultados alcanzados.

Para que esto sea posible, en primer término se elaboró un modelo de “autoevaluación” para la identificación de las variables relevantes de “alto impacto” sobre los resultados, que luego de ser calificados por aplicación de un algoritmo particular posibilita definir las acciones para la mejora con prioridades.

Desde el ámbito educativo, resulta también muy necesario avanzar en la validación de los modelos teóricos planteados, mediante el esquema de “prueba y error”; siendo de fundamental importancia los resultados de esta experiencia, para consolidar el proceso de enseñanza - aprendizaje.

Finalmente y complementando la determinación del algoritmo para la calificación de los resultados, se estableció un “modelo de gestión integral” haciendo uso de las herramientas de la calidad que aplican al caso.

- **Limitaciones**

Reticencia de los empresarios a dar información.

Dificultades para obtener información afín al tema desarrollado.

Falta de información sobre PyMEs existentes que implicó un escaso número de empresas en la elección del tamaño de la muestra tomada para la evaluación de las tendencias.



- **Alcances del Trabajo**

El trabajo permitirá:

- hacer un aporte a los emprendedores proveyéndolos de una metodología que les permita, a partir del conocimiento de los resultados de su gestión e implementar las acciones que correspondan para la mejora de sus resultados;
- generar centros de asesoramiento a los emprendedores de la zona de Matanza y alrededores, en organismos oficiales, cámaras empresarias, universidades y otros;
- que sirva como instrumento para complementar la formación práctica - profesional de los alumnos;
- facilitar a los micro emprendedores el acceso a un instrumento de gestión muy simple de ser aplicado por parte de ellos mismos.

- **Objetivos**

- ✓ Desarrollar un algoritmo para la calificación de la efectividad de las empresas, utilizando el concepto de la “valoración ponderada”, y
- ✓ Proponer un “modelo de gestión” para las PyMEs que empleando los resultados de la calificación mencionada, permita desarrollar un plan de acciones para la mejora haciendo uso de la metodología conocida de la gestión de la calidad.

- **Hipótesis**

- Existen variables independientes y comunes en el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas, que impactan directamente en el resultado de las empresas.
- Si se mide el “grado” en que estas variables impactan en los resultados, se puede desarrollar un plan de acciones específico para mitigar los efectos indeseados.
- Se puede desarrollar una herramienta que permita al empresario calificar su propio desempeño, ayudándolo a definir un plan de acciones con prioridades.
- Se le puede transmitir a los micro emprendedores el concepto universal del “enfoque sistémico” que propone la gestión de la calidad, para la implementación del plan de acciones para la mejora.

**Desarrollo:**

- **Material y metodología**

El enfoque de esta investigación es cuantitativo y cualitativo de manera tal que:

- a) La investigación cuantitativa, se enfoca en valorar cada una de las respuestas y su incidencia en el resultado final post aplicación de la encuesta de autogestión, mientras que
- b) La investigación cualitativa, se dirige a describir y transmitirle a los implementadores, un sistema para la implementación de las acciones de mejora resultantes de la evaluación anterior (este sistema contempla la planificación de las acciones, su realización, el control de avance y efectividad necesario y la redefinición de las acciones que correspondan).

El tipo de investigación que se implementó es la conocida como Desarrollo Experimental.

**Definición del desarrollo experimental**

Es el trabajo sistemático y creativo realizado con el fin de aumentar el caudal de conocimientos para idear nuevas aplicaciones; se divide, a su vez, en investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental.

- **Investigación básica**

Trabajo experimental o teórico realizado principalmente con el objeto de generar nuevos conocimientos sobre los fundamentos de fenómenos y hechos observables, sin prever ninguna aplicación específica inmediata.

- **Investigación aplicada**

Investigación original realizada para la adquisición de nuevos conocimientos, dirigida principalmente hacia un fin u objetivo práctico, determinado y específico.

- **Desarrollo experimental**

Trabajo sistemático llevado a cabo sobre el conocimiento ya existente, adquirido de la investigación y experiencia práctica, dirigido hacia la producción de nuevos materiales, productos y servicios, a la instalación de nuevos procesos, sistemas y servicios y hacia el mejoramiento sustancial de los ya producidos e instalados.

Para llevar a cabo este tipo de trabajo se propuso como indicador de efectividad, el resultado de la medición realizada.

*Características del Tipo de Investigación:*

- *La metodología es esencialmente cuantitativa, con soporte cualitativo para el desarrollo del plan de mejoras.*



- *Se aplicaron técnicas de exploración dirigida.*
- *Se trata de una metodología flexible.*
- *Para la calificación del resultado se ponderaron las preguntas conforme al impacto de las respuestas sobre el resultado.*
- *Se informaron los resultados a los empresarios participantes.*
- *Se realizó investigación bibliográfica y*
- *Se analizaron los modelos de evaluación empresarial disponibles, seleccionando uno de ellos como el apropiado para la definición del algoritmo.*

El trabajo se realizó en dos grandes etapas que se corresponden con las presentaciones de Informes de Avance y Final.

- **Lugar y Tiempo de la Investigación**

La investigación se realizó en el ámbito de la UNLaM y sus alrededores,

Zona: Partido de La Matanza y sus alrededores, incluyendo al Parque Industrial de Burzaco,

Tiempo de investigación 2 años.

**a- Características cualitativas de las PyMEs evaluadas**

Se trató de pequeñas empresas de origen familiar, con los conflictos típicos de estas empresas caracterizados por las personalidades de sus dueños y por sus interacciones, no sólo económicas sino también afectivas, tanto entre sí como con el personal. Predominan las decisiones personales por sobre los acuerdos y en general, no responden a ningún sistema de organizacional interno dado que las decisiones, en general, se toman impulsivamente.

La escasa formalización existente, responde a una estructura inestable; los sistemas de información y el control, son por contacto directo con los dueños y la delegación, prácticamente es inexistente.

Aun cuando estas empresas puedan tener una estructura formalizada, en general, la toma de decisiones está centralizada en el “Patriarca” de la familia y toda la información pasa por él.



En todos los casos se observó como común denominador para todas las organizaciones consideradas:

- Insuficiencia de capitales.
- Limitado nivel tecnológico.
- Baja productividad.
- Orientación hacia el mercado interno.
- Management y capital humanos poco calificados.
- Carencia de infraestructura y
- Alta vulnerabilidad frente a la competencia.

#### **b- Características de la muestra PyME evaluada**

Las ramas de la actividad objeto del estudio, son las de la industria del software, y la industria manufacturera (calzado, alimentación y metalmecánica); siendo éstos los rubros típicos de la actividad predominantes en la zona en la que se realizó el estudio.

#### **c- Relevamiento sobre otros proyectos afines a este**

Desde el Departamento de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Matanza, se propiciaron proyectos de investigación enfocados en las empresas PyMEs de tipo familiar y micro emprendimientos; tratándose de organizaciones ubicadas en el ámbito de influencia del partido de La Matanza, se han examinado los informes finales de los proyectos cuya temática está relacionada:

- ❖ 645-B133 “La importancia de la empresa familiar en el sector industrial. El caso del Partido de La Matanza”.

En donde se analizó la importancia de las PyMEs de origen familiar radicadas en La Matanza, ya que su número representa más del 90 % del total. La empresa familiar, tiene ventajas y desventajas que le son propias resultantes de la superposición de dos sistemas, el empresarial y el familiar, que en ciertos momentos y aspectos colaboran aportando fortalezas y en otros se enfrentan provocando puntos débiles.

Como ventajas provenientes de esa relación se pueden enumerar (Leach, 2009):

- compromiso,
- conocimiento,
- flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero,
- planeamiento a largo plazo,
- cultura estable,
- rapidez en la toma de decisiones,
- confiabilidad y orgullo.

