



# LA INDUSTRIA DE SOFTWARE Y SERVICIOS INFORMÁTICOS DE CHACO

Coordinadora: Mg. Laura Pegoraro  
Investigadores: Lic. Joaquín Predilailo y Lic. Cecilia Tomassone  
Colaboradores: Belén Correa y Leandro Cazes

**Informe 2:**  
*Fortalezas y  
debilidades de las  
empresas de  
Software y  
Servicios  
Informáticos*

## Contenido

Introducción.....	2
Indicador global .....	3
Ámbito Comercial.....	4
Variables y subvariables consideradas .....	4
Fortalezas y debilidades en materia Comercial.....	5
Conclusiones del ámbito Comercial .....	9
Ámbito de Operación y Producción .....	10
Variables y subvariables consideradas .....	10
Fortalezas y debilidades en materia de Operación y Producción .....	11
Conclusiones del ámbito Operación y Producción.....	13
Ámbito de Personas y Organización .....	13
Variables y subvariables consideradas .....	13
Fortalezas y debilidades en materia de Personas y Organización.....	14
Conclusiones del ámbito Personas y Organización.....	17
Ámbito Financiero .....	18
Variables y subvariables consideradas .....	18
Fortalezas y debilidades en materia Financiera .....	19
Conclusiones del ámbito Financiero .....	21
Conclusiones finales .....	23
Variables, subvariables, dimensiones, e indicadores de análisis.....	25
Escala de medición y evaluación .....	28
Plan de trabajo.....	29
Formulario de relevamiento .....	0

## Introducción

---

A partir del relevamiento realizado acerca del estado de situación de las empresas de Software y Servicios Informáticos, donde se ha definido una segmentación y tipificación de éstas, considerando como variables a sus *Clientes*, *Productos/Servicios*, y *Dotación de personal*, se decidió profundizar la investigación, a partir de la identificación de las fortalezas y debilidades de las empresas, y del sector como un todo, desde la comprensión de su modelo de organización y gestión interno.

Para ello, se definió un modelo organizacional como marco de referencia, del cual se desprendieron cuatro ámbitos de análisis: *Ámbito Comercial*, *Ámbito Financiero*, *Ámbito de Operación y Producción*, y *Ámbito de Personas y Organización*.

Esta segunda parte de la investigación, comprendió la realización de entrevistas en profundidad a los titulares de empresas, pertenecientes los diferentes segmentos identificados en la primera etapa del presente proyecto:

- SSI Grandes: Cuando en más del 50% de las sub variables analizadas presentaban mayor grado de desarrollo;
- SSI Medianas: Cuando presentaban un mayor grado de desarrollo en entre el 25% al 50% de las sub variables estudiadas;
- SSI Pequeñas: Cuando en menos del 25% de las sub variables analizadas presentaban un mayor grado de desarrollo.

Por cada segmento identificado, se seleccionó una muestra de firmas, entrevistándose a los titulares de aquellas que contaban con mayor variabilidad de tipos de clientes, y diversidad de conformación de estructuras orgánicas; a fin de garantizar la representatividad de la mayor cantidad de modelos organizacionales, y dinámicas de negocios posibles.

# PRIMERA PARTE

## Indicador global

El primer indicador obtenido es el *Indicador Global*, que permite tener una visión completa del sector SSI, en base a las empresas pertenecientes a la muestra.

Dimensión	IG 1	IG 2	IG 3	IG 4	IG 5	INDICE GLOBAL
Comercial	7,5	3,5	6,0	7,8	4,0	↓ 5,8
Finanzas	8,9	6,1	6,7	9,2	7,5	↑ 7,7
Operación y producción	8,7	5,3	7,7	7,0	8,0	↑ 7,3
Organización y personas	7,3	4,6	7,1	8,1	5,8	↔ 6,6
<b>Promedio IG</b>	<b>7,9</b>	<b>4,7</b>	<b>6,7</b>	<b>8,0</b>	<b>5,9</b>	<b>6,7</b>

[INDICADOR GLOBAL POR EMPRESA Y ÁMBITO DE ANÁLISIS]

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- El sector SSI local tiene un valor del índice global de 6,7 sobre una escala de 10, equivalente a una puntuación MEDIA.
- El ámbito comercial tiene una puntuación BAJA (5,8), tema que será desarrollado con mayor detalle en páginas siguientes.
- El ámbito financiero, de operación y producción, y organizacional, tiene una puntuación MEDIA (7,7; 7,3; y 6,6 respectivamente)
- A nivel de empresas entrevistadas, vemos 2 casos con puntuación BAJA, 2 casos con puntuación MEDIA (uno de ellos sobre el límite con 7,9 como valor), y 1 caso con puntuación ALTA (este último sobre el límite inferior del rango 8 a 10)

Se observa que las empresas del sector SSI podrían focalizar sus esfuerzos sobre el ámbito comercial, y en segundo término sobre la organización interna y manejo de personal.

Asimismo, existen oportunidades de transferencias de experiencias entre unas y otras, considerando por ejemplo que aquellas empresas con mejor desempeño en materia de operación y producción, no son necesariamente las de mejor desempeño comercial, y viceversa.

## Ámbito Comercial

### Variables y subvariables consideradas

El modelo de organización a partir del cual han sido analizadas las empresas SSI, en el ámbito comercial, considera sólo 2 variables, y dentro de ellas, 7 subvariables, cada una de las cuales posee un significado específico.

Variable	Subvariable	Significado
Estrategia e inteligencia de mercado	Competidores	Parte del planeamiento estratégico, supone por un lado identificar los competidores (aquellos proveedores de bienes o servicios rivales), y comprender cómo actúan y cuáles son sus fortalezas y debilidades. Asimismo, habiendo logrado esto, es interesante diferenciar a aquellas empresas SSI que planifican y toman decisiones, reactiva o proactivamente en relación a sus competidores, de aquellas que no consideran a los competidores en su gestión comercial.
	Cientes, segmentos y mercados	Las empresas que tienen claridad de los mercados a los cuales orientan sus productos o servicios, son aquellas que primeramente los “estudian” y conocen. Una definición clara del mercado, demuestra que la organización entiende quiénes son sus clientes, como se comportan, que rasgos diferenciales poseen, etc. Además, para una estrategia más efectiva, estos mercados deben segmentarse de manera de aplicar diferentes planes y acciones. Por otro lado, habiendo identificado y segmentado el mercado, es importante poder cuantificar el tamaño de este ya sea en valor monetario o cantidad de consumidores potenciales. Por ejemplo, para una empresa proveedora de software para Sanatorios y Clínicas privadas, es importante estimar cuantos establecimientos de este tipo existen en la cobertura geográfica que desean abarcar.
Planeamiento y ejecución comercial	Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes	Una efectiva planificación y ejecución comercial, debería considerar al menos la fijación de metas de facturación, cursos de acción y planes para alcanzarlos, y una metodología comercial o proceso de obtención de volúmenes de ventas incrementales. Es por ello que interesa entender si las empresas han cuantificado sus objetivos de facturación y de qué manera gestionan los recursos para lograrlos. Por otra parte, además de gestionar nuevos clientes, es importante mantener (retener) y desarrollar los clientes existentes, teniendo una gestión a tal fin.
	Producto	Dentro de una Mezcla de Mercadeo (o Mix de Marketing), una empresa debe gestionar sus productos o servicios, primeramente definiéndolos con claridad, para luego determinar a qué clientes están orientados. Cada producto o servicio se supone ligado a la satisfacción de una necesidad específica de un grupo de clientes. Por otro lado, asumiendo que las necesidades de los clientes no son estáticas, del mismo modo la propuesta de productos y servicios (portfolio) debería ser cambiante, ya sea a partir de la introducción de nuevas soluciones, como también renovando o actualizando los productos existentes. Por ello decimos que es importante analizar la frecuencia con que se lanzan nuevos productos o servicios, y la frecuencia con que se renuevan productos o servicios actuales.
	Publicidad y comunicación	Toda empresa debe hacerse notar tanto institucionalmente, como a nivel de propuestas de valor (comunicación de producto). Resulta importante en el modelo analizado determinar qué acciones de comunicación se llevan a cabo, y cómo se gestiona la marca y la imagen de cada organización.
	Canal	En la industria del software y servicios informáticos, la importancia del canal no es similar a la que esta variable tiene por ejemplo en sectores de consumo masivo. Sin embargo, interesa comprender que tan amplias son las opciones de distribución y cómo llegan las propuestas de productos y servicios a los clientes. Asimismo, entender si dentro de la cadena de venta existen <i>cuotas</i> de valor que se atribuye al canal (comisiones y márgenes por intermediación, esquemas de resellers, etc.)

	Precios	Si bien los precios no son rígidos tratándose de ventas institucionales (B2B), tampoco puede gestionarse una empresa sin políticas y definiciones respecto al precio, ya que esta variable es sensible en el comprador. Por ello interesa entender cómo se fijan los precios objetivamente, y que herramientas comerciales se utilizan para tener flexibilidad en las negociaciones.
--	---------	--

## Fortalezas y debilidades en materia Comercial

Habiendo identificado en el Indicador Global que el ámbito organizacional menos desarrollado, es el Comercial, profundizaremos su análisis desarrollando mejor las Variables y Subvariables relevadas, para comprender dónde se origina esta debilidad, y cómo poder revertirla.

Variable	IC 1	IC 2	IC 3	IC 4	IC 5	INDICE COMERCIAL
Canal	5,0	3,3	3,3	8,3	3,3	↘ 4,7
Clientes, segmentos y mercados	6,7	3,3	6,7	10,0	5,0	↘ 6,3
Competidores	7,8	3,3	4,4	7,8	4,4	↘ 5,6
Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes	7,5	4,2	5,0	9,2	3,3	↘ 5,8
Precios	8,3	3,3	10,0	10,0	5,0	↗ 7,3
Producto	10,0	3,3	9,2	7,5	4,2	↗ 6,8
Publicidad y comunicación	5,6	3,3	3,3	3,3	3,3	↘ 3,8
<b>Total general</b>	<b>7,5</b>	<b>3,5</b>	<b>6,0</b>	<b>7,8</b>	<b>4,0</b>	<b>5,8</b>

[INDICADOR COMERCIAL POR EMPRESA Y VARIABLE DE ANÁLISIS]

Desagregando el valor del índice Comercial (5,8) por empresa y variable, obtenemos las siguientes conclusiones:

- Hay algunas variables con valores MEDIOS (entre 6 y 8), como ser: Clientes, segmentos y mercados (6,3), Precios (7,3), Producto (6,8)
- Las variables con desempeño BAJO tienen que ver justamente con aquellas que poseen una mayor orientación a la venta: Canal (4,7), Competidores (5,6), Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes (5,8), Publicidad y comunicación (3,8)
- A nivel de empresas, nos encontramos con 3 casos de valoración comercial MEDIA, y otros 2 casos de valoración BAJA.

Si realizamos dentro del ámbito comercial, un análisis más profundo a nivel de Subvariable, sólo de las 2 empresas con mejor desempeño comercial<sup>1</sup>, podemos obtener algunas precisiones adicionales interesantes.

<sup>1</sup> Se excluyen las 3 empresas con desempeño más bajo, con la finalidad trabajar como casos modelos con las empresas con mejor performance comercial, para evitar el sesgo que arroja el análisis de los promedios para las 5 empresas.

