

METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN PYME

Julio Giannini
Eduardo Quiroga

Universidad Nacional de La Plata

Para comentarios: jgiannini@ciudad.com.ar
equiroga_ayacucho@hotmail.com

El presente trabajo se encuentra inmerso en el marco del proyecto de investigación llevado a cabo en el seno de la Maestría en Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP denominado “Desarrollo local y competitividad Internacional. Aplicabilidad del Modelo de Clusters Productivos”.

Dicha investigación tiene la intención de promover condiciones propicias y de aproximar soluciones a los problemas del sector PyME. En lo que hace a su contenido, el mismo recoge las etapas del proyecto de investigación que tiene como objeto de estudio los desarrollos potenciales del modelo de Clusters Productivos, un mecanismo de cooperación empresaria, que conlleva un proceso de concentración sectorial y geográfica de empresas que se desempeñan en la misma actividad o en actividades estrechamente relacionadas, en pos de la eficiencia colectiva y la consecución de objetivos comunes.

Sus objetivos han sido:

- Evaluación de la situación actual de las PyMEs en Argentina, principales generadoras de empleo y base para el desarrollo económico local. Análisis de factores: flexibilidad tecnológica y productiva, innovación, acceso a fuentes de financiamiento. Evaluación del entorno.
- Medición de resultados de las políticas de desarrollo local y de su impacto en los niveles de competitividad empresaria.
- Viabilidad de la aplicación del modelo de clusters productivos como base para lograr, desarrollo sustentable y competitividad internacional.

A los efectos de alcanzarlos, se llevó a cabo una investigación en cinco etapas bien definidas:

Etapa 1: Análisis situacional

Etapa 2: Estudio de casos

Etapa 3: Desarrollo del modelo de clusters productivos

Etapa 4: Aplicabilidad del modelo de clusters productivos

Etapa 5: Identificación de alternativas posibles

En esta oportunidad, y para ser presentado en las XXVIII Jornadas de SADAF, se desarrollarán aquí los aspectos relacionados con las conclusiones a las que se han arribado en materia de

cursos de acción posibles apuntados a la consecución de los objetivos planteados en el mencionado proyecto de investigación.

Y en este sentido, lo que se ha buscado es definir lineamientos básicos y herramental específico tendientes a alcanzar los siguientes propósitos:

- 1) Generar vinculaciones institucionales que funcionen como sistema de apoyo para el empresariado PyME local.
- 2) Reducción del “spread” entre tasas activas y pasivas.

A continuación, y constituyendo el objeto de la presente exposición, se efectúa una síntesis de algunas de las propuestas esbozadas.

Al final de las mismas, y como anexo, se acompaña la metodología de calificación para su aplicación en el sector de empresas Pymes que se plantea una de ellas.

1. Generar vinculaciones institucionales que funcionen como sistema de apoyo para el empresariado PyME local

Las redes empresariales y las relaciones entre los distintos actores sociales, es uno de los factores más importantes en la construcción de sistemas locales competitivos, que favorezcan una inserción global a partir del mejoramiento de las capacidades, el aprovechamiento de las potencialidades y la adecuada consideración de las particularidades existentes a nivel local.

El conjunto de relaciones sociales y económicas que vinculan a los actores que participan en la vida productiva local, va más allá de las transacciones que se verifican en el mercado. Estamos hablando de actores, relaciones y recursos, y sus vinculaciones en el sistema productivo local.

Hemos mencionado la importancia de la actividad emprendedora local como factor dinamizador de la economía, en la creación de puestos de trabajo, en la generación de innovaciones y motores de inversión de la sociedad. Sin embargo, para que estos nuevos emprendimientos alcancen el éxito, se requiere, además de las capacidades del empresario, que el conjunto de relaciones interempresariales e institucionales (cámaras empresarias, universidades, centros de investigación, etc.) actúan como sistemas de apoyo generando competitividad sistémica en el ámbito local.