Las desventajas residen al enfrentarse situaciones que involucran aspectos tales como:



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

- rigidez del fundador,
- desafíos comerciales,
- modernización de las técnicas obsoletas,
- manejo de transiciones,
- incremento de capital,
- sucesión,
- conflictos emocionales,
- liderazgo y legitimidad,
- mezcla de intereses.

El Proyecto que se describe, detectó que en el sector de la industria del calzado, más del 90 % de los establecimientos localizados en La Matanza son PyMEs familiares. De éstas, el 60% tienen una antigüedad inferior a los 10 años, el 84% no exporta, el 83% tiene organización informal y el 92 % no tiene interés en asociarse con otras firmas. Se constataron las hipótesis previas que plantean:

- existe un círculo que relaciona individuo/familia/empresa/sociedad matancera que se retroalimenta,
  - es determinante para la evolución de la empresa la calidad de las relaciones personales entre fundadores y descendientes, ya que puede derivar en un buen desenvolvimiento y convivencia de las generaciones o provocar la separación de socios,
  - los cambios generacionales tiñen tanto el replanteo de objetivos como la elección de estrategias,
  - las consecuencias afectan a los trabajadores,
  - la ausencia de estructura formal provoca confusiones en las partes administrativa y operativa,
  - los momentos más traumáticos tienen lugar en ocasión de:
    1. situación económica de la región entra en crisis.
    2. la sucesión.
- ❖ 05-B072 “Requisitos técnicos y capacidades de gestión necesarias para que las PyMEs participen en Parques Industriales del Partido de La Matanza”.

En este proyecto, se analizó la importancia que tienen las PyMEs como “creadoras de empleo” y “moderadoras de los ciclos de depresión económica” de donde surge la necesidad imperiosa del Partido de La Matanza de retener a las existentes y propiciar el afincamiento de nuevas. Para ello, se propuso la creación de un Parque Tecnológico Industrial que “permitirá resolver muchas de sus restricciones endógenas, (tecnológicas, de costos energéticos de gerenciamiento, comunicaciones, etc.) y que facilite la superación de restricciones exógenas, como ser, el acceso a nuevas oportunidades de negocio, (asociativas, vinculaciones, etc.), acceso al crédito, el acceso a la información, etc...”. Para los empresarios, sin embargo, la ventaja preponderante es la “seguridad” y en segundo lugar, “el acceso inmediato a servicios de gas industrial y electricidad trifásica”; también se mencionan “la promoción



mediante preferencias impositivas” y la “conveniencia de contar con servicios de tratamientos de efluentes.”

❖ 05 -B081 “La creación de una cultura de colaboración competitiva de las PyMEs”

En este proyecto, se “identificaron y analizaron las posibles alternativas de asociatividad entre empresas pequeñas y medianas, considerando que la formación de redes o grupos empresarios puede constituir un elemento impulsor de su crecimiento, resultante de su mayor competitividad”. La formación de una red de empresas permite a los empresarios: desarrollar una relación de aprendizaje e intercambio de información; aprovechar la pertenencia a un mismo sector; ser eslabones de una misma cadena de producción y logística; y compartir canales de comercialización. De este modo, pueden surgir oportunidades para orientar en forma conjunta sus acciones, logrando de esta manera un doble beneficio, por un lado reducir costos, y por el otro mejorar sus condiciones de negociación y comercialización. Se llega así a mejorar la competitividad de estas empresas.”

Las ventajas de la asociatividad son:

- evitar la desaparición,
- alcanzar metas que no pueden ser logradas en sociedad,
- aumentar el volumen operativo (escala, alcance),
- diversificar negocios, disminuir riesgos, ocupar recursos ociosos,
- incrementar la capacidad de negociación y gravitación en el mercado,
- acceder a insumos en mejores condiciones
- integrar procesos productivos por medio de la racionalización y la complementación de especializaciones,
- desarrollar innovaciones,
- lograr escala comercial,
- conseguir financiación con mayores facilidades y
- amortizar los costos de desempeño eficaz.

Además permitiría:

- mejora de la posición competitiva,
- acceso a recursos de altos costos,
- acceso a recursos y/o habilidades complementarias y necesarias,
- desarrollo tecnológico,
- desarrollo de la innovación,
- conseguir economías de escala,
- integración de procesos con sinergia,
- creación y explotación de nuevos negocios y
- acceso a información.

❖ 05-B095 “El dilema de las PyMEs históricamente relevantes del Partido de La Matanza frente a los procesos de integración”.

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

En este proyecto se analizó el “dilema de los empresarios PyMEs de asociarse y ampliar sus negocios, o continuar como hasta el presente, con un limitado campo de acción.”

La manera de superar debilidades sería la formación de unidades superiores mediante la unión de firmas; se deben incorporar “conocimientos, capacidad de gestión, capital humano altamente capacitado, tecnología, capital, financiamiento, mercado, imagen y relaciones.”

Los aspectos que se podrían mejorar en la actividad empresarial, enumerados por los investigadores, son:

- a. mejor acceso a mano de obra calificada, y servicios conexos,
- b. sinergia entre los miembros del grupo,
- c. la ubicación dentro de un “cluster” puede brindar un menor costo de transacciones que si se obtienen de fuentes distantes,
- d. la comunicación se facilita y se reducen los costos por la prestación conjunta de servicios auxiliares o de apoyo, tales como instalación, depuración, capacitación de usuarios, detección y corrección de fallas
- e. el trabajo conjunto y continuado de los empresarios miembros de la red de cooperación con el asesor/especialista en creación de redes produce nuevos y positivos hábitos de gestión en la red y en las empresas usando nuevas técnicas de gestión, estableciendo políticas y estrategias, haciendo seguimiento de las mismas y de sus desviaciones.
- f. el desarrollo de la red, la práctica de la cooperación, la continuidad de las reuniones entre los empresarios miembros de la red, produce nuevas ideas, nuevas iniciativas, nuevas líneas de negocio, nuevos proyectos, distintos a los inicialmente previstos y que son llevados a cabo por las mismas empresas de la red.

La conclusión de este trabajo, radicó en la capacidad de las PyMEs para crear empleos y la necesidad de tener en cuenta esta condición para las políticas que se apliquen en el Partido de La Matanza.

La encuesta llevada a cabo por los investigadores reveló que, “salvo un caso del sector metalmecánico, las demás empresas entrevistadas no participan de proyectos de cooperación o asociación, ni demuestran algún interés por agruparse con otras empresas para actuar conjuntamente. La cultura de estas PyMEs las lleva a operar individualmente, manteniendo su mercado de limitada dimensión, con reducidas posibilidades de financiamiento y gran desconfianza a todo competidor.”

❖ 05-B112 “El impacto de la inflación en las PyMEs argentinas”.

En este proyecto se resumieron las medidas adoptadas por las empresas para evitar que el brote inflacionario. Las medidas que se adoptaron para neutralizar los efectos estructurales fueron:

**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

- Administración: se reforzaron los cuadros de empleados para permitir mejorar la información, acelerar la facturación y perseguir la cobranza.
- Gerencia: se tomaron profesionales destacados en Compras y Finanzas, restando poder a Ventas y Producción.
- Espacios para depósitos: se alquilaron plantas en desuso o espacios lejanos a los centros urbanos. Se negociaron alquileres con reajuste trimestral. Se aprovecharon espacios propios que se dedicaban a exposición y ventas.
- Logística: se desarrollaron sistemas de transporte compartido con productos afines producidos por otras empresas. Por razones impositivas, se desdoblaron los sectores productivos de los de comercialización y distribución, creando sus empresas distribuidoras propias.
- Producción: se instrumentó la asociación productiva entre empresas con capacidad ociosa y las que carecían de capacidad de producción, para que las primeras produjeran a fasón para las segundas, a efectos de compartir los costos.
- Abastecimiento: se crearon asociaciones de compradores a efectos de adquirir producciones enteras a los proveedores de insumos estratégicos.