Subvariable	IC 1	IC 4	INDICE
Acción/ reacción competitiva	10,0	6,7	↑ 8,3
Actualización de cartera	10,0	6,7	↑ 8,3
Amplitud del canal comercial	3,3	6,7	↘ 5,0
Comunicación de marca (institucional)	6,7	3,3	↘ 5,0
Comunicación de producto	3,3	3,3	↓ 3,3
Conocimiento de atributos de sus competidores	6,7	6,7	↘ 6,7
Cuantificación del tamaño del mercado	3,3	10,0	↘ 6,7
Definición clara de productos y servicios	10,0	10,0	↑ 10,0
Ejecución y seguimiento de ventas	6,7	10,0	↑ 8,3
Flexibilidad de precios	6,7	10,0	↑ 8,3
Identificación específica de competidores	6,7	10,0	↑ 8,3
Identificación específica de segmentos de mercados	10,0	10,0	↑ 10,0
Incentivo del canal	6,7	10,0	↑ 8,3
Objetividad de precios	10,0	10,0	↑ 10,0
Orientación a resultados comerciales	6,7	10,0	↑ 8,3
Planeamiento y organización de ventas	6,7	10,0	↑ 8,3
Presencia comunicacional	6,7	3,3	↘ 5,0
Relación con clientes	10,0	6,7	↑ 8,3
Renovación de cartera	10,0	3,3	↘ 6,7
Segmentación por producto	10,0	10,0	↑ 10,0
<b>Total general</b>	<b>7,5</b>	<b>7,8</b>	<b>7,7</b>

[SUBVARIABLES COMERCIALES DE EMPRESAS CON MEJOR DESEMPEÑO COMERCIAL]

Las empresas con mejor desempeño comercial se caracterizan por tener el siguiente comportamiento valorado como ALTO:

- Observan y son conscientes del comportamiento de los competidores, reaccionan en consecuencia, y toman decisiones para aprovechar oportunidades o atenuar amenazas de estos. **Acción/reacción competitiva (8,3)**
- Sus productos/servicios principales se actualizan y mejoran todos los meses. **Actualización de cartera (8,3)**
- Todos los productos y servicios de la empresa se encuentran definidos formal y claramente en documentos comerciales, folletos, web. **Definición clara de productos y servicios (10)**
- Poseen un proceso formal de ventas con etapas predefinidas (visitas y llamadas a prospectos, envío de propuestas comerciales, etc.), y además se realiza un seguimiento y se registran los avances de la negociación comercial en algún sistema de tipo CRM o similar. **Ejecución y seguimiento de ventas (8,3)**
- Son flexibles en la negociación de precios utilizando variables de financiación y descuentos comerciales. **Flexibilidad de precios (8,3)**

- Conocen quiénes son sus competidores directos, y entienden por qué y cómo compiten sus productos o servicios. **Identificación específica de competidores (8,3)**
- En cuanto al conocimiento del mercado, identifican con precisión cantidad de segmentos existentes, citan ejemplos de empresas tipo de cada segmento, y define cada uno de ellos por producto, geográficamente, o por tipo de cliente. **Identificación específica de segmentos de mercados (10)**
- Los esfuerzos de venta del canal comercial, son premiados mediante comisiones a vendedores y otros estímulos similares. **Incentivo del canal (8,3)**
- La fijación de precios tiene en cuenta el costo de producción o prestación, más un margen pretendido, el precio de productos/servicios competidores, el valor percibido o utilidad para el cliente o tipo/tamaño de cliente. **Objetividad de precios (10)**
- Tienen una meta de facturación mensual y anual, y además esas metas son desagregadas por zona geográfica, segmento de cliente, o producto/servicio. **Orientación a resultados comerciales (8,3)**
- Dedicar tiempo a pensar y planear de qué manera captar nuevos clientes, y dicho plan se define formalmente en un Plan de Ventas. **Planeamiento y organización de ventas (8,3)**
- Existe una agenda y responsable que administra las relaciones con los clientes principales, intentando maximizar la cifra de facturación. **Relación con clientes (8,3)**
- Los productos que se ofrecen cuentan con una clara definición, acerca de los potenciales consumidores/ clientes a los cuáles va dirigido, en algunos casos incluso con una matriz Producto-Cliente. **Segmentación por productos(10)**

Por otro lado, estas empresas tienen un desempeño valorado como MEDIO o BAJO en los siguientes aspectos, que representan temáticas que deberían ser abordadas para fortalecer la gestión:

- Tienen identificada la necesidad de desarrollar nuevos canales comerciales, pero por el momento no cuentan con otras opciones de venta distintas a la venta directa personal. En algunos casos se plantearon opciones de alianzas y partnerships con empresas de otras provincias en carácter de resellers. **Amplitud del canal comercial (5)**
- Es materia pendiente, aunque fuera desarrollada en ciertas oportunidades pero sin un plan comunicacional integral, el posicionamiento tanto de marca empresarial, como de servicios o productos específicos. En ambos casos se reconoce la necesidad de avanzar en este sentido. **Comunicación de**



**marca/institucional (5), Comunicación de productos (3,3), y Presencia comunicacional (5)**

- Si bien identifican a sus competidores, tienen pendiente el conocimiento más profundo de sus fortalezas y debilidades, y el entendimiento de las estrategias utilizadas por ellos. **Conocimiento de atributos de sus competidores (6,7)**
- Si bien tienen una clara identificación acerca de cuál es su mercado objetivo, y poseen una segmentación del mercado, sólo en uno de los dos casos se ha relevado información cuantitativa que permita conocer el tamaño del mercado. **Cuantificación del tamaño del mercado (6,7)**
- Los productos actuales son actualizados permanentemente, pero en cuanto al desarrollo de nuevos productos o servicios en los últimos 2 años, la frecuencia de renovación de productos es más baja. Este dato debe entenderse según las políticas de cada empresa, existiendo casos donde deliberadamente se decide no incrementar la cartera de productos como estrategia comercial para mantener un foco. **Renovación de cartera (6,7)**

A efectos de completar los datos de la dimensión comercial, se incluyen seguidamente los valores de subvariables de las 5 empresas y promedios completos:

Subvariable	IC 1	IC 2	IC 3	IC 4	IC 5	INDICE COMERCIAL
Acción/ reacción competitiva	10,0	3,3	3,3	6,7	3,3	5,3
Actualización de cartera	10,0	3,3	10,0	6,7	3,3	6,7
Amplitud del canal comercial	3,3	3,3	3,3	6,7	3,3	4,0
Comunicación de marca (institucional)	6,7	3,3	3,3	3,3	3,3	4,0
Comunicación de producto	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3
Conocimiento de atributos de sus competidores	6,7	3,3	3,3	6,7	3,3	4,7
Cuantificación del tamaño del mercado	3,3	3,3	3,3	10,0	3,3	4,7
Definición clara de productos y servicios	10,0	3,3	10,0	10,0	3,3	7,3
Ejecución y seguimiento de ventas	6,7	3,3	6,7	10,0	3,3	6,0
Flexibilidad de precios	6,7	3,3	10,0	10,0	6,7	7,3
Identificación específica de competidores	6,7	3,3	6,7	10,0	6,7	6,7
Identificación específica de segmentos de mercados	10,0	3,3	10,0	10,0	6,7	8,0
Incentivo del canal	6,7	3,3	3,3	10,0	3,3	5,3
Objetividad de precios	10,0	3,3	10,0	10,0	3,3	7,3
Orientación a resultados comerciales	6,7	3,3	3,3	10,0	3,3	5,3
Planeamiento y organización de ventas	6,7	3,3	3,3	10,0	3,3	5,3
Presencia comunicacional	6,7	3,3	3,3	3,3	3,3	4,0
Relación con clientes	10,0	6,7	6,7	6,7	3,3	6,7
Renovación de cartera	10,0	3,3	10,0	3,3	3,3	6,0
Segmentación por producto	10,0	3,3	6,7	10,0	6,7	7,3
<b>Total general</b>	<b>7,5</b>	<b>3,5</b>	<b>6,0</b>	<b>7,8</b>	<b>4,0</b>	<b>5,8</b>

[SUBVARIABLES COMERCIALES DE TODAS LAS EMPRESAS RELEVADAS]

## Conclusiones del ámbito Comercial

Si bien el sector SSI de la provincia, representado por las 5 empresas relevadas, tiene como una de sus debilidades el desarrollo comercial (que podría ratificarse desde la afirmación de los propios entrevistados que en general manifestaron que esto siempre ha sido materia pendiente en sus agendas), podemos por otro lado afirmar que cuenta con algunos casos de éxito interesantes que podrían considerarse como modelos a imitar y replicar.

Aquellos aspectos con mayor incidencia en las ventas y de índole operativo, son los que primeramente deberían abordarse a efectos de generar resultados de corto plazo. Por ejemplo, el desarrollo de objetivos y planes comerciales, la implementación de estrategias publicitarias tanto para dar a conocer sus empresas cómo los productos que ofrecen, y la ampliación de los canales comerciales, serían prioritarios.

También debería trabajarse a nivel estratégico investigando mejor el mercado, por ejemplo en la comprensión más profunda de los competidores (qué ofrecen, cómo venden, cuánto cobran, que publicidad realizan, etc.), y en la cuantificación del mercado consumidor.

Por otro lado, han surgido otras consideraciones interesantes no especificadas en las variables ni indicadores pero que es importante mencionar:

- **CRECIMIENTO HACIA MERCADOS INTERNACIONALES:** en algunas de las entrevistas se ha planteado el interés de ingresar a mercados internacionales, habiendo mencionado a Paraguay, Perú, Colombia, Uruguay, y Bolivia como países atractivos para una primera etapa de sondeo. En algunos casos, las empresas locales ya han tenido alguna experiencia participando en ferias internacionales y rondas de negocios, y en otros casos incluso han avanzado en la realización de contactos comerciales, y planificado la apertura de oficinas en países vecinos. Surge como una oportunidad a tener en cuenta, el interés y decisión que plantean las empresas para desarrollarse hacia otros mercados.
- **CRECIMIENTO HACIA OTRAS PROVINCIAS:** el modelo de negocio de la mayoría de estas empresas, limita en cierta forma el crecimiento comercial geográfico hacia otras provincias, que no sean de la región nordeste.  
Por su parte, algunas de las empresas han ejemplificado cómo es que proveedores de otras provincias (Rosario, Córdoba, Buenos Aires, y Santa Fe) compiten en cotizaciones con potenciales clientes locales, lo que representa una amenaza. Es decir, a las empresas SSI locales les cuesta llegar a otras provincias, pero a la inversa no ocurre lo mismo.  
Por otro lado, analizando la propuesta de productos y servicios de las empresas locales, se observan fortalezas que permitirían su inserción hacia otras

provincias, derivadas fundamentalmente de dos atributos: especialización de sus productos (nichos de mercado), y calidad de sus propuestas de productos y servicios. En este sentido, podemos mencionar el caso de una de las empresas que deliberadamente decidió achicar su cartera de productos, discontinuando y eliminando algunos de ellos, a los fines de lograr mayor foco en su propuesta comercial.

- **ASESORAMIENTO EN MATERIA COMERCIAL:** resulta interesante destacar que las dos empresas con mejor performance desde lo comercial y con mayor claridad desde la definición de estrategias de negocio, han tenido (y tienen) algún tipo de asistencia de consultores, coaches, o personal idóneo en materia comercial. Por el contrario, las empresas con un desempeño bajo en esta dimensión, no han tenido asistencia en este sentido.

Se podría afirmar que estas empresas son permeables a la asistencia externa, y además sus negocios demuestran ser sensibles a la profesionalización de la gestión, generando mejores resultados.

## Ámbito de Operación y Producción

### Variables y subvariables consideradas

El modelo de organización empleado, desde el ámbito de Operación y Producción, considera 2 variables, y dentro de ellas 4 subvariables. A continuación se describe la relevancia de cada una de ellas.

Variable	Subvariable	Significado
Creación y transformación de valor	Innovación (I+D)	Es importante para las empresas de <b>ssi</b> lograr una matriz de innovación, a partir de la gestión de un portfolio de proyectos.
	Producción	El ciclo productivo completo, tendrá mayor eficacia y eficiencia en aquellos casos en que exista un planeamiento y control de la producción, y que los mismos sean rigurosos y metódicos, empleando particularmente en la industria del software herramientas de gestión y seguimiento de proyectos. Asimismo el alcance y plazos acordado, versus el efectivamente logrado serán métricas del desempeño de la función de producción. Gestionar los proyectos profesionalmente requiere definir los plazos e hitos de proyecto, asignar responsables, delimitar entregables, etc.
Costos, calidad y productividad	Calidad	Empresas con estandarización y procesos normalizados en áreas productivas, y controles de calidad previos a la salida al mercado (denominado testing en el caso de estas empresas), tendrán un mejor desempeño de su operación en general, y entregarán soluciones con mayores niveles de calidad (tendrán reducción de fallas, y cumplimiento de requerimientos y expectativas de clientes, etc.). También es alusivo al ciclo de la calidad, el mantenimiento de programas y acciones de mejora de los procesos y la organización en general.

	Costos	Como variables de operación, el cálculo y control del costo de producción resulta relevante para medir eficiencia y productividad, sobre todo en empresas intensivas en mano de obra, donde la principal imputación al costo de los productos surge de las horas laborales de los integrantes de la organización.
--	--------	---

## Fortalezas y debilidades en materia de Operación y Producción

El sector SSI local ha demostrado un nivel de desarrollo MEDIO en materia de operación y producción, siendo causa probable de ello la certificación de Normas ISO en varias de estas empresas.