Esta visión de la competitividad no implica dejar de considerar las fortalezas y debilidades internas de las empresas, sino considerarlas y comprenderlas desde la perspectiva del conjunto de relaciones, recursos e infraestructura, disponible a nivel local.

Tradicionalmente, la acción colectiva del sector privado estuvo orientada a conseguir subsidios y favores especiales del gobierno, que con frecuencia distorsionan la competencia. Los intereses de largo plazo de las empresas serían mejor recompensados si ellas mismas promovieran un plano superior de competencia.

Se debería empezar por repensar el papel de la principales instituciones del ámbito local, a saber:

- Asociaciones Profesionales: que habitualmente se limitan a hacer lobby, compilar estadísticas y cumplir funciones sociales.
- Cámaras Comerciales e Industriales: están perdiendo una oportunidad clave; pueden convertirse en foros para el intercambio de ideas, en el centro de la acción colectiva para superar los obstáculos que frenan la productividad y el crecimiento, en organizadores de ferias de la industria y promover la realización de consorcios de compra.
- Universidades y Centros de Investigación: pueden asumir el liderazgo en actividades de capacitación e investigación, recopilación de información, realización de conferencias y seminarios sobre problemas gerenciales comunes e investigaciones tendientes a solucionar problemas ambientales.

- Reparticiones Gubernamentales Locales: deberían promover la formación de los empresarios y el mejoramiento de los niveles de competitividad de las empresas, así como la acumulación progresiva de bienes públicos o cuasi públicos que tengan impacto significativo en muchas agrupaciones de empresas.

No obstante, el proceso de globalización y apertura de los mercados; las ventajas competitivas duraderas suelen ser locales, y surgen de la concentración de habilidades y conocimientos, instituciones, empresas rivales, negocios relacionados y clientes exigentes. La proximidad geográfica y una cultura similar generan relaciones más estrechas, mejor información, mayores incentivos, y otras ventajas derivadas de la productividad y la innovación que son difíciles de explorar a la distancia. Y cuanto más compleja, dinámica y basada en el conocimiento se vuelve la economía mundial, más cierto es este principio. (Porter, 1999).

Se pretende consolidar un cluster institucional que sirva de apoyo al sistema productivo local, involucrando a entidades u organizaciones que en razón de su protagonismo, aseguren una difusión y multiplicación de efectos iniciales con resultados de alta significación.

Se propone crear un Instituto de Desarrollo PyME, el cual podría funcionar en la sede de la Maestría de Dirección de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNLP, conformado por profesionales especializados en el sector PyME.

La elección del lugar de funcionamiento del Instituto se realizó teniendo en cuenta las siguientes ventajas que el mismo evidenciaba, a modo de ejemplo, podemos mencionar: contar con el apoyo del plantel docente de dicha Maestría (que cuenta con una orientación específica en PyMEs), el respaldo de la Facultad de Ciencias Económicas, con grupos de estudios sobre temas relacionados al desarrollo sustentable del sector y líneas de investigación como la del presente trabajo, que proporcionan un conjunto de actitudes fundamentales para asegurar el buen funcionamiento y los recursos humanos necesarios para su implementación.

El equipo de trabajo, mantendría vinculación directa con representantes de Centros de Investigación (ej. CIC, CONICET), de Universidades (ej. en la UNLP: Facultad de Ciencias Económicas, Facultad de Ingeniería), de Cámaras Empresarias (ej. UIA), de Entidades Bancarias (ej. Banco de la Provincia de Buenos Aires, Banco Credicoop), de Consejos Profesionales (ej. Consejo Profesional de Ciencias Económicas) y de otras instituciones (ej. FOGABA, GARANTIZAR, Fundación Exportar).