Medidas que se adoptaron para neutralizar los efectos operativos:

- asociaciones con proveedores y empresas del mismo ramo para formar “pulls de compras”,
- disminución de los recursos afectados a ventas,
- aumento de los recursos destinados a seguimiento de compras y cobros,
- aprovechamiento de la economía de escala en la producción,
- incremento del capital de trabajo,
- multiplicación de las operaciones financieras,
- acercamiento a dos o tres Bancos para acordar operaciones especiales,
- disminución de plazos de financiación para compras y para ventas,
- instrumentación de anticipos a proveedores a efectos de congelar los precios,
- inclusión de cláusulas de reajuste de precios con los clientes y proveedores,
- convenios con proveedores para asegurarse el abastecimiento,
- confección de presupuestos financieros en moneda extranjera,
- confección de balances proyectados ajustados por inflación,
- ajuste del sistema de estándares de todos los componentes, para el control de gestión por objetivos de uso de los recursos.
- establecimiento de pautas de actuación claras para los distintos sectores de la empresa para adecuar las necesidades de desempeño a las nuevas interacciones internas, con clientes y con proveedores, así como también con los asociados en compras y producción.

También se ha considerado, fuera del ámbito de la UNLaM, otra metodología de autodiagnóstico dirigida a PyMEs, propuesta por Jorge Vázquez y Sterling (2003).<sup>1</sup>

Los autores, asesores de PyMEs, propusieron una metodología de autoevaluación para PyMEs, destinada a “hacer diagnóstico estratégico, formular estrategias viables, concretarlas en planes de acción, ejecutarlos y generar un tablero de comando que permita medirlo”. Con ella “se propone que cada empresa una el análisis y el control” a medida de la organización. La misma “abarca el proceso de análisis estratégico haciendo fuerte hincapié en el diagnóstico y más específicamente en el

---

<sup>1</sup> Dirección eficaz de PyMEs: Autodiagnóstico y planeamiento estratégico y control de gestión, Jorge Rubén Vázquez y Horacio Luis Sterling. Biblioteca Macchi para las PyMEs. Ed. Macchi 2003, Buenos Aires.



autodiagnóstico”. Pretende ser “una metodología de diagnóstico concreta, práctica, simple, comprensible y que integre de manera fácil y de rápida aplicación” el complejo contexto empresarial. Al igual que la metodología que se presenta en este trabajo.

Argumentan que “la flexibilidad, la velocidad de interpretación y la capacidad de anticipación de los cambios, la adaptabilidad, la innovación y la creatividad de quienes las diseñan” constituyen las ventajas competitivas duraderas y sustentables de la empresa. (Vázquez y Sterling, 2003). Por ello su metodología permitiría obtener “un conjunto de conclusiones jerarquizadas y sobre las cuales basar la estrategia” empresarial.

La propuesta en cuestión implica la siguiente secuencia modelo:

- Analizar la estrategia empresarial existente.
- Analizar el escenario.
- Analizar la estrategia competitiva existente e integrarla con las conclusiones obtenidas en el análisis de escenarios.
- Analizar la empresa como un todo e integrar las conclusiones con las obtenidas en la etapa anterior.
- Generar y justificar conclusiones basadas en el análisis integral realizado.
- Jerarquizar y valorar las conclusiones.
- Completar el autodiagnóstico estratégico para explicitar una estrategia que brinde las bases para formular el planeamiento estratégico que las mismas producirán en la empresa.

Ponen énfasis en el rol del capital intelectual por cuanto contribuye a la creación de mercados, su ampliación y expansión, y a la diferenciación de los productos y servicios de la empresa respecto a su competencia. “Es el capital humano el que forma y se transforma en cultura, que es siempre propia y no imitable, y que posibilita crear y fundamentalmente mantener una “química” duradera entre nosotros y todos nuestros clientes (internos y externos)”. (Vázquez y Sterling, 2003)

Una distinción de esta metodología (al igual que la nuestra) es que pretende detectar si los costos son generados por deficiencias internas y externas, o incluso si se deben a la pérdida de clientes por atención y servicio deficientes. Pone el foco en el incremento de la creatividad e innovación en procura de compatibilizar los deseos de los clientes externos con las habilidades y fortalezas de la empresa.

- **Sustento Teórico para Analizar Características del Capital Humano y Capital Organizacional en las PyMEs Relevadas:**

Toda organización está compuesta por personas y es de quienes depende el clima organizacional, siendo aquellas distintas unas de otras, y susceptibles de diversas transformaciones a lo largo del tiempo y según el contexto. Es por ello que la vida de la organización está ligada, significativamente, a la de sus miembros, y ocuparse de quienes hacen posible la tarea de la organización constituye una inversión que se refleja en eficiencia, productividad y calidad.



Uno de los grandes desafíos que tienen las disciplinas relacionadas con la Administración es establecer métodos para lograr medir la importancia de los intangibles, entendiendo éstos como el conocimiento que poseen las personas o trabajadores, así como su capacidad para aprender, lo que sin duda los convierte en los recursos clave para aumentar la existencia de Ventajas Competitivas dentro de las Organizaciones.

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en equipo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada.

La Gestión del Conocimiento se ha convertido en una de las principales cuestiones del management actual. Gestionar el conocimiento significa gestionar los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento para ganar capacidad organizativa y enlazando con lo anterior, podemos clasificar el conocimiento como un recurso y al mismo tiempo como una capacidad.

El conocimiento es un recurso necesario para realizar las actividades propias de la empresa, en ocasiones es un recurso escaso y relevante o valioso estratégicamente para la organización y las empresas difieren en términos del conocimiento que utilizan para elaborar sus bienes y servicios, es por tanto un recurso heterogéneo, esencial para el logro y mantenimiento de ventajas competitivas. Además, el conocimiento tiene una gran capacidad para generar sinergia (puede extenderse con un coste reducido a otros productos o mercados sin disminuir su valor); no se deprecia con el uso; y su réplica puede ser difícil a causa de su propia naturaleza tácita y compleja.

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento para convertirse a posteriori en Capital Intelectual.

### *Concepto de Capital Intelectual*

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en los estados contables de la misma. Esto conformaría el Capital Intelectual de una organización, el cual, como muestran los modelos económicos de capital humano, potenciaría el rendimiento del capital físico y explicaría, tanto a nivel micro como macro, las diferencias de productividad de capital físico en escenarios donde este es similar, y sin embargo difiere el rendimiento.



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Una vez introducido el concepto de Capital Intelectual, podemos definir nuevamente el concepto de Gestión del Conocimiento como el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

En relación con estos conceptos, Eduardo Bueno Campos en 1998 desarrolla el “Modelo de Dirección Estratégica por Competencias” según el cual, la Competitividad de la Dirección Estratégica estará determinada por la suma del Capital Humano, determinada por la competencia de las personas que conforman la Organización, el conjunto de las Competencias Organizativas, el capital tecnológico y el Capital Relacional o la capacidad que la Organización tiene para dar respuesta a los cambios del entorno.<sup>2</sup>

Ese mismo año el International Federation of Accountants publicó un estudio titulado “La medición y gerenciamiento del Capital Intelectual: Una Introducción”, donde define al Capital Intelectual como la suma de tres componentes que se interrelacionan para la formación del valor; el Capital Humano, el Capital Clientela y el Capital Organizacional (estructural).