Variable	IO 1	IO 2	IO 3	IO 4	IO 5	INDICE OPERACIÓN
Calidad	9,2	5,8	9,2	7,5	9,2	↑ 8,2
Costos	6,7	3,3	6,7	3,3	6,7	↓ 5,3
Innovación (I+D)	6,7	3,3	6,7	3,3	3,3	↓ 4,7
Producción	9,2	5,8	6,7	8,3	8,3	↑ 7,7
<b>Total general</b>	<b>8,7</b>	<b>5,3</b>	<b>7,7</b>	<b>7,0</b>	<b>8,0</b>	<b>7,3</b>

[INDICADOR DE OPERACIÓN POR EMPRESA Y VARIABLE DE ANÁLISIS]

Desagregando el valor del índice de Operación (7,3) por empresa y variable, obtenemos las siguientes conclusiones:

- En materia de calidad, la media arroja un valor de 8,2 (ALTO)
- Las variables con menor despeño tienen que ver con el conocimiento de los costos de producción (5,3), y la gestión de la Innovación en estas empresas (4,7)
- La gestión de la producción, arroja un valor MEDIO de 7,7 lo cual está asociado a la gestión de calidad previamente mencionada.
- A nivel de empresas, vemos 2 casos con promedio ALTO (8,7 y 8), 2 casos con valores MEDIO (7,7 y 7), y un valor BAJO (5,3)

Si realizamos dentro del ámbito de operación y producción, un análisis más profundo a nivel de Subvariable, de las 5 empresas, podemos obtener algunas conclusiones importantes.

Subvariable	IO 1	IO 2	IO 3	IO 4	IO 5	INDICE OPERACIÓN
Control de costo de producción	6,7	3,3	6,7	3,3	6,7	↓ 5,3
Control preventivo	10,0	6,7	10,0	6,7	10,0	↑ 8,7
Cumplimiento de producción	10,0	6,7	6,7	6,7	6,7	↔ 7,3
Estándares de producción	10,0	6,7	10,0	6,7	10,0	↑ 8,7
Gestión de proyectos	10,0	6,7	10,0	10,0	10,0	↑ 9,3
Límite de capacidad productiva	6,7	3,3	6,7	10,0	6,7	↔ 6,7
Mejoras internas	6,7	3,3	10,0	10,0	6,7	↔ 7,3
Planeamiento de producción	10,0	6,7	3,3	6,7	10,0	↔ 7,3
Portfolio I+D	6,7	3,3	6,7	3,3	3,3	↓ 4,7
SLA (Acuerdo de nivel de servicio)	10,0	6,7	6,7	6,7	10,0	↔ 8,0
<b>Total general</b>	<b>8,7</b>	<b>5,3</b>	<b>7,7</b>	<b>7,0</b>	<b>8,0</b>	<b>7,3</b>

[SUBVARIABLES DE OPERACIÓN DE EMPRESAS SSI]

- Las empresas presentan un desempeño BAJO, en los siguientes aspectos:
  - El costo de producción de cada producto o servicio, es un dato que no se conoce. **Control del costo de producción (5,3)**
  - Al consultar acerca de cuántos productos completamente nuevos está actualmente desarrollando la empresa, la mayoría de las respuestas son 1 o ninguno. **Gestión del Portfolio de Investigación y Desarrollo (4,7)**
- Muestran un desempeño MEDIO en temas tales como:
  - Respecto a los planes de producción o servicios, se cumple el alcance, con atrasos en la entrega, o bien se entrega a tiempo, pero con menor alcance del previsto, con lo cual el cumplimiento no es en un 100%. **Cumplimiento de la producción (7,3)**
  - Las empresas no se encuentran en una situación de ociosidad ni escasez de personal, a la hora de atender a la demanda. Este dato debe entenderse en el contexto en el que las empresas en su mayoría no poseen un aumento deliberado de las ventas, lo que en caso de ser así seguramente derive en una necesidad de recursos humanos adicionales. **Límite de capacidad productiva (6,7)**
  - En promedio podría indicarse que existen programas y acciones de mejora de los procesos y organización, aunque no de manera formal y rigurosa. **Mejoras internas (7,3)**
  - Si bien el valor es MEDIO, para considerarse ALTO debiera ocurrir que antes de iniciar la producción se realice un planeamiento y estimación de esfuerzos en tiempos y costos, y se acuerde con el cliente el alcance preciso, generalmente estableciendo todo esto por escrito. Lo habitual es que se acuerde de palabra con el cliente un alcance, plazo y costos aproximados, sin muchos cálculos previos de planeamiento de esfuerzos. **Planeamiento de producción (7,3)**
- Tienen una performance ALTA en los siguientes aspectos:

- Existen rutinas y políticas de testing realizadas para detectar fallas de los productos o servicios como control de calidad antes de la entrega a clientes. **Control preventivo (8,7)**
- Existe una metodología estándar y procesos normalizados para las tareas de producción, testing, e implementación, y en la mayoría de los casos existen certificaciones de calidad. **Estándares de producción (8,7)**
- Se aplican rigurosamente herramientas de gestión de proyectos con seguimiento de Hitos, Plazos, Responsables, Entregables, etc. **Gestión de proyectos (9,3)**
- Existe una mesa de ayudas que trabaja con un marco de prestación de servicio, denominado habitualmente SLA, donde cada evento e incidente tiene su específica prioridad y tiempo de respuesta predefinido. **Acuerdo de Nivel de Servicio (8)**

### Conclusiones del ámbito Operación y Producción

El sector SSI local tiene un desempeño muy positivo en materia de operación y producción, que se traduce en un alto nivel de profesionalismo y calidad en la prestación de servicios y entrega de productos al mercado. En todas las entrevistas realizadas pudo comprobarse mediante ejemplos concretos, las herramientas, planillas, y documentos internos que aseguran esta solidez de su operación.

Podría decirse que el principal tema pendiente de madurez tiene que ver con el cálculo de los costos productivos, y al igual que lo indicado en la perspectiva comercial, la gestión de innovación interna.

El nivel de madurez que presentan estas empresas en materia de Calidad también tiene su correlación con el hecho de haber recibido asesoramiento externo (según lo indicado en las conclusiones de índole comercial). Estas empresas han atravesado procesos de consultoría para la certificación de Normas ISO, y han implementado a raíz de ello herramientas metodológicas que han impactado de manera positiva en su gestión interna. Nuevamente afirmamos que estas empresas requieren y aceptan asistencia externa, lo que se demuestra también en el ámbito operacional.

## Ámbito de Personas y Organización

### Variables y subvariables consideradas

La perspectiva que contempla el factor humano, procesos y organización interna, ha sido diseñada a partir de la consideración de las siguientes 3 variables, y 6 subvariables, cada una con un significado específico:

Variable	Subvariable	Significado
Organización formal	Puestos, funciones y	Empresas con puestos, funciones y tareas, son generalmente más ordenadas y generan eficiencia interna. Organizar la empresa funcionalmente, o por proyectos,

	tareas	y delimitar el alcance de las funciones asegura un mejor desempeño. Asimismo, es importante generar jerarquías y niveles de niveles de autoridad a medida que las empresas crecen en un formato piramidal. Es aplicable a este tipo de empresas la supervisión de tareas, y rangos de seniority.
	Políticas, procedimientos y sistemas	El modelo de empresa considerado, supone una organización con políticas y procedimientos definidos y aplicados, y asimismo sistemas de información que operan y dan soporte a esos procesos (Sistemas para gestionar procesos administrativos y financieros, Gestión de clientes y cuentas, Gestión de proyectos y requerimientos, y Tableros y reportes gerenciales, entre otros)
Liderazgo y alineamiento estratégico	Misión, visión y valores	Se contempla un mejor desempeño en empresas con declaración de Misión, Visión, y Valores, y asimismo un alineamiento estratégico generado a partir de la existencia de estrategias y planes derivados de este rumbo estratégico. Además estas definiciones son comprendidas por todos los integrantes de la organización, y se utilizan indicadores de gestión relacionados.
	Liderazgo y conducción	El liderazgo que suponen las empresas del modelo propuesto surge de la existencia de métodos gerenciales, rutinas de gestión, y soporte desde la conducción con personal con formación o experiencia en materia de negocios. Es valorado por ejemplo que las empresas tengan reuniones de seguimiento, objetivos de cambio, y agendas internas comunes.
Colaboradores y equipos	Retención y motivación	Empresas que venden conocimiento, deben minimizar la pérdida de recursos humanos, planeando incentivos económicos y evaluando otros aspectos motivacionales que permitan la retención y desarrollo de las personas.
	Preparación y formación del personal	Los colaboradores son la base de la organización, y sus habilidades no sólo en cuestiones técnicas y de gestión, sino también humanas son valoradas, para lograr una solidez interna en la empresa.

### Fortalezas y debilidades en materia de Personas y Organización

Al analizar variables relacionadas con la forma de organizarse y gestionar la empresa, y el manejo del factor humano, el valor de las empresas SSI es MEDIO (6,6) dejando interesantes conclusiones que deben ser tenidas en cuenta.

Variable	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4	IP 5	INDICE PERSONAS
Liderazgo y conducción	6,7	3,3	5,0	8,3	6,7	↓ 6,0
Misión, visión y valores	6,7	3,3	3,3	10,0	6,7	↓ 6,0
Políticas, procedimientos y sistemas	10,0	3,3	10,0	10,0	6,7	↑ 8,0
Preparación y formación del personal	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	↔ 6,7
Puestos, funciones y tareas	6,7	3,3	10,0	5,8	4,2	↓ 6,0
Retención y motivación	7,8	6,7	5,6	10,0	5,6	↔ 7,1
<b>Total general</b>	<b>7,3</b>	<b>4,6</b>	<b>7,1</b>	<b>8,1</b>	<b>5,8</b>	<b>6,6</b>

[INDICADOR DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN POR EMPRESA Y VARIABLE DE ANÁLISIS]

- La formalización de políticas, procedimientos, y el uso de sistemas de información, presenta un valor ALTO igual a 8. Esto está altamente relacionado a la estandarización mediante Normas ISO en muchas de estas empresas.

- Todos los demás valores tienen una medición MEDIA, aclarando que 3 de ellos se encuentran en el mínimo del intervalo (valor igual a 6), siendo estos: Liderazgo y conducción; Misión, Visión, y Valores; Puestos funciones y tareas. La preparación y formación del personal da una media de 6,7, y la retención y motivación de este asciende a 7,1
- A nivel de empresas, hay 1 caso con promedio ALTO (8,1), 2 casos con valores MEDIO (7,3 y 7,1), y 2 casos con valores BAJO (5,8, y 4,6)

Es interesante desagregar las 16 subvariables medidas en materia de Personas y Organización, ya que de su análisis podemos observar más detenidamente los puntos débiles y fuertes que presentan las empresas SSI.

Subvariable	IP 1	IP 2	IP 3	IP 4	IP 5	INDICE PERSONAS
Alineamiento estratégico	3,3	3,3	3,3	10,0	3,3	↓ 4,7
Atractivo salarial	10,0	6,7	6,7	10,0	3,3	↗ 7,3
Delimitación de funciones	6,7	3,3	10,0	6,7	6,7	↗ 6,7
Efectividad de retención	3,3	10,0	3,3	10,0	10,0	↗ 7,3
Estandarización de procedimientos	10,0	3,3	10,0	10,0	10,0	↑ 8,7
Habilidades y competencias de gestión de proyectos	6,7	6,7	3,3	6,7	6,7	↘ 6,0
Habilidades y competencias interpersonales	6,7	6,7	10,0	6,7	6,7	↗ 7,3
Habilidades y competencias técnicas	6,7	6,7	6,7	6,7	6,7	↗ 6,7
Incentivo económico	10,0	3,3	6,7	10,0	3,3	↗ 6,7
Método gerencial	6,7	3,3	6,7	10,0	6,7	↗ 6,7
Niveles de autoridad	6,7	3,3	10,0	3,3	3,3	↓ 5,3
Organización funcional	6,7	3,3	10,0	6,7	3,3	↘ 6,0
Organización matricial	6,7	3,3	10,0	6,7	3,3	↘ 6,0
Perfil gerencial	6,7	3,3	3,3	6,7	6,7	↓ 5,3
Rumbo estratégico	10,0	3,3	3,3	10,0	10,0	↗ 7,3
Sistemas de información	10,0	3,3	10,0	10,0	3,3	↗ 7,3
<b>Total general</b>	<b>7,3</b>	<b>4,6</b>	<b>7,1</b>	<b>8,1</b>	<b>5,8</b>	<b>6,6</b>

[SUBVARIABLES DE PERSONAS Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS SSI]

Algunas de las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- El desempeño más BAJO se da al analizar el alineamiento estratégico, los niveles de autoridad, y el perfil gerencial.
    - Lo más frecuente es que no existan planes ni estrategias derivadas de la Misión y Visión de la empresa. Sólo en 1 caso los planes y estrategias derivados de la Misión y Visión, son comprendidos por todos los integrantes de la organización, y se utilizan métricas para monitorear su cumplimiento. Cada colaborador reconoce sus objetivos y metas en esta empresa.
- Alineamiento estratégico (4,7)**
- No existen jerarquías y niveles de autoridad claramente definidos dentro de cada área (Jefaturas, Supervisores, Seniority). En algunos casos se implementan escalas de seniority pero todavía es materia pendiente en la



mayoría de las empresas, posiblemente ocasionado por el pequeño tamaño de las empresas en cuanto a dotación, y la estructura aplanada no piramidal.