Tendrá entre sus objetivos:

- 1) La realización de transferencias entre las distintas instituciones y entre estas y el ámbito productivo local.
- 2) Actividades de relevamiento periódico respecto de la situación de las PyMEs locales.
- 3) El armado de propuestas concretas para dar solución a las demandas del sector productivo.
- 4) Promoverá la investigación aplicada y estudios referidos a problemáticas locales.
- 5) Contará con una base de datos de los programas gubernamentales vigentes y mantendrá relaciones con instituciones de desarrollo (ej. SGR, Fundación Exportar, Fontar, CFI, etc.).
- 6) Implementará planes de intervención y programas de mejora en las empresas de la región.
- 7) Promoverá actividades de cooperación entre empresas, y entre éstas y universidades y centros de investigación.
- 8) Contará con un equipo de analistas que implementará una Calificación Regional (de riesgo para las PyMes), cuya instrumentación y metodología de implementación se encuentran actualmente bajo análisis.
- 9) Organizará cursos, seminarios y jornadas que posibiliten a los empresarios PyMEs locales, contar con metodologías, métodos y herramientas de gestión, superar restricciones, identificar oportunidades y aprovechar potencialidades.

Se espera que los bancos, otras instituciones involucradas y todos quienes accedan a la información obtenida, producida y difundida por el Instituto de Desarrollo PyME, posibilite tomar temprana noticia de problemas potenciales, dando lugar a decisiones que más tarde incrementarían los costos además de ser adoptadas seguramente bajo presión y con información de inferior calidad.

Los indicadores clave de situación y evolución para los acreedores son también claves para los empresarios. En caso de PyME, el continuo contacto con información relevante promovería, en muchos casos, la actualización y familiarización de dirigentes empresarios respecto de variables del contexto, de nuevos enfoques, de visiones y valores diferentes con los cuales cotejar.

Las PyME regionales incorporarán al menú de posibilidades de financiamiento instrumentos en condiciones más favorables y sobre todo, posibles.

Constituyendo un aporte de incalculable relevancia, el cúmulo de información que se comenzaría a manejar en la región con respecto tanto a conceptos y vocablos, a instrumentos, a operatorias, a condiciones relativas y valoraciones, posibilitaría instalar en tal ámbito temas cuya familiaridad son un prerequisite de decisiones de participación en estos procesos virtuosos de generación, transferencia y movilización de recursos.

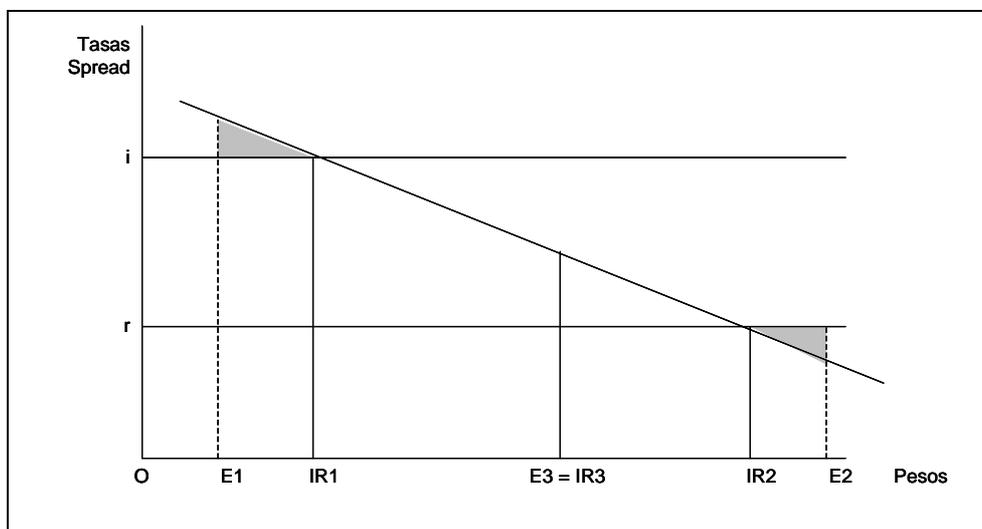
Las Universidades, los Centros de Investigación, las Organizaciones Empresarias y Entidades Profesionales de la región tendrán oportunidad de comprometerse en acciones que necesitando de su participación, fortalecerían su inserción, imagen y la percepción de su pertenencia al medio.