En relación con los elementos subyacentes en cada una de estas categorías, reproduce lo desarrollado por SMAC (Society of Management Accountants of Canada) en 1998, que se incluye a continuación:

<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Clientela</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Habilidades</li><li>• Educación</li><li>• Calificación profesional</li><li>• Conocimientos relativos al trabajo</li><li>• Tasa ocupacional</li><li>• Tasa psicométrica</li><li>• Capacidades relacionadas con el trabajo</li><li>• Empuje empresarial, habilidades de acción y reacción para las innovaciones, flexibilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marcas de fábrica</li><li>• Clientes</li><li>• Lealtad de clientes</li><li>• Nombres de la compañía</li><li>• Acumulación de pedidos</li><li>• Canales de distribución</li><li>• Colaboraciones de negocios</li><li>• Acuerdos de licencias</li><li>• Contratos favorables</li><li>• Acuerdos de franchising</li></ul>

<sup>2</sup> Bueno Campos, Eduardo. “Medición del capital intelectual: modelo intelect” Madrid: Euroforum, 1998. 94 p.



<b>Capital Organizacional</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Propiedad Intelectual</li><li>• Patentes</li><li>• Derechos de edición</li><li>• Derechos de diseño</li><li>• Fórmulas secretas</li><li>• Marcas comerciales</li><li>• Marcas de servicios</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infraestructura de activos</li><li>• Filosofía de gerenciamiento</li><li>• Cultura corporativa</li><li>• Procesos de gerenciamiento</li><li>• Sistemas de información</li><li>• Sistemas de redes de trabajo</li><li>• Relaciones financieras</li></ul>

Del cuestionario de autoevaluación que se realizó a las PyMEs relevadas permiten estimar los distintos niveles de capital humano, organizacional y relacional (capital clientela) que cada empresa posee y la importancia que la Dirección le da al crecimiento de cada uno.

- **Descripción de Población y Muestra**

La muestra se formó con empresas pequeñas y medianas de la zona de La Matanza y alrededores incluidos el parque industrial de Burzaco.

Las empresas se clasificaron para su análisis en dos grupos:

- a- un grupo general de empresas sin importar que fueran exitosas o no,
- b- un grupo de empresarios catalogados como exitosos según los fundamentos descritos en el proyecto C-113 precedente.

- **Diseño de la Investigación**

El Desarrollo de la investigación se basó en las siguientes fases:

- 1) Revisión y estudio de la literatura teórica y empírica existente.
- 2) Revisión de los resultados alcanzados al finalizar el proyecto C-113 precedente.
- 3) Validación de la encuesta para la “autoevaluación” empresarial.
- 4) Estandarización y agrupamiento de las respuestas por temas en común.
- 5) Desarrollo y aplicación de un algoritmo para la calificación de los resultados de la encuesta / asignación de coeficientes de ponderación por bloques temáticos y
- 6) Sistematización del plan de acciones para la mejora.

*Primera Fase: Revisión y estudio de la literatura teórica y empírica*

Consistió en la revisión de la literatura teórica y empírica existente sobre la materia, además se estudió el “estado del arte” para el caso de los procesos y el desarrollo organizativo en las PyMEs.

*Segunda Fase: Revisión de los resultados alcanzados al finalizar el proyecto C-113 precedente.*





Consistió en la revisión de los resultados parciales alcanzados con la finalización del proyecto precedente C-113 (se analizaron los resultados de tendencia para el caso de las respuestas al cuestionario de autoevaluación formulada a los empresarios de la muestra, agrupando previamente a las preguntas por tema de interés).

Las preguntas de la encuesta desarrollada, básicamente se agruparon en tres conceptos:

- a) los instrumentos de gestión utilizados,
- b) las percepciones del entrevistado sobre diversos aspectos relacionados con su participación en la gestión de la empresa y
- c) cómo éstos podían influir en el éxito del emprendimiento.

*Tercera Fase: Validación de la encuesta para la “autoevaluación” empresarial.*

Esta actividad se realizó por intermedio de la evaluación práctica de los resultados de la implementación recurriendo a métodos de investigación cualitativos. Las respuestas dadas por los empresarios, fueron verificadas, una vez aplicadas las acciones para la mejora propuestas por cada organización, mediante entrevistas en profundidad con representantes de las empresas implicadas (Propietarios, Gerentes o Actores clave en la administración de PyMEs del Partido de La Matanza y sus alrededores).

Las entrevistas han sido llevadas a cabo durante el año 2014 y su objetivo principal fue el de validar una escala de medida de la calidad para la gestión empresarial, identificando las variables independientes clave y reajustando el cuestionario de autoevaluación en consecuencia.

*Cuarta Fase: Estandarización y agrupamiento de las respuestas por temas en común.*

Analizados los resultados cualitativos de las respuestas, las mismas fueron agrupadas por temas de interés común y luego de ajustar las preguntas conforme al estudio preliminar de las tendencias dadas en las respuestas.

Estos resultados se estandarizaron a fin de detectar elementos y comportamientos comunes a los empresarios exitosos, conforme a las respuestas dadas.

*Quinta Fase: Desarrollo y aplicación de un algoritmo para la calificación de los resultados de la encuesta / asignación de coeficientes de ponderación por bloques temáticos.*

Una vez validadas y reajustadas las preguntas de la encuesta, se asignaron coeficientes de ponderación a cada pregunta individual, para luego integrarlas en un polinomio de primer grado. Con la aplicación de este algoritmo, se puede calcular un “valor de mérito” para la encuesta en general que permite evaluar cuantitativamente la efectividad del sistema de gestión aplicado por la compañía. Luego, a partir del conocimiento de este coeficiente, se puede determinar la necesidad de implementar acciones para la mejora particulares.

*Sexta Fase: Sistematización del plan de acciones para la mejora.*

Se trata de la última etapa en la realización del proyecto, consistente en la definición de la metodología a aplicar para la documentación del plan de acciones para la



mejora. En este caso, la planificación se realizaría considerando el aporte de la gestión de la calidad contemporánea, priorizando en los contenidos acciones para compensar las debilidades encontradas.

### **Definición de los objetivos y alcances del relevamiento**

Se establecieron objetivos para el análisis, la reevaluación, la ponderación y finalmente la determinación de la metodología para el establecimiento del plan de mejoras.

El alcance, sin ninguna duda, es el de realizarle un aporte concreto a la PyMEs y Micro emprendedores con las características de las pequeñas organizaciones locales (en el ámbito del partido de La Matanza), que a muy bajo costo les permitan identificar sus debilidades y puntualizar sobre las acciones necesarias a implementar.

### **Consideraciones aplicables para la realización de la encuesta y el análisis de las respuestas**

Cada respuesta suma un punto que le permite ingresar al criterio de empresario exitoso.

El cuestionario fue ajustando considerando las respuestas dadas por los empresarios exitosos que se incluyeron como base de la investigación.

Las preguntas que no agregan puntaje, se formularon con el solo propósito de analizar los cambios que se desprenderían de las mismas.

Según las estadísticas trazadas en porcentaje de respuestas podemos trazar un perfil de empresario exitoso teórico respecto al encuestado para la futura toma de acciones.

Las encuestas deberían de actualizarse cada 8 meses como mínimo.

### **Metodología Aplicada para el Análisis de los Resultados de la Encuesta**

Para su puntuación cada respuesta suma un punto que le permite ingresar al criterio de empresario totalmente exitoso con 24 puntos correspondiente a la aceptación de la primera opción. Se multiplica por un coeficiente unitario.

La segunda opción si existe, multiplica por un coeficiente igual a 0.5.

La tercera opción representa un puntaje nulo.

Este cuestionario fue seleccionado de los empresarios exitosos tomados como base de la investigación, el porcentaje de respuesta más alto corresponde a la primera opción. Es la respuesta que la mayoría respondió.

Se modifica el cuestionario para la utilización de coeficientes.