#### **Niveles de autoridad (5,3)**

- Los mandos gerenciales formados por los propietarios, si bien tienen un sólido y notorio perfil emprendedor, en ciertos casos queda en evidencia la necesidad de formación o falta de experiencia empresarial en temas de negocios tales como estrategias comerciales, gestión de ventas, etc. **Perfil gerencial (5,3)**
- El desempeño ALTO se observa únicamente en la **estandarización de procedimientos (8,7)**, producto de la normalización de procesos a partir de la certificación de normas de Calidad.
- Presentan un desempeño MEDIO el resto de las subvariables evaluadas:
  - Los salarios de estas empresas son similares a la media del mercado.

#### **Atractivo salarial (7,3)**

- Algunas áreas tienen funciones delimitadas formalmente, pero no toda la organización. **Delimitación de funciones (6,7)**
- Tres de las empresas no han tenido pérdida de personal el último año, aunque dos de ellas han tenido 2 o más abandonos de integrantes.

#### **Efectividad de retención (7,3)**

- Las habilidades y competencias en materia de gestión de proyectos son similares a la de otras empresas competidoras del sector. **Habilidades y competencias de gestión de proyectos (6)**

- Ocasionalmente se trabaja en equipo sin mayores inconvenientes, y con un buen clima entre compañeros. **Habilidades y competencias interpersonales (7,3)**

- Las habilidades y competencias técnicas del personal son similares a la de otras empresas competidoras del sector. **Habilidades y competencias técnicas (6,7)**

- Dos empresas indicaron que se pagan sueldos (fijos, por hora, o por proyecto), con sus incrementos de convenio. Una empresa además de esto paga al personal incrementos adicionales a convenio, y 2 empresas otorgan un importe adicional/premio según desempeño, facturación o cumplimiento de objetivos. **Incentivo económico (6,7)**

- El valor medio indica que es frecuente tener agendas semanales y reuniones de seguimiento de temas, pero sin una metodología definida, en relación al gerenciamiento de los equipos y proyectos. **Método gerencial (6,7)**

- La media de la industria indica que las empresas poseen una organización funcional, pero no formalizada. **Organización funcional (6)**

- En la práctica se delega autoridad en modelos matriciales de organización definiendo líderes de proyectos (organización por proyectos), aunque esta estructura no está formalmente definida. **Organización matricial (6)**

- Se presentan 2 casos extremos donde la empresa no posee una declaración escrita de Misión y Visión, y por otro lado 3 empresas con la mayor puntuación donde la empresa posee una Misión y Visión escrita, conocida por toda la organización, que marca el rumbo de la empresa permanentemente. **Rumbo estratégico (7,3)**
- La mayoría de las empresas coincide en el uso de herramientas informáticas internamente, tales como ERP (Procesos administrativos y financieros), CRM (Gestión de clientes y cuentas), Project Management (Gestión de proyectos, requerimientos, e incidentes). Hay una carencia en el uso de sistemas de toma de decisiones empresariales (Tableros y reportes gerenciales que sirven de apoyo a la toma de decisiones). **Sistemas de información (7,3)**

### Conclusiones del ámbito Personas y Organización

Este ámbito es el segundo valor más bajo, detrás del aspecto comercial, aunque en general la mayor parte de los aspectos medidos oscilan entre 6 y 7 puntos.

Se observa como fortaleza relevante la estandarización interna de políticas y procedimientos, y relacionado a ello el buen nivel de gestión informatizada que poseen internamente, aunque surge como materia pendiente para las empresas, la implementación de herramientas decisorias (es decir, avanzar en una instancia donde pueda realizarse una toma de decisiones a partir de los datos de gestión que disponen).

Otra cuestión relevante que se vincula con el bajo desempeño comercial identificado al inicio, tiene que ver con la falta de un alineamiento estratégico, que implica integrar a toda la organización, desde el planeamiento de la estrategia: es importante notar que si bien las empresas tienen una declaración de Misión y Visión (Rumbo estratégico – 7,3), sólo una de ellas ha diseñado un plan anual con una relación causa-efecto entre la visión, misión, estrategias, planes, objetivos, indicadores, y metas, y además de esto lo ha comunicado y ha destinado recursos a la ejecución.

Otra conclusión interesante surge de relacionar la innovación, con la retención de los recursos humanos. Si bien la medición del Atractivo salarial (7,3) y Efectividad de retención (7,3) arrojan valores intermedios, en algunos de los casos relevados se pudo detectar el impacto negativo que genera en este tipo de empresas la pérdida de recursos humanos. Podría decirse que los factores que han ocasionado la salida de colaboradores (más allá de los económicos), tiene que ver con la capacidad de retención desde los desafíos y proyectos que se le proponen al personal, la posibilidad de aprendizaje que se les brinda, y las oportunidades de crecimiento.

En cierta forma, podríamos decir que la necesidad de crecimiento y ampliación de la base de clientes de este tipo de empresas, también tiene implicancias en la retención del personal. Las organizaciones necesitan recursos capacitados para crecer, pero a su vez las personas necesitan trabajar en empresas que crezcan y les propongan desafíos permanentemente. En este sentido, podemos identificar como debilidad (y amenaza) la baja tasa de innovación, medida desde la Variable Innovación (que fue valorada en 4,7). Si bien las empresas han indicado la permanente renovación de sus productos actuales, 3 de las 5 empresas entrevistadas, no contaban con un portfolio de nuevos productos.

Un ejemplo de cómo revertir este factor, podría ser a partir del planteamiento de proyectos anuales, que comprometan a los colaboradores. Por ejemplo, una de las empresas mencionó la intención de realizar una reingeniería integral de uno sus productos; otra empresa indicó que estaba con proyectos de aplicaciones mobile explícitamente como herramienta motivacional para sus colaboradores ya que tenían interés en ese tipo de tecnologías.

## Ámbito Financiero

### Variables y subvariables consideradas

Desde la perspectiva financiera se han considerado en el modelo de organización, aquellos factores básicos que hacen a la gestión de un emprendimiento, sin profundizar en cuestiones e índices más técnicos que además de ser inaplicables a estas empresas, son difíciles de calcular y medir. Se definieron 3 variables, y 6 subvariables, cada una con su significado.

Variable	Subvariable	Indicador
Planeamiento financiero	Presupuestos, costos y resultados	Un planeamiento financiero mínimo permite tener previsión y estimación financiera desde los presupuestos, que luego son contrastados con la realidad como control de ejecución. Por otro lado, la evolución de ingresos y egresos permite determinar cuáles han sido los resultados del negocio, intentando de algún modo cuantificar el desempeño global de estas empresas.
	Tesorería y caja	Se piensa en una empresa que dentro de su gestión de planificación financiera, logre tener una tesorería segregada de las finanzas particulares de los socios, y además responsable de asegurar suficiencia de fondos para afrontar los pagos. Nos referimos a cuestiones mínimas de equilibrio de caja.
Inversiones	Inversiones hard (equipamiento y activos fijos)	Este tipo de organizaciones son de baja inversión en capital de trabajo, pero alta dependencia de equipamiento (instalaciones). La no disponibilidad de equipamiento, puede atentar contra los servicios que se ofrecen y los tiempos de respuesta, y de allí la importancia de las inversiones que se realicen en ese sentido.
	Inversiones soft	Aspectos blandos son los que prevalecen en empresas no intensivas en capital inmovilizado, y sin stocks de productos. Invertir en factores como la marca e imagen, la formación y capacitación del personal, la certificación de calidad, y el resguardo de propiedad intelectual son los aspectos mínimos que se consideran en el modelo definido de este tipo de organizaciones.

Financiación	Financiación interna (Autofinanciación)	Un aspecto que permite inferir el equilibrio de las finanzas, utilizado en el modelo propuesto, tiene que ver con la capacidad de autofinanciación que posee el negocio. Es decir si el giro ordinario de la empresa permite solventar las inversiones.
	Financiación externa (Costo financiero)	Estructuras de financiación más costosa generan mayores riesgos en este tipo de empresas, con lo cual se evalúan dentro del modelo la utilización de diferentes fuentes de financiación externa por parte de estas empresas.

## Fortalezas y debilidades en materia Financiera

El valor promedio de las empresas SSI en materia financiera es de 7,7 lo cual da una valoración MEDIA. Debemos destacar que es aquí donde las empresas han mostrado un mejor desempeño.

Variable	IF 1	IF 2	IF 3	IF 4	IF 5	INDICE FINANCIERA
Financiación externa	10,0	10,0	6,7	6,7	10,0	↑ 8,7
Financiación interna	10,0	6,7	6,7	10,0	10,0	↑ 8,7
Inversiones hard	10,0	6,7	6,7	10,0	3,3	↘ 7,3
Inversiones soft	6,7	5,0	7,5	8,3	6,7	↓ 6,8
Presupuestos, costos y resultados	10,0	5,6	4,4	10,0	8,9	→ 7,8
Tesorería y caja	10,0	6,7	8,3	10,0	6,7	↑ 8,3
<b>Total general</b>	<b>8,9</b>	<b>6,1</b>	<b>6,7</b>	<b>9,2</b>	<b>7,5</b>	<b>7,7</b>

[INDICADOR DE ÁMBITO FINANCIERA POR EMPRESA Y VARIABLE DE ANÁLISIS]

Analizando los datos podemos indicar que:

- El promedio es ALTO, en cuanto a Financiación externa (8,7), Financiación interna (8,7), y Tesorería y Caja (8,3).
- El promedio es MEDIO en las demás variables: Inversiones Hard (7,3), Inversiones Soft (6,8), y Presupuestos, costos y resultados (7,8).
- A nivel de empresas se dan los valores más ALTOS de todas las dimensiones en dos empresas (9,2 y 8,9), y valores MEDIO en las demás 3 empresas (6,1; 6,7; y 7,5)

Subvariable	IF 1	IF 2	IF 3	IF 4	IF 5	INDICE FINANCIERA
Autonomía financiera	10,0	10,0	6,7	10,0	6,7	↑ 8,7
Capacidad de autofinanciación	10,0	6,7	6,7	10,0	10,0	↑ 8,7
Costo de financiación	10,0	10,0	6,7	6,7	10,0	↑ 8,7
Disponibilidad de equipamiento	10,0	6,7	6,7	10,0	3,3	↘ 7,3
Equilibrio de caja	10,0	3,3	10,0	10,0	6,7	↘ 8,0
Inversión en calidad	10,0	6,7	10,0	10,0	10,0	↑ 9,3
Inversión en capacitación	10,0	6,7	10,0	10,0	10,0	↑ 9,3
Inversión en desarrollo de marca	3,3	3,3	6,7	10,0	3,3	↘ 5,3
Inversión en propiedad intelectual	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	↓ 3,3
Previsión financiera	10,0	6,7	3,3	10,0	10,0	↘ 8,0
Rentabilidad	10,0	6,7	6,7	10,0	10,0	↑ 8,7
Seguimiento financiero	10,0	3,3	3,3	10,0	6,7	↘ 6,7
<b>Total general</b>	<b>8,9</b>	<b>6,1</b>	<b>6,7</b>	<b>9,2</b>	<b>7,5</b>	<b>7,7</b>

[SUBVARIABLES FINANCIERAS DE EMPRESAS SSI]

Haciendo un análisis a nivel de subvariables podemos realizar las siguientes afirmaciones:

- Se observan valores ALTOS en los siguientes aspectos:
  - Están segregadas las finanzas del negocio, de las finanzas de los propietarios con claridad. **Autonomía financiera (8,7)**
  - El giro del negocio permite autofinanciar a la empresa. **Capacidad de autofinanciación (8,7)**
  - La estructura de fuentes de financiación principalmente se compone de fondos de costo bajo o nulo. No es común el uso de fuentes bancarias con tasas comerciales, ni descubiertos bancarios. **Costo de financiación (8,7)**
  - En la mayoría de los casos las empresas todos los meses obtiene más ingresos que egresos, y no se producen déficit de caja. **Equilibrio de caja (8)**
  - Las empresas destinan fondos a inversiones en Calidad con carácter prioritario. **Inversión en calidad (9,3)**
  - Las empresas destina fondos a inversiones para capacitación y formación del personal con carácter prioritario. **Inversión en capacitación (9,3)**
  - Realizan una estimación anual y mensual de ingresos y egresos (presupuestos). **Previsión financiera (8)**
  - Considerando los últimos 2 años del negocio, podría indicarse que los ingresos aumentan, más que el aumento de los costos, y las empresas obtienen mayores resultados económicos. **Rentabilidad (8,7)**

## Conclusiones del ámbito Financiero

En general podemos indicar que las empresas se encuentran sólidas y saludables en materia financiera, aunque en varios casos relataron situaciones que tuvieron que atravesar en ciertas oportunidades, donde no existía equilibrio de caja, o era difícil incrementar la facturación.

En varias de las entrevistas mantenidas, los participantes mencionaron que si bien sus finanzas se encontraban equilibradas, el impacto de los costos fijos resultaba preocupante, y sobre todo existiendo incertidumbre en la generación de ingresos. A raíz de ello, algunas de estas empresas optaron por orientar su modelo de negocios hacia la venta de *abonos* mensuales en lugar de *vender proyectos*, lo que en la actualidad otorgó mayor estabilidad financiera y previsibilidad.

Es importante que además de generar estabilidad en sus ingresos, para cobertura de los costos, las empresas proyecten sus negocios a partir de presupuestos, lo que en la práctica se pudo comprobar satisfactoriamente como una fortaleza de estas empresas: 3 de 5 empresas realizan Presupuestos Financieros y revisan los desvíos entre lo proyectado y lo real (2 de ellas son las más sólidas desde lo comercial). Estas mismas 3 empresas son las que en los últimos 2 años han incrementado su ganancia y rentabilidad. En oposición a ello, las empresas que no han incrementado sus resultados, son aquellas que no tienen un planeamiento y ni control financiero presupuestario.

Por otro lado, en el presente si bien el flujo de ingresos es estable en todas las empresas, existe cierta dificultad para mantener al día las cobranzas a sus clientes. En el caso de aquellas empresas que tienen como clientes al Estado, suele existir un ciclo de pagos con diferimientos que es difícil de gestionar, sin embargo para aquellos clientes del sector privado, mantener controlada la gestión de cobros resulta importante, y es un punto que se mencionó como objetivo de gestión (en algunos casos *premiando* al responsable de cobranzas, en otros casos ordenando las tareas administrativas vinculadas a la facturación y cobro).



# SEGUNDA PARTE

---

## Conclusiones finales

---

Luego del relevamiento efectuado, se puede afirmar que las empresas del sector SSI de la provincia tienen un potencial interesante, evidenciado en la fortaleza en materia de Operación y Producción, y cierta *salud* Financiera. Podría decirse que “hacia adentro” las empresas están preparadas para crecer.

Por otro lado, viendo el aspecto Comercial, surgen debilidades importantes sobre las cuales debe trabajarse para revertirlas. En la misma línea, podríamos indicar que la gestión de Personas y Organización, presenta una madurez intermedia con ciertas fortalezas, y algunas debilidades a considerar.

En general, sin intención de puntualizar cual es cada una de las empresas entrevistadas, y procurando un modelo general que pueda ser utilizado por otras empresas del sector, concluimos diciendo que hemos observado al menos 2 segmentos en los cuales agrupar a las empresas, en cuanto a su potencial de crecimiento.

- a) Segmento 1: Empresas con gran potencial de crecimiento
- b) Segmento 2: Empresas con menor potencial de crecimiento

Esta división, no necesariamente está ligada al tamaño de la empresa, sino que ha sido asociado a la madurez de su modelo organizacional, atributo que fue descripto a lo largo de este informe, a partir del relevamiento en profundidad.

Las empresas del Segmento 1, son aquellas que en términos generales han avanzado equilibradamente en las 4 dimensiones, siendo sus valores del indicador global (IG) MEDIO o ALTO (en la tabla siguiente, indicadas como Empresas 1 y 4). Las empresas que puedan identificarse en este segmento son las que estarán en mejores condiciones de pasar a un estadio de desarrollo en base a una estrategia comercial de ampliación de mercados.

Las empresas del Segmento 2 (en la tabla siguiente, indicadas como Empresas 2, 3 y 5), son aquellas que no han avanzado equilibradamente en las 4 dimensiones, siendo su valor de IG, BAJO o MEDIO, o si bien poseen algún atributo con valoración ALTA es una medición aislada. Las empresas que se identifiquen en este grupo, antes de pensar en una expansión comercial, deberían equilibrar sus variables internas y revisar las debilidades existentes.

El equilibrio de las 4 dimensiones se puede evaluar desde la variabilidad que presentan los 58 indicadores en cada una de las 5 empresas relevadas. La conclusión a la que podemos arribar es que las empresas con mejor desempeño global son además más equilibradas en su desempeño general (su desvío respecto al promedio de los



indicadores varía igual o menos que un 30%), contrastando con las empresas con desempeño global más bajo (su desvío respecto al promedio de indicadores varía más de un 40%).

	1	2	3	4	5
<b>IG</b>	<b>7,9</b>	<b>4,7</b>	<b>6,7</b>	<b>8,0</b>	<b>5,9</b>
Desvío estándar	<b>2,32</b>	<b>1,97</b>	<b>2,76</b>	<b>2,42</b>	<b>2,72</b>
Desvío estándar relativo	<b>29%</b>	<b>42%</b>	<b>41%</b>	<b>30%</b>	<b>46%</b>



# ANEXOS

## Variables, subvariables, dimensiones, e indicadores de análisis

Dentro de cada ámbito (Comercial, Financiero, de Operación y Producción, de Personas y Organización), se especificaron sus respectivas variables y subvariables de investigación, conforme al siguiente detalle:

Ámbito	Variable	Subvariable
Comercial	Estrategia e inteligencia de mercado	Competidores
		Clientes, segmentos y mercados
	Planeamiento y ejecución comercial	Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes
		Producto
		Publicidad y comunicación
		Canal
Precios		
Operación y producción	Creación y transformación de valor	Innovación (I+D)
		Producción
	Costos, calidad y productividad	Calidad
		Costos
Finanzas	Planeamiento financiero	Presupuestos, costos y resultados
		Tesorería y caja
	Inversiones	Inversiones hard
		Inversiones soft
	Financiación	Financiación interna
		Financiación externa
Organización y personas	Organización formal	Puestos, funciones y tareas
		Políticas, procedimientos y sistemas
	Liderazgo y alineamiento estratégico	Misión, visión y valores
		Liderazgo y conducción
	Colaboradores y equipos	Retención y motivación
		Preparación y formación del personal

Previo al diseño de los cuestionarios a aplicar, se puntualizaron cuáles eran las *dimensiones* de cada *subvariable*, para luego determinar los *indicadores*.

Subvariable	Dimensión	Objetivo	Indicador
Competidores	Identificación de competidores	¿Reconoce quiénes son sus competidores y cuáles son sus atributos positivos y negativos?	Identificación específica de competidores
			Conocimiento de atributos de sus competidores
	Comportamiento competitivo	¿Cómo actúa la empresa con relación a sus competidores?	Acción/ reacción competitiva
Clientes, segmentos y mercados	Identificación y segmentación de mercado	¿Reconoce a qué mercados objetivos se orientan sus productos y servicios? ¿Cómo lo segmenta (geográficamente,	Identificación específica de segmentos de mercados

		por productos, por tipo de clientes, etc)?	
	Estimación de tamaño de mercado	¿Cuál es el tamaño de este mercado? ¿Cuántos potenciales clientes existen en el mercado al cuál dirige sus productos y servicios?	Cuantificación del tamaño del mercado
Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes	Cifra de ventas	¿La empresa tiene cuantificados sus objetivos de facturación total? ¿Con que apertura (anual, mensual, semanal)?	Orientación a resultados comerciales
	Planes de venta	¿La empresa tiene planes de acción específicos para alcanzar sus objetivos comerciales y se asignan responsables?	Planeamiento y organización de ventas
	Proceso de venta	¿Cómo se desarrolla un proceso de venta típico de sus productos o servicios?	Ejecución y seguimiento de ventas
	Desarrollo de clientes actuales	¿Cómo administra sus principales clientes actuales?	Relación con clientes
Producto	Especificación de producto o servicio	¿Los productos y servicios se encuentran claramente definidos en documentos, folletos, u otros soportes?	Definición clara de productos y servicios
	Segmentación de mercado	¿Cada producto tiene claramente definido su segmento objetivo y potencial comprador?	Segmentación por producto
	Lanzamiento de productos nuevos	¿Con qué frecuencia se lanzan nuevos productos o servicios?	Renovación de cartera
	Mantenimientos de productos actuales	¿Con qué frecuencia se renuevan productos o servicios actuales?	Actualización de cartera
Publicidad y comunicación	Presencia comunicacional	¿Con qué frecuencia se realizan comunicaciones con el mercado?	Presencia comunicacional
	Mensaje (institucional)	¿Con qué frecuencia se comunican aspectos institucionales y novedades de la empresa?	Comunicación de marca (institucional)
	Mensaje (producto)	¿Con qué frecuencia se comunican novedades de productos y servicios orientadas a aumentar las ventas?	Comunicación de producto
Canal	Tipos de canales	¿A través de qué canales se realizan las ventas?	Amplitud del canal comercial
	Incentivo del canal	¿Existen precios diferenciados según el canal de ventas? ¿Se incentiva el canal con comisiones, descuentos, etc.?	Incentivo del canal
Precios	Fijación de precios	¿Cuál es la base utilizada para determinar los precios?	Objetividad de precios
	Descuentos y plazos de pago	¿Se utilizan los descuentos y plazo de pago como herramienta comercial? ¿Existe una política definida?	Flexibilidad de precios
Innovación (I+D)	Portfolio I+D	¿Existe un portfolio de proyectos de I&D? ¿Cuántos proyectos tienen actualmente en cartera?	Portfolio I+D
Producción	Planeamiento de producción	¿Antes de iniciar la producción se realiza un planeamiento y estimación de esfuerzos en tiempos y costos?	Planeamiento de producción
	Control de producción	¿Se realiza un seguimiento de los planes de producción bajo alguna metodología de gestión de proyectos?	Gestión de proyectos
	Cumplimiento de plan de producción	¿Este planeamiento se cumple en baja, media o alta proporción?	Cumplimiento de producción
	Capacidad de producción	¿La capacidad de producción instalada es suficiente para hacer frente a la demanda	Límite de capacidad productiva