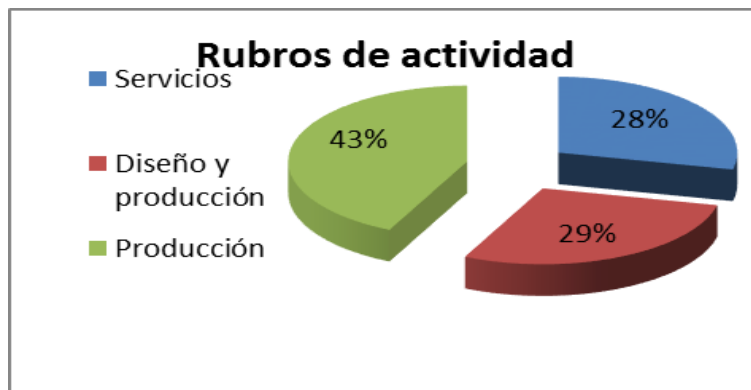
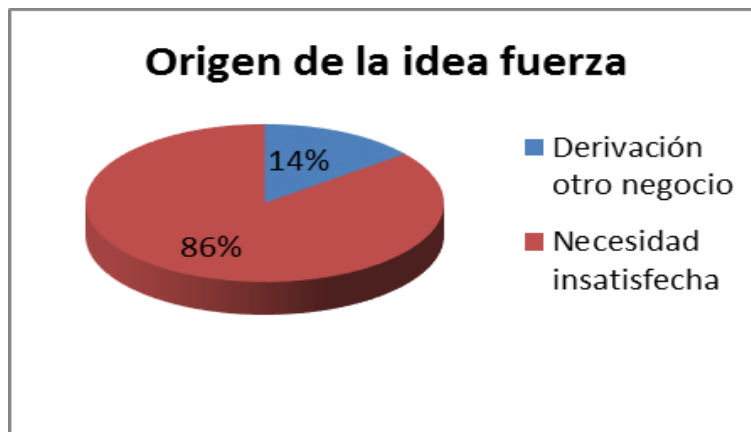
Las encuestas base deben ser actualizadas mínimo cada 8 meses, para acceder a los posibles cambios del micro y macro entorno empresarial.

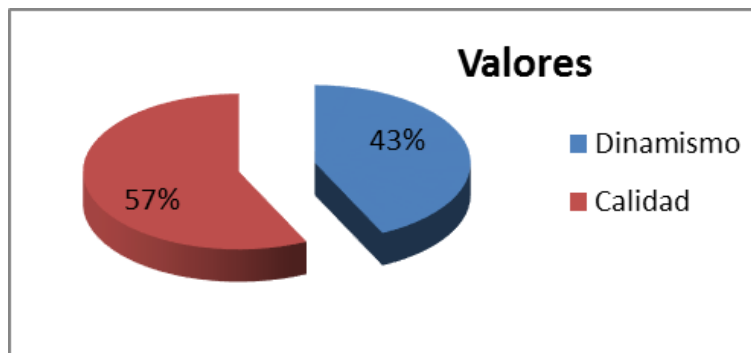


**ESTUDIO COMPARATIVO RESULTANTE DE LA AUTOEVALUACION DE EMPRESARIOS EXITOSOS**

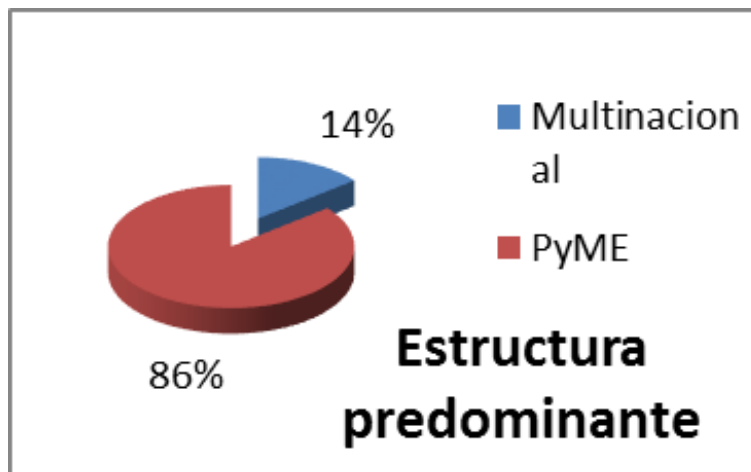
<i>VARIABLES CARACTERÍSTICAS</i>	DUMARLEN	TECNOAISLANTES	VECTOR	GEVELUX	CASIBA	GRAHAM	DISTRIBEBIDAS
Origen de la idea fuerza	Necesidad insatisfecha	Necesidad insatisfecha	Necesidad insatisfecha	Necesidad insatisfecha	Necesidad insatisfecha	Necesidad insatisfecha	Derivación otro negocio
Rubros de actividad muestreados	Diseño y producción	Diseño y producción	Producción	Producción	Servicios	Producción	Servicios
Visión organizacional	Asistencia Cliente	Liderazgo	Asistencia Cliente	Liderazgo	Proveedor Estratégico	Proveedor Estratégico	Proveedor Estratégico
Valores	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Calidad	Dinamismo	Dinamismo
Estructura predominante	PyME	PyME	PyME	PyME	PyME	Multinacional	PyME
Organización administrativa	Estable y documentada	Estable y documentada	Estable y documentada	Estable y documentada	Estable y documentada	Estable y documentada	Estable y documentada
Aspectos relevantes del funcionamiento	Tecnología	Innovación	Especialización	Especialización	Especialización	Tecnología	Especialización
Gestión basada en indicadores	Total	Total	Parcial	Total	Total	Total	Total
Clima laboral interno	Integración parcial	Integración parcial	Integración total	Integración parcial	Integración total	Integración parcial	Integración parcial
Sistemas de gestión internos	Estructurado	Estructurado	Estructurado	Estructurado	Estructurado	Estructurado	Semiestructurado
Sistemas de gestión certificado	si	si	en camino	si	si	si	en camino
Capacitación dirigida al personal	Programada	No programada	Programada	No programada	Programada	No programada	No programada
Contratación del personal	Baja rotación	Alta rotación	Baja rotación	Baja rotación	Baja rotación	Alta rotación	Baja rotación
Premios y castigos	No	No	No	Si	Si	Si	Si
Fuentes del éxito	Motivación	Delegación	Ajuste procesos	Motivación	Motivación	Ajuste procesos	Ajuste procesos
Directivos	Profes. jóvenes	Profes. experimentados	Profes. jóvenes	Profes. jóvenes	Profes. experimentados	Profes. jóvenes	Profes. jóvenes
Toma de decisiones	Iniciativa personal	Iniciativa personal	Iniciativa personal	Iniciativa personal	Iniciativa personal	Iniciativa personal	Iniciativa personal
Entorno	Conocim. competencia	Clientes potenciales	Conocim. Competencia	Conocim. competencia	Clientes potenciales	Conocim. competencia	Clientes potenciales
Lanzamiento de productos nuevos	5 a 6	3 a 4	0 a 2	5 a 6	más de 6	0 a 2	más de 6
Gestión de Stock sistematizados	Punto de Reposicion	Programada	Punto de Reposicion	Punto de Reposicion	Programada	Programada	Punto de Reposicion
Proveedores	Confiabiles	Confiabiles	Confiabiles	No confiabiles	Confiabiles	Confiabiles	Confiabiles
Debilidades	Variabilidad mercado	Adquisición insumos	Adquisición insumos	Costos	Falta financiación	Costos	Falta financiación
Fortalezas	Estrategia negocio	Nuevos desarrollos	Calidad producto	Calidad producto	Métodos trabajo	Calidad producto	Nuevos desarrollos