		de clientes? ¿Existe ociosidad o carencia de recursos?	
Calidad	Estándares de producción	¿Existe una metodología estándar y procesos normalizados por escrito para las tareas de producción, testing, e implementación?	Estándares de producción
	Mejoras de procesos	¿Existen programas y acciones de mejora de los procesos y organización?	Mejoras internas
	Control de calidad	¿Existen rutinas de testing realizadas para detectar fallas de los productos o servicios como control de calidad?	Control preventivo
	Resolución de fallas	¿Existe una gestión de solicitudes de servicios y medición de tiempos de respuesta para las fallas?	SLA (Acuerdo de nivel de servicio)
Costos	Costo de productos	¿Existe un cálculo, registración, e imputación de los costos de manera de poder calcular el costo de cada producto? ¿Se conoce el costo de cada producto?	Control de costo de producción
Presupuestos, costos y resultados	Planeamiento presupuestario	¿La empresa realiza una estimación anual y mensual de ingresos y egresos (presupuestos)?	Previsión financiera
	Control presupuestario	¿Existe un seguimiento y control de los presupuestos elaborados, analizando desvíos?	Seguimiento financiero
	Resultado acumulado	¿Qué evolución han tenido los ingresos y los egresos? ¿La empresa a mejorado su rentabilidad?	Rentabilidad
Tesorería y caja	Autonomía financiera	¿Están segregadas las finanzas del negocio, de las finanzas de los propietarios?	Autonomía financiera
	Equilibrio de caja	¿Es común que la empresa presente déficit de caja algunos meses? ¿Cómo se cubren los déficit de caja?	Equilibrio de caja
Inversiones hard	Inversión en equipamiento y activos fijos	¿La empresa cuenta con el equipamiento y activos fijos necesarios?	Disponibilidad de equipamiento
Inversiones soft	Inversión en marca	¿Cuánto invierte en desarrollo y posicionamiento de la marca e imagen?	Inversión en desarrollo de marca
	Inversión en capacitación	¿Cuánto invierte en capacitación y formación del personal?	Inversión en capacitación
	Inversión en calidad	¿Cuánto invierte para mejorar la organización, certificar procesos y productos, y lograr mayor calidad?	Inversión en calidad
	Inversión en patentes	¿Cuánto invierte para patentar y resguardar la propiedad intelectual de sus productos?	Inversión en propiedad intelectual
Financiación interna	Autofinanciación	¿Las inversiones y gastos se financian con el giro del negocio (autofinanciación)?	Capacidad de autofinanciación
Financiación externa	Costo financiero	¿Las inversiones y gastos se financian a que costo?	Costo de financiación
Puestos, funciones y tareas	Organización funcional	¿La empresa está dividida en áreas formalmente delimitadas? ¿Cuáles son las áreas en que se organiza la empresa?	Organización funcional
	Organización matricial	¿Se delega autoridad en modelos matriciales de organización (líderes por proyectos)?	Organización matricial
	Delimitación de	¿Existen puestos claramente definidos y	Delimitación de funciones

	funciones	delimitados en las áreas?	
	Autoridad formal	¿Existen jerarquías y niveles de autoridad claramente definidos dentro de cada área? (Jefaturas, Supervisores, Senioriti)	Niveles de autoridad
Políticas, procedimientos y sistemas	Formalización de políticas y procedimientos	¿La empresa ha definido sus políticas y procedimientos? ¿Qué políticas y procedimientos están definidos por escrito?	Estandarización de procedimientos
	Sistemas	¿Qué sistemas posee la empresa para organizar y ejecutar sus circuitos, y con qué finalidad los utiliza?	Sistemas de información
Misión, visión y valores	Rumbo estratégico	¿Posee la empresa una declaración de Misión, Visión y Valores?	Rumbo estratégico
	Alineamiento estratégico	¿Existen estrategias y planes derivados de la Misión y Visión de la empresa, comprendidos, y monitoreados?	Alineamiento estratégico
Liderazgo y conducción	Método gerencial	¿La empresa realiza reuniones de seguimiento y planifica agendas de trabajo sobre temas claves del negocio? ¿Existen rutinas de control sobre temas en agenda?	Método gerencial
	Perfil gerencial	¿Cuál es el perfil de los puestos gerenciales y de management?	Perfil gerencial
Retención y motivación	Rotación	¿Cuál es la capacidad de retener recursos?	Efectividad de retención
	Remuneración	¿Qué criterios se utilizan para fijar remuneraciones? ¿Se aplican remuneraciones variables por desempeño?	Incentivo económico
		¿Cuál es la competitividad salarial?	Atractivo salarial
Preparación y formación del personal	Habilidades y competencia	¿Cómo son las competencias y habilidades técnicas de sus colaboradores?	Habilidades y competencias técnicas
		¿Cómo son las competencias y habilidades para la gestión de proyectos de sus colaboradores?	Habilidades y competencias de gestión de proyectos
		¿Cómo son las competencias y habilidades de trabajo en equipo y relaciones interpersonales de sus colaboradores?	Habilidades y competencias interpersonales

## Escala de medición y evaluación

La ejecución del relevamiento se realizó a partir del diseño de un cuestionario a medida compuesto por 58 preguntas (20 del ámbito *Comercial*, 10 del ámbito *Operacional*, 12 del ámbito *Financiero*, y 16 referidas a *Personas y Organización*), el cual se aplicó a una muestra seleccionada de 5 empresas del sector SSI de la provincia del Chaco.

A efectos de interpretar los datos, se determinaron las siguientes decisiones metodológicas:

- Escala de medición: cada una de las 58 preguntas, se valoriza en una escala con 2 valores extremos y uno intermedio, siendo los extremos iguales a 1 (o 3,34 sobre base 10), y 3 (o 10 sobre base 10). El valor intermedio de la escala es 2

(equivalente a 6,67 sobre base 10). De esta forma todas las respuestas podrán valer 1, 2, o 3 tercios según apreciación del entrevistador, habiendo definido previamente para cada pregunta qué tipo de respuesta posible se aplica a cada valor.

- Escala de evaluación: si bien cada respuesta sólo podrá tener estos tres valores posibles, en la tarea de agrupamiento por ámbito o variable los valores confluyen en promedios. Es decir, por ejemplo para la variable *Planeamiento y ejecución comercial*, su evaluación global surge de un promedio de los valores de cada respuesta, sin ponderación ni peso diferencial en cada respuesta. Por último, la escala de evaluación utiliza 3 rangos de valores a efectos de evaluar los resultados:
  - Menor a 6: **BAJO**
  - Mayor o igual a 6, y menor a 8: **MEDIO**
  - Mayor o igual a 8: **ALTO**



## Plan de trabajo

Fase	Actividad	Tareas	SEPT		OCTUBRE		NOVIEMBRE		DICIEM				
			s3	s4	s1	s2	s3	s4	s1	s2			
1. Modelos organizacionales de las empresas SSI Chaqueñas	2.1 - Relevamiento de los modelos organizacionales de empresas SSI Chaqueñas	1. Definición de variables, dimensiones, e indicadores a medir/observar, referidos a los procesos comerciales, financieros, de producción, y gestión de recursos humanos, de empresas SSI.											
		2. Elaboración de formulario semi-estructurado "Entrevistas a empresas SSI 2014" (preguntas, escalas y tipos de respuestas, etc)											
		3. Selección de muestra. Planeamiento de agenda de entrevistas con empresas participantes.											
		4. Entrevistas presenciales o por medios remotos a empresas SSI incluidas en la muestra.											
	2.2 - Descripción de modelos organizacionales de empresas SSI Chaqueñas	1. Carga, tabulación, y procesamiento de datos de las entrevistas.											
		2. Análisis estadístico descriptivo. Correlación. Gráficos.											
		3. Informe de descripción de modelos organizacionales de empresas SSI.											
2. Fortalezas y debilidades de empresas SSI	3.1 - Comparar modelos organizacionales de empresas SSI locales, con referentes de la industria.	1. Identificar modelos organizacionales exitosos de empresas SSI como parámetros de comparación (buenas prácticas de la industria; casos de éxito con Rentabilidad y Crecimiento como indicadores de desempeño)											
		2. Contrastar las variables de modelos organizacionales de empresas SSI, con los parámetros de comparación de la industria, en materia comercial, financiera, productiva, y de RRHH.											
		3. Determinar Debilidades y Fortalezas que surgen de la comparación de empresas SSI locales, con referentes de la industria. Determinar gaps para las variables medidas/observadas											
	3.2 - Conclusiones sobre el impacto de variables organizacionales en la rentabilidad y crecimiento	1. Redacción de informe final											

## Formulario de relevamiento

Ámbito	Variable	Subvariable	Indicador	Pregunta	Escala de respuesta orientativa
Comercial	Estrategia e inteligencia de mercado	Competidores	Identificación específica de competidores	¿Puede mencionarnos 5 empresas que considera competidores directos (ofrecen productos similares a los suyos y pueden quitarles ventas)? Debe indicar nombre exacto de la empresa y describir de algún modo los productos o servicios que ofrece	1- Baja (identifica 1 o ningún competidor) 2- Media (identifica 2 o 3 competidores) 3- Alta (identifica 4 o más competidores)
Comercial	Estrategia e inteligencia de mercado	Competidores	Conocimiento de atributos de sus competidores	¿Puede mencionarnos 4 atributos (2 fortalezas y 2 debilidades) de sus 2 competidores más relevantes?	1- Baja (identifica 1 o ningún atributo de cada competidor) 2- Media (identifica 2 o 3 atributos de cada competidor) 3- Alta (identifica 4 o más atributos de cada competidor)
Comercial	Estrategia e inteligencia de mercado	Competidores	Acción/ reacción competitiva	¿Cuál de las siguientes afirmaciones le resultan más aplicables a la realidad de su empresa? 1- No se presta atención a la competencia y se toman decisiones independientemente de ella 2- Se observa y es consiente del comportamiento de los competidores, pero no reacciona en consecuencia 3- Se observa y es consiente del comportamiento de los competidores, reacciona en consecuencia, y se toman decisiones para aprovechar oportunidades o atenuar amenazas de estos.	1- Baja (sin reacción/acción) 2- Media (reactivo) 3- Alto (proactivo, liderazgo)
Comercial	Estrategia e inteligencia de mercado	Clientes, segmentos y mercados	Identificación específica de segmentos de mercados	¿Puede mencionarnos a que segmentos del mercado se dirigen sus productos o servicios? (Dar ejemplos: empresas multinacionales/Pymes del rubro o sector ..., que necesiten ..., que estén localizadas u operen en la	1- No identifica segmentos: tiene una propuesta de productos sin definición de los segmentos a los que apunta cada uno. 2- Identifica sin ser preciso: no es tan específico como Opc. 3

				provincia/país ...)	3- Identifica con precisión: cantidad de segmentos; cita ejemplos de empresas tipo de cada segmento; define cada segmento por producto, geográficamente, o por tipo de cliente
Comercial	Estrategia e inteligencia de mercado	Cientes, segmentos y mercados	Cuantificación del tamaño del mercado	Para los segmentos de mercado indicados en la pregunta anterior: 1- ¿Podría indicar cuántas empresas/consumidores lo componen aproximadamente? 2- ¿Podría indicar cuánto dinero destinan estas empresas/consumidores al consumo de los productos/servicios cómo los que su empresa ofrece?	1- No cuantifica: desconoce el tamaño del mercado. 2- Cuantifica sin ser preciso: tamaño de mercado medido en cantidad de demandantes o en \$. 3- Cuantifica con precisión: tamaño de mercado medido en cantidad de demandantes y en \$.
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes	Orientación a resultados comerciales	¿La empresa tiene una meta de facturación mensual/anual? En caso afirmativo ¿esas metas son desagregadas (aperturadas) por zona geográfica, segmento de cliente, o producto/servicio?	1- No tiene metas 2- Tiene metas no aperturadas 3- Tiene metas aperturadas
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes	Planeamiento y organización de ventas	¿La empresa dedica tiempo a pensar y planear de qué manera captar nuevos clientes? ¿este planeamiento se define formalmente en un Plan de Ventas?	1- No posee Plan de Ventas 2- Posee Plan de Ventas no formalizado 3- Posee Plan de Ventas formalizado
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes	Ejecución y seguimiento de ventas	1- ¿Existe un proceso formal de ventas con etapas predefinidas? ¿Cuáles son esas etapas? Por ejemplo: visitas y llamadas a prospectos, envío de propuesta comercial, etc. 2- ¿Se realiza un seguimiento y se registran los avances de la negociación comercial en algún sistema CRM o similar?	1- No hay proceso formal ni se registra CRM 2- Hay un proceso formal o se registra CRM 3- Hay un proceso formal y registro CRM
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Objetivos, planes comerciales, y gestión de clientes	Relación con clientes	¿Cuál de las siguientes afirmaciones le resultan más aplicables a la realidad de su empresa (hablando de sus clientes principales)? 1- No se realizan gestiones con los clientes más allá de	1- Relación no comercial (baja) 2- Relación comercial reactiva (media) 3- Relación comercial proactiva (alta)