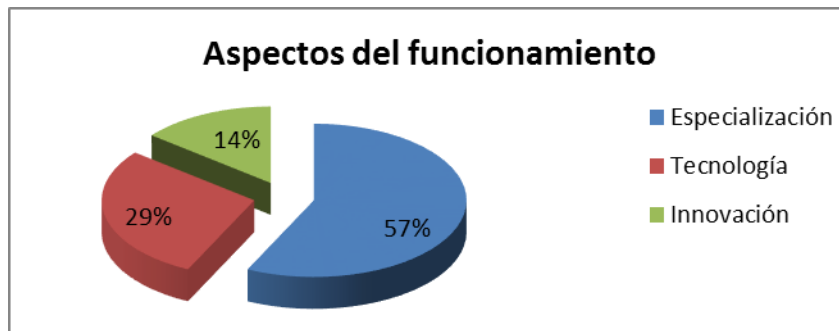
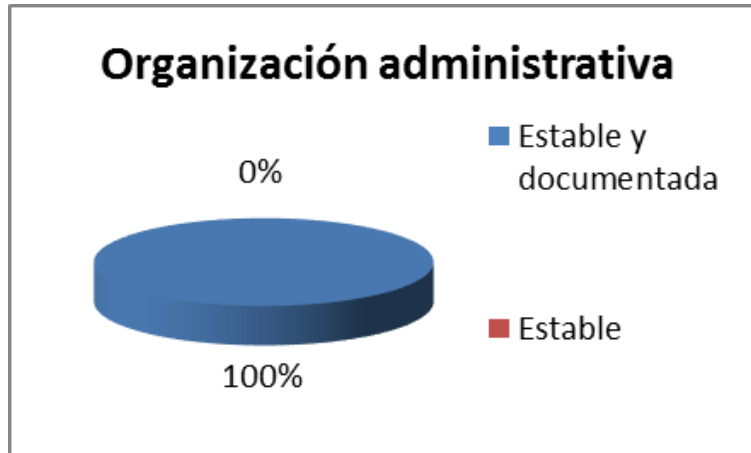
Origen de la idea fuerza		Rubros de actividad		Visión organizacional		Valores	
Derivación otro negocio	1	Servicios	2	Liderazgo	2	Dinamismo	3
Necesidad insatisfecha	6	Diseño y producción	2	Asistencia Cliente	2	Calidad	4
		Producción	3	Proveedor Estratégico	3		





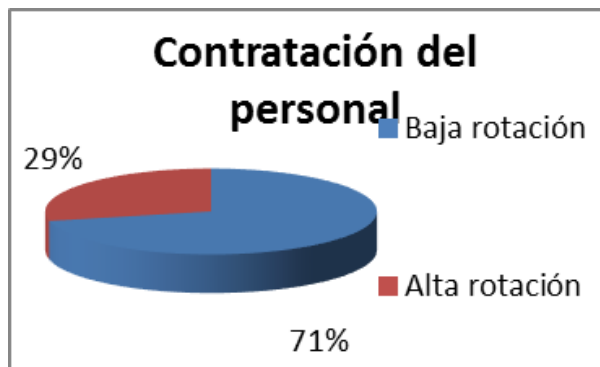
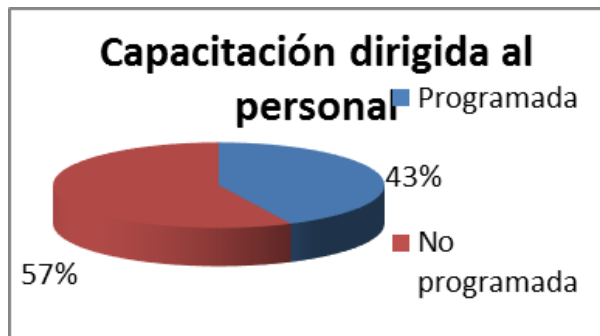
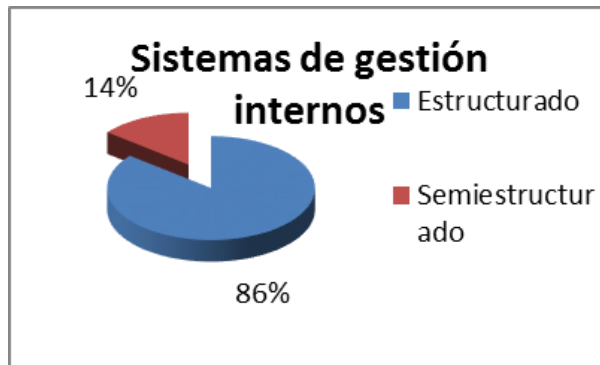
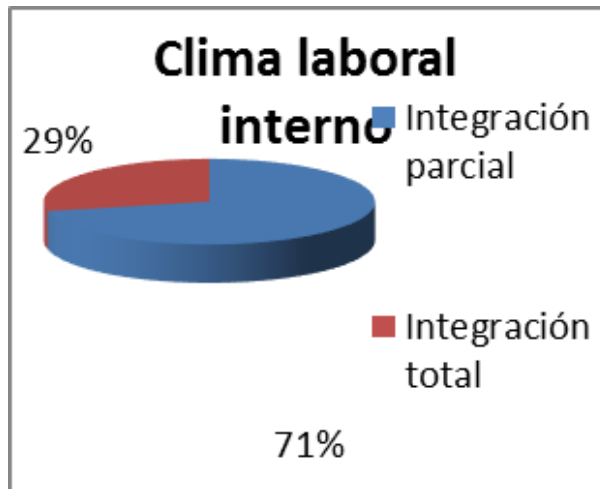
Estructura predominante		Organización administrativa		Aspectos del funcionamiento	
Multinacional	1	Estable y documentada	7	Especialización	4
PyME	6	Estable	0	Tecnología	2
				Innovación	1





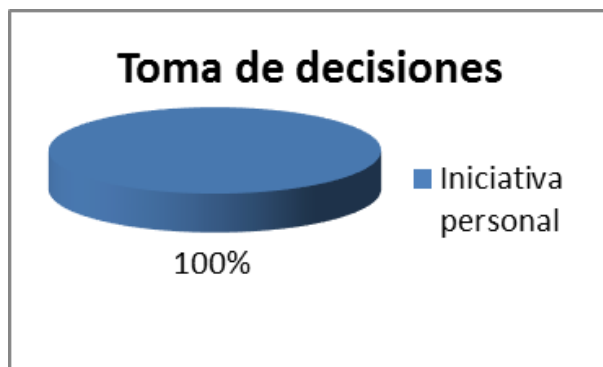
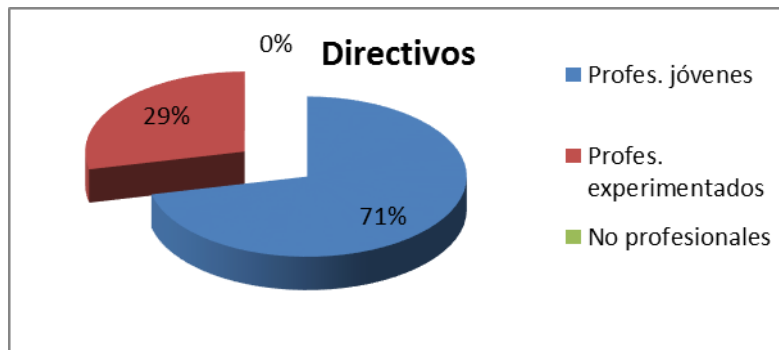
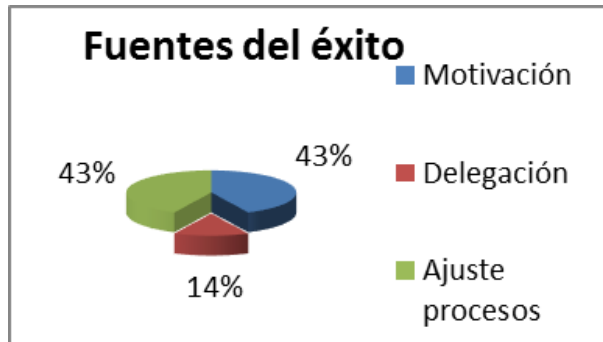
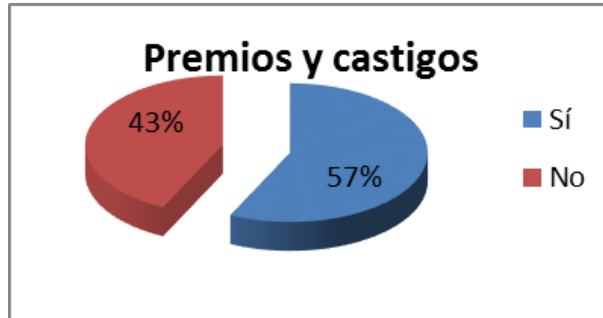