				<p>la prestación y cobro de los servicios.</p> <p>2- Cuando el cliente requiere algo más de nuestra empresa, sabe que puede solicitarlo y analizamos su petición.</p> <p>3- Existe una agenda y responsable que administra las relaciones con los clientes principales, intentando maximizar la cifra de facturación (nuevos ofrecimientos, invitación a eventos, etc.)</p>	
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Producto	Definición clara de productos y servicios	<p>¿Todos los productos y servicios de la empresa se encuentran definidos formalmente en documentos/folletos/web, en cuánto a la necesidad que satisfacen y su utilidad? Nota: no se refiere a las especificaciones en lenguaje técnico sino comercial.</p>	<p>1- Sin definición clara de prod y ss.</p> <p>2- Definición imprecisa de todos los prod y ss.</p> <p>3- Definición clara de todos los prod y ss.</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Producto	Segmentación por producto	<p>¿Los productos que se ofrecen cuentan con una clara definición, acerca de los potenciales consumidores/clientes a los cuáles va dirigido?</p>	<p>1- Cualquier producto a cualquier cliente</p> <p>2- Algunos productos tienen un segmento predefinido</p> <p>3- Cada producto tiene su cliente potencial identificado</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Producto	Renovación de cartera	<p>¿Cuántos nuevos productos o servicios se han incorporado/desarrollado en los últimos 2 años?</p> <p>1- 2 o menos</p> <p>2- Entre 3 y 5</p> <p>3- 6 o más</p>	<p>1- Baja renovación</p> <p>2- Media renovación</p> <p>3- Alta renovación</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Producto	Actualización de cartera	<p>¿Con qué frecuencia se renuevan los productos o servicios principales incorporando mejoras que los hagan más atractivos para los clientes, ya sea incorporando servicio o funcionalidad?</p>	<p>1- Los productos/servicios principales se renuevan cada 1 año o más</p> <p>2- Los productos/servicios principales se renuevan 2 o 3 veces al año</p> <p>3- Los productos/servicios principales se renuevan todos los meses.</p>

Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Publicidad y comunicación	Presencia comunicacional	<p>1- ¿Con qué frecuencia se realizan acciones de comunicación?</p> <p>2- ¿La empresa posee un cronograma de acciones publicitarias o las mismas se ejecutan sin un plan previo? (Ejemplos: publicidad en Google o Facebook, medios gráficos, mailing, etc.)</p> <p>3- ¿Qué medios utiliza comúnmente la empresa para comunicarse con el mercado?</p>	<p>1- Las acciones de publicidad se realizan cada 1 año o más</p> <p>2- Las acciones de publicidad se realizan 2 o 3 veces al año</p> <p>3- Las acciones de publicidad se realizan todos los meses</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Publicidad y comunicación	Comunicación de marca (institucional)	¿La empresa realiza acciones publicitarias para posicionar a la empresa? Ejemplo: participación en eventos, sponsoreo, newsletter, visibilidad de marca, posicionamiento web, etc.	<p>1- Nunca</p> <p>2- Un par de veces al año</p> <p>3- Todos los meses</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Publicidad y comunicación	Comunicación de producto	¿La empresa realiza acciones publicitarias para comunicar puntualmente cada producto y generar ventas? Ejemplo: publicidades enfocadas al segmento consumidor del producto o servicio.	<p>1- Nunca</p> <p>2- Un par de veces al año</p> <p>3- Todos los meses</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Canal	Amplitud del canal comercial	<p>¿Qué canales de venta de los siguientes utiliza la empresa para llegar a sus clientes?</p> <p>a- Venta directa (fuerza de ventas propia, vendedores)</p> <p>b- Venta indirecta/intermediarios (Consultoras, Estudios Contables, Empresas SSI, Retailer de TI,)</p> <p>c- Otras (descargas, on line, etc.)</p>	<p>1- No tiene canales de venta (ninguna opción)</p> <p>2- Pocos canales (1 opción)</p> <p>3- Varios canales (2 o más opciones)</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Canal	Incentivo del canal	¿Cómo se premian los esfuerzos de venta de cada canal? (comisiones a vendedores, descuentos, etc.)	<p>1- No hay incentivo económico</p> <p>2- Algunas veces se premia económicamente</p> <p>3- Siempre se paga un incentivo económico</p>

Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Precios	Objetividad de precios	<p>¿Qué variables de las siguientes se analizan antes de definir los precios de los productos o servicios?</p> <p>a- Costo de producción o prestación + margen pretendido</p> <p>b- Precio de productos/servicios competidores</p> <p>c- Valor percibido o utilidad para el cliente/ tipo o tamaño de cliente</p> <p>d- Valor subjetivo</p>	<p>1- Baja objetividad (opción d)</p> <p>2- Media objetividad (algunas de las opciones a, b, c)</p> <p>3- Alta objetividad (todas las opciones a, b, c)</p>
Comercial	Planeamiento y ejecución comercial	Precios	Flexibilidad de precios	<p>¿En el caso que una propuesta comercial no sea aceptada por el cliente, es habitual que...</p> <p>1- No se realiza descuento ni financiación al cliente</p> <p>2- Se mantenga el precio, pero se ofrezca financiación para que el cliente acepte</p> <p>3- Se baje el precio (descuento) para que el cliente acepte, y también plazo de pago.</p>	<p>1- Poca flexibilidad</p> <p>2- Media flexibilidad</p> <p>3- Alta flexibilidad</p>
Operación y producción	Creación y transformación de valor	Innovación (I+D)	Portfolio I+D	<p>¿Cuántos productos completamente nuevos está actualmente desarrollando la empresa?</p>	<p>1- Ninguno (sin portfolio)</p> <p>2- Entre 1 y 3 (portfolio básico)</p> <p>3- Más de 4 (portfolio grande)</p>
Operación y producción	Creación y transformación de valor	Producción	Planeamiento de producción	<p>¿De qué manera se planifica la producción?</p> <p>1- Se comienza la producción, y sobre la marcha se define el alcance. Los plazos e hitos no están claramente determinados.</p> <p>2- Se acuerda de palabra con el cliente un alcance, plazo y costos aproximados, sin muchos cálculos previos.</p> <p>3- Antes de iniciar la producción se realiza un planeamiento y estimación de esfuerzos en tiempos y costos, y se acuerda con el cliente el alcance preciso. Generalmente se establece por escrito.</p>	<p>1- Bajo planeamiento</p> <p>2- Medio planeamiento</p> <p>3- Alto planeamiento</p>

Operación y producción	Creación y transformación de valor	Producción	Gestión de proyectos	¿Se aplican herramientas de gestión de proyectos con seguimiento de Hitos, Plazos, Responsables, Entregables, etc?	1- No se aplican 2- Se aplican pero no rigurosamente 3- Se aplican rigurosamente
Operación y producción	Creación y transformación de valor	Producción	Cumplimiento de producción	¿En qué medida se cumplen los planes de producción acordados? 1- Es difícil que se cumpla el alcance y plazos acordados 2- Se cumple el alcance, con atrasos en la entrega, o se entrega a tiempo, pero con menor alcance del previsto 3- Siempre se cumple tanto el alcance como el plazo de entrega acordados	1- Bajo cumplimiento 2- Medio cumplimiento 3- Alto cumplimiento
Operación y producción	Creación y transformación de valor	Producción	Límite de capacidad productiva	¿La capacidad de producción instalada (recursos humanos) es suficiente para hacer frente a la demanda de clientes? ¿Para atender a más clientes/proyectos se requiere más personal?	1- Capacidad insuficiente (con recursos escasos) 2- Capacidad al límite (sin recursos ociosos ni escasos) 3- Capacidad disponible adicional (con recursos ociosos)
Operación y producción	Costos, calidad y productividad	Calidad	Estándares de producción	¿Existe una metodología estándar y procesos normalizados para las tareas de producción, testing, e implementación? ¿Existen certificaciones de calidad?	1- Sin estándares 2- Algunas tareas productivas normalizadas 3- Todas las tareas productivas normalizadas
Operación y producción	Costos, calidad y productividad	Calidad	Mejoras internas	¿Existen programas y acciones de mejora de los procesos y organización?	1- No existen 2- Existen pero informalmente 3- Existen formalmente
Operación y producción	Costos, calidad y productividad	Calidad	Control preventivo	¿Existen rutinas y políticas de testing realizadas para detectar fallas de los productos o servicios como control de calidad antes de la entrega a clientes?	1- No existen 2- Existen pero no son rigurosos 3- Existen y son rigurosos

Operación y producción	Costos, calidad y productividad	Calidad	SLA (Acuerdo de nivel de servicio)	En caso que los productos o servicios tengan fallas (bugs), ¿de qué manera se gestionan las mismas? 1- No es un servicio al que demos prioridad, pero siempre se intenta resolver los reclamos 2- Se toman los reclamos y se los resuelve sin un SLA ni medición del servicio, lo más rápido posible 3- Existe una mesa de ayudas que trabaja con un SLA, y tiempo de respuesta medido	1- Soporte deficiente 2- Soporte aceptable 3- SLA de alta calidad
Operación y producción	Costos, calidad y productividad	Costos	Control de costo de producción	El costo de producción de cada producto/servicio, se determina del siguiente modo: 1- El costo de producción es un dato que no se conoce 2- Se conoce el costo sólo de forma aproximada, pero sin registro e imputaciones 3- Se conoce con precisión, y en el caso de los desarrollos existe un cálculo registración, e imputación de costos en base al ciclo de desarrollo del software (relevamiento, desarrollo, testing, postproducción)	1- Sin control de costo producción 2- Costo aproximado 3- Costo exacto
Finanzas	Planeamiento financiero	Presupuestos, costos y resultados	Previsión financiera	¿La empresa realiza una estimación anual y mensual de ingresos y egresos (presupuestos)?	1- Sin previsión financiera 2- Previsión financiera sin presupuestos 3- Previsión financiera con presupuestos
Finanzas	Planeamiento financiero	Presupuestos, costos y resultados	Seguimiento financiero	¿Existe un seguimiento y control de los presupuestos elaborados, analizando desvíos?	1- Sin control presupuestado vs real 2- Se miran los desvíos pero no se toman decisiones 3- Se miran los desvíos y se toman decisiones
Finanzas	Planeamiento financiero	Presupuestos, costos y resultados	Rentabilidad	Considerando los últimos 2 años del negocio, ¿qué afirmación le resulta más acertada? 1- El aumento de los costos o estancamiento de ingresos ocasiona menores resultados (la empresa está ganando cada vez menos) 2- Los ingresos aumentan, sólo para cubrir los costos (la empresa mantiene los mismos resultados)	1- Caída de rentabilidad 2- Rentabilidad estable 3- Aumento de rentabilidad

				3- Los ingresos aumentan, más que el aumento de los costos (la empresa obtiene mayores resultados)	
Finanzas	Planeamiento financiero	Tesorería y caja	Autonomía financiera	¿Están segregadas las finanzas del negocio, de las finanzas de los propietarios?	1- No segregadas 2- Segregadas sin claridad 3- Segregadas claramente
Finanzas	Planeamiento financiero	Tesorería y caja	Equilibrio de caja	Considerando el último año del negocio, ¿qué afirmación le resulta más acertada? 1- Es común que cada 1 o 2 meses se produzca un desequilibrio de caja que debe cubrirse con préstamos, descubiertos, disponibilidades, o aportes de los socios. 2- No es común tener desequilibrios de caja, pero ha ocurrido el último año al menos 1 vez 3- La empresa todos los meses obtiene más ingresos que egresos, y no se producen déficit de caja	1- Desequilibrios frecuentes 2- Desequilibrios no frecuentes 3- Equilibrio de caja
Finanzas	Inversiones	Inversiones hard	Disponibilidad de equipamiento	¿Cuál de las siguientes afirmaciones le resultan más aplicables a la realidad de su empresa? 1- El equipamiento y las instalaciones son insuficientes/inadecuadas para las necesidades de la empresa. 2- El equipamiento y las instalaciones son adecuadas en cantidad, pero obsoletas en calidad, según las necesidades de la empresa. 3- El equipamiento y las instalaciones son adecuadas en cantidad y calidad según las necesidades de la empresa.	1- Baja disponibilidad 2- Media disponibilidad 3- Alta disponibilidad