Clima laboral interno	Sistemas de gestión internos		Capacitación dirigida al personal		Contratación del personal		
Integración parcial	5	Estructurado	6	Programada	3	Baja rotación	5
Integración total	2	Semiestructurado	1	No programada	4	Alta rotación	2



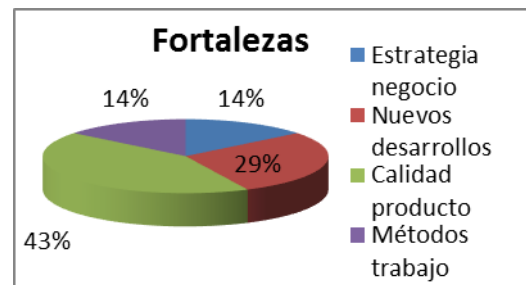
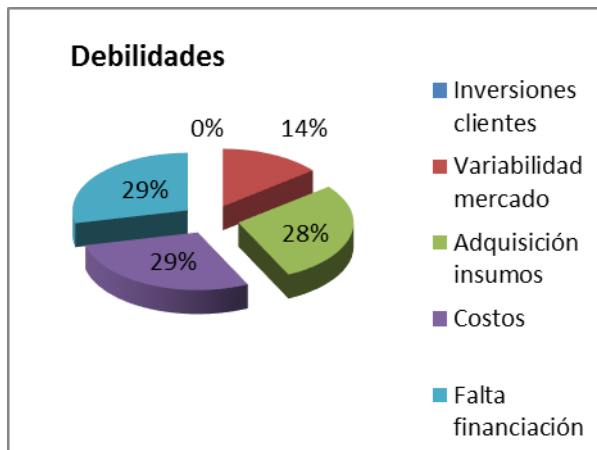
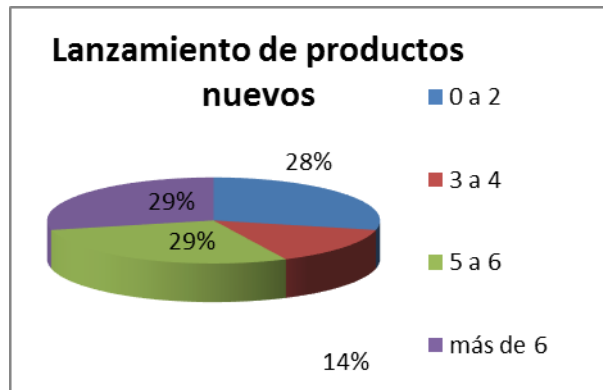
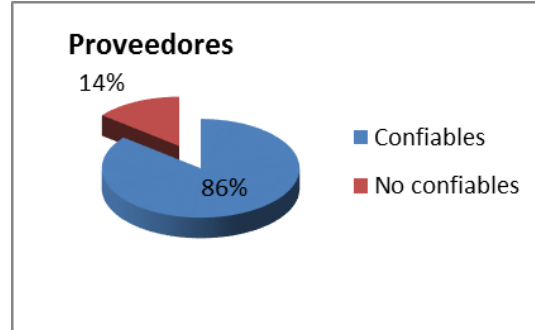
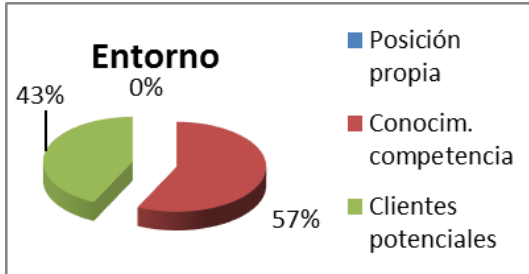


Premios y castigos		Fuentes del éxito		Directivos		Toma de decisiones	
Sí	4	Motivación	3	Profes. jóvenes	5	Iniciativa personal	7
No	3	Delegación	1	Profes. experimentados	2		
		Ajuste procesos	3	No profesionales	0		





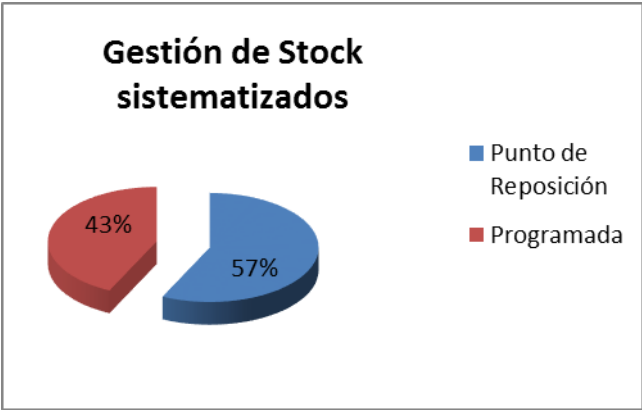
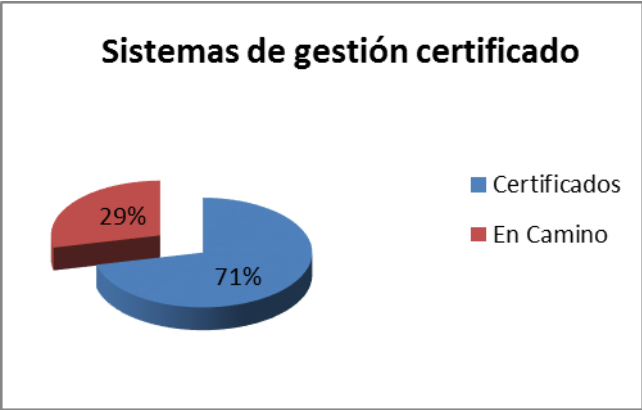
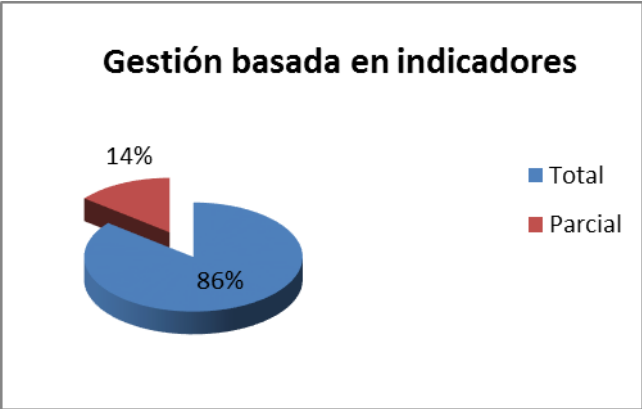
Entorno		Lanzamiento de productos nuevos		Proveedores		Debilidades		Fortalezas	
Posición propia	0	0 a 2	2	Confiables	6	Inversiones clientes	0	Estrategia negocio	1
Conocim. competencia	4	3 a 4	1	No confiables	1	Variabilidad mercado	1	Nuevos desarrollos	2
Clientes potenciales	3	5 a 6	2			Adquisición insumos	2	Calidad producto	3
		más de 6	2			Costos	2	Métodos trabajo	1
						Falta financiación	2		







Gestión basada en indicadores		Sistemas de gestión certificado		Gestión de Stock sistematizado	
Total	6	Certificados	5	Punto de Reposición	4
Parcial	1	En Camino	2	Programada	3





## **CONCLUSIONES FINALES PARA EL PROYECTO**

Fundamentalmente cabe señalar que para este proyecto, se alcanzó el objetivo propuesto, dado que se logró desarrollar un algoritmo para la calificación de la efectividad de las empresas, se lo validó y sobre éste se formuló un “modelo de autogestión” enfocado en las necesidades de las PyMEs y los micro-emprendedores locales. El modelo citado, de fácil aplicación, emplea los resultados de la calificación propuesta por el algoritmo, para fundamentar un plan de acciones destinado a la mejora de los resultados operativos.