Finanzas	Inversiones	Inversiones soft	Inversión en desarrollo de marca	<p>¿Cuál ha sido la postura de su empresa en cuanto a inversiones en desarrollo y posicionamiento de la marca e imagen?</p> <p>1- No se destinan fondos a este tipo de inversiones  2- En caso de contar con excedentes financieros se invierte en este rubro  3- La empresa destina fondos a este tipo de inversiones con carácter prioritario</p>	<p>1- Sin inversión  2- Media o baja prioridad de inversión  3- Alta prioridad de inversión</p>
Finanzas	Inversiones	Inversiones soft	Inversión en capacitación	<p>¿Cuál ha sido la postura de su empresa en cuanto a inversiones en capacitación y formación del personal?</p> <p>1- No se destinan fondos a este tipo de inversiones  2- En caso de contar con excedentes financieros se invierte en este rubro  3- La empresa destina fondos a este tipo de inversiones con carácter prioritario</p>	<p>1- Sin inversión  2- Media o baja prioridad de inversión  3- Alta prioridad de inversión</p>
Finanzas	Inversiones	Inversiones soft	Inversión en calidad	<p>¿Cuál ha sido la postura de su empresa en cuanto a inversiones que permitan mejorar la calidad de sus productos, procesos, y servicios (certificaciones)?</p> <p>1- No se destinan fondos a este tipo de inversiones  2- En caso de contar con excedentes financieros se invierte en este rubro  3- La empresa destina fondos a este tipo de inversiones con carácter prioritario</p>	<p>1- Sin inversión  2- Media o baja prioridad de inversión  3- Alta prioridad de inversión</p>
Finanzas	Inversiones	Inversiones soft	Inversión en propiedad intelectual	<p>¿Cuál ha sido la postura de su empresa en cuanto a inversiones para patentar y proteger derechos de propiedad intelectual de sus productos?</p> <p>1- No se destinan fondos a este tipo de inversiones  2- En caso de contar con excedentes financieros se invierte en este rubro  3- La empresa destina fondos a este tipo de</p>	<p>1- Sin inversión  2- Media o baja prioridad de inversión  3- Alta prioridad de inversión</p>

				inversiones con carácter prioritario	
Finanzas	Financiación	Financiación interna	Capacidad de autofinanciación	Si la empresa requiere efectuar una inversión hard o soft ¿cuál de las siguientes posturas adopta? 1- No es posible financiar las inversiones con excedentes del negocio y se recurre a otras fuentes 2- Una parte de la inversión se financia con excedentes del negocio 3- La totalidad de la inversión se financia con excedentes del negocio (giro del negocio)	1- Sin autofinanciación 2- Autofinanciación parcial 3- Autofinanciación total
Finanzas	Financiación	Financiación externa	Costo de financiación	Si la empresa requiere efectuar una inversión hard o soft, o cubrir un déficit de su caja ¿cuál de las siguientes fuentes de financiación utiliza? 1- Crédito con tasas comerciales/ Descubierto 2- Crédito con tasas blandas, o aporte de socios 3- Subsidios/ANR	1- Alto costo 2- Costo medio 3- Sin costo
Organización y personas	Organización formal	Puestos, funciones y tareas	Organización funcional	¿La empresa está dividida en áreas formalmente delimitadas? ¿Cuáles son las áreas en que se organiza la empresa?	1- Sin organización funcional formal 2- Con organización funcional no formalizada 3- Con organización funcional formalizada (organigrama)
Organización y personas	Organización formal	Puestos, funciones y tareas	Organización matricial	¿Se delega autoridad en modelos matriciales de organización definiendo líderes de proyectos (organización por proyectos)?	1- Sin organización matricial formal 2- Con organización matricial no formalizada 3- Con organización matricial formalizada (organigrama)
Organización y personas	Organización formal	Puestos, funciones y tareas	Delimitación de funciones	¿Existen puestos claramente definidos y delimitados dentro de cada área, o las personas realizan tareas poli funcionales? Referirse a áreas de Administración y Finanzas, Producción, Comercialización.	1- No existe delimitación de funciones formales 2- Algunas áreas tienen funciones delimitadas formalmente 3- Todas las áreas tienen funciones delimitadas formalmente



Organización y personas	Organización formal	Puestos, funciones y tareas	Niveles de autoridad	¿Existen jerarquías y niveles de autoridad claramente definidos dentro de cada área? (Jefaturas, Supervisores, Seniority)	1- No existen niveles de autoridad formal definida 2- En algunas funciones existen niveles de autoridad formalmente definido 3- Todas las funciones tienen niveles de autoridad definida
Organización y personas	Organización formal	Políticas, procedimientos y sistemas	Estandarización de procedimientos	¿La empresa ha definido sus políticas y procedimientos? ¿Qué políticas y procedimientos están definidos por escrito?	1- No estandarización de procedimientos 2- Estandarización de algunos pocos procedimientos 3- Estandarización de la gran mayoría de procedimientos
Organización y personas	Organización formal	Políticas, procedimientos y sistemas	Sistemas de información	¿Cuáles de los siguientes sistemas posee la empresa para organizar y ejecutar sus circuitos? * ERP – Procesos administrativos y financieros * CRM – Gestión de clientes y cuentas * Project Management – Gestión de proyectos y requerimientos * Tableros y reportes gerenciales – Apoyo a la toma de decisiones * Otros:	1- Sólo 1 o ninguno de los indicados 2- 2 o 3 de los indicados 3- 4 o más de los indicados
Organización y personas	Liderazgo y alineamiento estratégico	Misión, visión y valores	Rumbo estratégico	¿Cuál de las siguientes afirmaciones le resultan más aplicables a la realidad de su empresa? 1- La empresa no posee una declaración escrita de Misión y Visión 2- La empresa posee una Misión y Visión escrita pero no conocida por toda la organización 3- La empresa posee una Misión y Visión escrita, conocida por toda la organización, que marca el rumbo de la empresa permanentemente	1- Rumbo estratégico indefinido 2- Rumbo estratégico no compartido 3- Rumbo estratégico compartido

Organización y personas	Liderazgo y alineamiento estratégico	Misión, visión y valores	Alineamiento estratégico	<p>¿Cuál de las siguientes afirmaciones le resultan más aplicables a la realidad de su empresa?</p> <p>1- No existen planes ni estrategias derivadas de la Misión y Visión de la empresa</p> <p>2- Existen planes y estrategias derivados de la Misión y Visión de la empresa, pero no son realmente conocidos por la organización, ni existen métricas de seguimiento</p> <p>3- Los planes y estrategias derivados de la Misión y Visión, son comprendidos por todos los integrantes de la organización, y se utilizan métricas para monitorear su cumplimiento. Cada colaborador reconoce sus objetivos y metas</p>	<p>1- Sin planeamiento ni alineamiento estratégico</p> <p>2- Planeamiento sin alineamiento</p> <p>3- Alineamiento y gestión estratégica</p>
Organización y personas	Liderazgo y alineamiento estratégico	Liderazgo y conducción	Método gerencial	<p>¿Cuál de las siguientes afirmaciones le resultan más aplicables a la realidad de su empresa?</p> <p>1- No es frecuente tener agendas semanales, ni reuniones de seguimiento de temas</p> <p>2- Es frecuente tener agendas semanales y reuniones de seguimiento de temas, pero sin una metodología definida</p> <p>3- Es frecuente tener agendas semanales y reuniones de seguimiento de temas, con una metodología definida, lo cual genera un buen rendimiento de los tiempos y un clima de trabajo en equipo.</p>	<p>1- Sin método</p> <p>2- Con método no formal</p> <p>3- Con método formal</p>

Organización y personas	Liderazgo y alineamiento estratégico	Liderazgo y conducción	Perfil gerencial	<p>Respecto a las personas responsables de la conducción comercial, financiera, y del personal, ¿cuál de las siguientes afirmaciones le resulta más acertada?</p> <p>1- No poseen estudios formales en la temática, ni experiencia laboral en esos ámbitos de gestión, lo que en algunos casos repercute en la gestión integral del negocio</p> <p>2- Poseen estudios formales en la temática, o experiencia laboral en esos ámbitos de gestión, lo que ayuda en gran medida a la gestión integral del negocio, con errores y aciertos.</p> <p>3- Poseen estudios formales en la temática, y experiencia laboral en esos ámbitos de gestión, lo que representa una gran fortaleza para nuestra empresa.</p>	<p>1- Perfil gerencial limitado</p> <p>2- Perfil gerencial adecuado</p> <p>3- Perfil gerencial de excelencia</p>
Organización y personas	Colaboradores y equipos	Retención y motivación	Efectividad de retención	<p>1- En el último año ¿cuántos empleados han abandonado la empresa por causas salariales o mejores oportunidades de desarrollo? Nota: este dato se cruza con la antigüedad promedio del personal</p>	<p>1- 2 o más abandonos (1 por semestre)</p> <p>2- 1 abandono</p> <p>3- Ningún abandono</p>
Organización y personas	Colaboradores y equipos	Retención y motivación	Incentivo económico	<p>¿Cuál de las siguientes formas de remunerar es más común, para la mayoría de los empleados?</p> <p>1- Se paga sueldo fijo/por hora/por proyecto, con sus incrementos de convenio</p> <p>2- Se paga sueldo fijo/por hora/por proyecto, con incrementos adicionales a convenio.</p> <p>3- Se paga sueldo fijo/por hora/por proyecto, y además se otorga un importe adicional/premio según desempeño, facturación o cumplimiento de objetivos.</p>	<p>1- Sin incentivo adicional</p> <p>2- Con incrementos adicionales</p> <p>3- Con premios y adicionales</p>
Organización y personas	Colaboradores y equipos	Retención y motivación	Atractivo salarial	<p>¿Cómo considera que se encuentran los salarios de su empresa, en relación a otras empresas competidoras?</p> <p>1- Algo inferior al salario promedio</p> <p>2- Similar al salario promedio</p>	<p>1- Bajo atractivo salarial</p> <p>2- Salario promedio</p> <p>3- Alto atractivo salarial</p>

				3- Por encima del salario promedio	
Organización y personas	Colaboradores y equipos	Preparación y formación del personal	Habilidades y competencias técnicas	<p>¿Cómo considera que son las habilidades y competencias técnicas (desarrollo e ingeniería de sistemas) del personal que integra su empresa?</p> <p>1- Debemos mejorar las habilidades y competencias técnicas de nuestro personal para igualar a otras empresas competidoras del sector</p> <p>2- Las habilidades y competencias técnicas de nuestro personal son similares a la de otras empresas competidoras del sector</p> <p>3- Las habilidades y competencias técnicas de nuestro personal son altamente superiores a la de otras empresas competidoras del sector</p>	<p>1- Bajas</p> <p>2- Media</p> <p>3- Alta</p>
Organización y personas	Colaboradores y equipos	Preparación y formación del personal	Habilidades y competencias de gestión de proyectos	<p>¿Cómo considera que son las habilidades y competencias en materia de gestión de proyectos del personal que integra su empresa?</p> <p>1- Debemos mejorar las habilidades y competencias en materia de gestión de proyectos para igualar a otras empresas competidoras del sector</p> <p>2- Las habilidades y competencias en materia de gestión de proyectos son similares a la de otras empresas competidoras del sector</p> <p>3- Las habilidades y competencias en materia de gestión de proyectos son altamente superiores a la de otras empresas competidoras del sector</p>	<p>1- Bajas</p> <p>2- Media</p> <p>3- Alta</p>

Organización y personas	Colaboradores y equipos	Preparación y formación del personal	Habilidades y competencias interpersonales	<p>¿Cómo definiría la capacidad y facilidad del personal para trabajar colaborativamente y en equipo?</p> <p>1- Muchos problemas internos son a causa de que el personal no sabe o no puede trabajar en equipo.</p> <p>2- Ocasionalmente se trabaja en equipo sin mayores inconvenientes, y con un buen clima entre compañeros</p> <p>3- Siempre se trabaja en equipo. Tenemos una política definida respecto a la conformación de equipos, los roles de cada integrante, etc.</p>	<p>1- Bajas</p> <p>2- Media</p> <p>3- Alta</p>
-------------------------	-------------------------	--------------------------------------	--	--	--





Calle Roque Sáenz Peña 143 – Resistencia - Chaco

Tel.: 0362 444-9433

E-Mail: [contacto@escueladegobierno.chaco.gov.ar](mailto:contacto@escueladegobierno.chaco.gov.ar)

Página web: [www.escueladegobierno.chaco.gov.ar](http://www.escueladegobierno.chaco.gov.ar)

Gobierno del Pueblo de la Provincia del Chaco