Por otra parte, el método de autogestión ofrecido hace un aporte sustantivo a los empresarios pequeños que al ser provistos de una herramienta con muy bajo costo, pueden mejorar sus resultados desde el conocimiento de su realidad. Entre otros de los resultados propuestos con efectividad comprobada en la implementación, pueden destacarse:

1. la realización de asociaciones con proveedores y empresas del mismo ramo para reducir los precios de compra,
2. la reasignación de los recursos humanos disponibles, disminuyendo la dotación en algunos casos,
3. el aprovechamiento de la economía de escala en la producción,
4. la multiplicación de las operaciones financieras,
5. la disminución de plazos de financiación para compras y para ventas,
6. la realización de convenios con proveedores para asegurarse el abastecimiento,
7. la implementación del “control de los procesos internos por objetivos” favoreciendo el análisis, la revisión y la optimización de los procesos mismos y
8. el establecimiento de pautas de actuación claras para los distintos sectores de la empresa para adecuar las necesidades de desempeño a las nuevas interacciones entre los procesos internos.

Mas allá del valioso aporte reconocido por los empresarios de PyMEs y micro-emprendedores involucrados en este proyecto, no podemos dejar de lado el aporte realizado a la comunidad educativa. Así, debemos considerar:

1. la disponibilidad de un algoritmo de medición válido, destinado al conocimiento del “estado de situación” de las empresas,
2. la posibilidad de incorporar alumnos en las compañías, para que a través del uso del instrumento de autogestión desarrollado, puedan así complementar su formación práctica - profesional,
3. la disponibilidad de la encuesta y del algoritmo de aplicación por parte de la Cámara Empresarial de las PyMEs, de la Universidad Nacional de La Matanza



**INFORME FINAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

y de cualquier otra organización con propósitos similares que requiera emplear el modelo propuesto y

4. la disponibilidad en la biblioteca pública de la Universidad Nacional de La Matanza, del informe de resultados y conclusiones obtenidas a partir de la aplicación del modelo, en carácter de material didáctico para su consulta.

**BIBLIOGRAFÍA CONSIDERADA PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO:**

- A) **Administración y Control de la Calidad**, autor: W. Lindsay y J. Evans, Editorial: Thomson
- B) **Logística, mejores prácticas en Latinoamérica**, autor: Octavio Carranza, Editorial: Thomson
- C) **Ley 24.467**. Marco Regulatorio de la Pequeña y Mediana Empresa.
- D) **Ley 25.300**. Ley de Fomento a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Modificación al Régimen de Crédito Fiscal para Capacitación.
- E) **Resolución 21/2010. SEPYME**: Modificación de la Resolución N° 24/01 en relación con la determinación del valor de las ventas anuales.
- F) [www.eumed.net](http://www.eumed.net): **Biblioteca Virtual de Economía, Derecho y Ciencias Sociales**: “Características de las PyMEs en Argentina”.
- G) **SELA: Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe**. “La situación de las PYMES en América Latina. El enfoque y el aporte de CEPAL”. Rudolf Buitelaar, Jefe Unidad de Gerencia de Proyectos. Dirección de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPALXXI Reunión de Directores de Cooperación Internacional de América Latina y el Caribe. Paramaribo, Suriname. 29 y 30 de julio de 2010.
- H) **CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe**. “Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales”. Carlo Ferraro y Giovanni Stumpo. Compiladores. Chile 2010
- I) **CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe**. “Las Pymes argentinas en el escenario post convertibilidad. Políticas públicas, situación y perspectivas”. Matías Kulfas. Argentina. 2008.
- J) **CEPAL. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. CFI. Consejo Federal de Inversiones**. “Las pymes en el Mercosur; definiciones y primeras estimaciones”. Francisco Gatto, Carlo Ferraro. Argentina. 1993.

**ANEXO: CUESTIONARIO DE AUTOEVALUACIÓN VALIDADO, INCLUYENDO LA CALIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS****1- Indique tipo de sociedad de la empresa.**

- S.A
  - S.R.L
  - Otra ¿Cuál?
- 

**2- Rubro al que se dedica.**

- Servicios
  - Diseño y producción
  - Producción
  - Otra ¿Cuál?
- 

**3- Origen de la fuerza de cambio**

- Derivación otro negocio
  - Necesidad insatisfecha
  - Otra ¿Cuál?
- 

**4- Visión organizacional**

- Liderazgo
  - Asistencia Cliente
  - Proveedor Estratégico
  - Otra ¿Cuál?
- 

**5- Valores de la Organización**

- Dinamismo
- Calidad
- Otra ¿Cuál?



---

**6- Estructura predominante**

- Multinacional
  - PyME
  - Otra ¿Cuál?
- 

**7- Organización administrativa**

- Estable y documentada
  - Otra ¿Cuál?
- 

**8- Aspectos del funcionamiento**

- Especialización
  - Tecnología
  - Innovación
  - Otra ¿Cuál?
- 

**9- Clima laboral interno**

- Integración parcial
  - Integración total
  - Otra ¿Cuál?
- 

**10-Sistemas de gestión internos**

- Estructurado
  - Semiestructurado
  - Otra ¿Cuál?
-

**11-Capacitación dirigida al personal**

- Programada
  - No programada
  - Otra ¿Cuál?
- 

**12-Contratación del personal**

- Baja rotación
  - Alta rotación
  - Otra ¿Cuál?
- 

**13-Premios y castigos**

- Sí
  - No
  - Otra ¿Cuál?
- 

**14-Fuentes del éxito**

- Motivación
  - Delegación
  - Ajuste procesos
  - Otra ¿Cuál?
- 

**15-Directivos**

- Profes. jóvenes
  - Profes. Experimentados
  - Otra ¿Cuál?
-

**16-Toma de decisiones**

- Iniciativa personal
  - Otra ¿Cuál?
- 

**17-Entorno**

- Conocimiento de la competencia
  - Clientes potenciales
  - Otra ¿Cuál?
- 

**18-Lanzamiento de productos nuevos en el año**

- 0 a 2
  - 3 a 4
  - 5 a 6
  - más de 6
  - Otra ¿Cuál?
- 

**19-Proveedores**

- Confiables
  - No confiables
  - Otra ¿Cuál?
- 

**20-Debilidades**

- Variabilidad mercado
  - Adquisición insumos
  - Costos
  - Falta financiación
  - Otra ¿Cuál?
-



**21-Fortalezas**

- Estrategia negocio
  - Nuevos desarrollos
  - Calidad producto
  - Métodos trabajo
  - Otra ¿Cuál?
- 

**22-Gestión basada en indicadores**

- Total
  - Parcial
  - Otra ¿Cuál?
- 

**23-Sistemas de gestión certificado**

- Certificados
  - En Camino
  - Otra ¿Cuál?
- 

**24-Gestión de Stock sistematizados**

- Punto de Reposición
  - Programada
  - Otra ¿Cuál?
- 

Criterios para la evaluación de la calificación:

Total de puntos:

De 24-22 Altamente Exitoso,

De 21-19 Muy Exitoso y

De 18-15 Exitoso Resto: Plan de Cambio