2. Reducción del spread entre tasas activas y pasivas

La satisfacción de este objetivo tendría evidentes efectos positivos tanto para los extremos del proceso virtuoso entre ahorro e inversión (la unidad superavitaria - ahorrista, por un lado; el inversor – demandante de crédito por el otro) y para la comunidad toda como beneficiaria de la optimización de la función de intermediación y de la mayor eficiencia de los procesos de generación y canalización del ahorro hacia la inversión productiva.

Concretamente, se trataría de facilitar el tránsito de la situación de “alto” spread representada en la figura 1 a la de “bajo” spread que se refleja en la figura 2. Se explica porque la figura 1 representa el caso de diferentes grupos de empresas (E1, E2 y E3) en sendas situaciones diferentes de disposición de fondos (OE 1, OE 2 y OE 3) en un medio en el cual la eficiencia en el proceso de intermediación se ha representado por el “spread” determinado por la diferencia entre la

Figura 1 Spread: Situación inicial

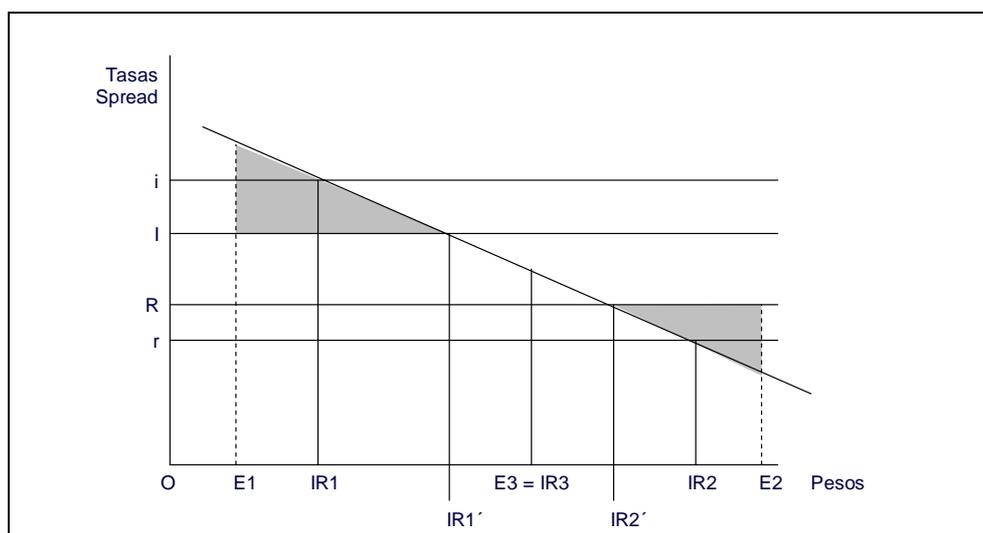


tasa activa “ i ” y la tasa pasiva “ r ”. Al respecto se identifican tres situaciones claramente diferenciadas a partir de una disponibilidad inicial de recursos financieros también diferente, circunstancia que cobra significación en contextos de alto spread. En efecto:

- Es evidente que las empresas del Grupo E1, podrán incrementar los recursos originalmente disponibles para inversión, OE 1, en la proporción $E1 - IR1$ posibilitando una inversión real igual a $O - IR1$. Es decir, tales empresas actuarán como demandantes de fondos en los mercados financieros en la magnitud representada por el segmento $E1 - IR1$ para apropiarse de la diferencia positiva entre el rendimiento que exhibe su función de inversión y el costo financiero representado por la tasa activa “ i ”.
- Las empresas del Grupo E2 justificarán la inversión en activos reales de sumas representadas por el segmento $O - IR2$ (hasta el punto en el cual el rendimiento de tales activos iguala el “costo de oportunidad” representado por la tasa pasiva “ r ” que refleja el rendimiento de una hipotética imposición). El excedente igual a $O - IR2$ se destinaría en tal caso a una colocación en el mercado financiero (inversión en activos financieros).
- En síntesis, tales empresas actuarían como oferentes de fondos en los mercados financieros, haciendo posible que empresas con mejores oportunidades de inversión en el sector real de la economía, accedan al crédito que posibilitará su concreción.
- Las Empresas del Grupo E3, con disponibilidades que pueden variar entre $O - IR1$ y $O - IR2$, por ejemplo $O - IR3$, no justificarían racionalmente intervención alguna en los mercados financieros, limitándose a concretar las inversiones reales en magnitud igual a las de su disponibilidad de fondos, esto es, $O - E3 = O - IR3$.

En la figura 2 se superpone a la situación ya comentada en la figura 1 la que se produciría por el mejoramiento de la eficiencia en la intermediación financiera, en este caso representada por la disminución del spread desde los niveles “ r ” e “ i ” a los nuevos niveles “ R ” e “ T ”.

Figura 2 Spread: Situación potencial



En este caso:

- Las empresas del Grupo E1 incrementarán sus demandas de fondos de $O - IR1$ a $O - IR1'$ posibilitando un paralelo incremento de la inversión directa en activos reales de igual magnitud, con fácilmente anticipables beneficios para la comunidad toda (mayor actividad, creación de puestos de trabajo, optimización del consumo y la inversión, etc.).

- b) Las empresas del Grupo E2 verán incrementar su costo de oportunidad desde “r” al nuevo nivel “R” ya que una vez concretadas inversiones en proyectos “propios” por importe igual a $O - IR2'$ le será conveniente destinar toda suma adicional a colocaciones en Activos Financieros (plazos fijos, títulos de deuda, etc.). Paralelamente, empresas con oportunidades de rendimientos superiores contarán con recursos adicionales dada esta mayor oferta de fondos que se origina en las decisiones racionales de empresas del Grupo E2.
- c) Las situaciones que inhiben la actuación en los mercados financieros, esto es el caso de las empresas del Grupo E3, se ven restringidas a las de empresas con disponibilidades de magnitud intermedia entre $O - IR1'$ y $O - IR2'$.

Para alcanzar este objetivo, se propone la implementación de una Calificación Regional (de riesgo para las PyMes). En cualquier caso, a pesar de no exigirse a las PyMEs calificación de riesgo alguna, un Ente Regional de Calificación (como el Instituto de Desarrollo PyME propuesto) asumiría la responsabilidad de asignar una calificación que acredite su elegibilidad basándose en las normas emanadas del BCRA, en toda información idónea para determinar la capacidad de cumplir los compromisos implicados y en aquella información directa existente en ámbitos limitados (geográficamente y/o de actuación) que evidencian la voluntad y compromiso ético de honrar las obligaciones asumidas. Este último constituye un dato esencial adicional al de la capacidad patrimonial de poder hacerlo, aptitud ésta que de todas formas se aseguraría en muchos casos con derechos reales sobre bienes en especial (prendas o hipotecas) o flotantes sobre activos de la empresa, u otros colaterales de terceros (avales o fianzas).

Esta capacidad de cumplir los compromisos es de crucial pertinencia, y es a este respecto precisamente que la Calificación aludida agregaría valor al activo financiero posibilitando una disminución del descuento por riesgo aplicable al flujo de ingresos prometido por la inversión en el mismo.

En estos ámbitos, no es viable ni necesaria la calificación requerida para participar en el Mercado Global y ni siquiera las aplicables a emisiones que no correspondan a PyME. En primer lugar porque no se pretende acceder al ahorro de personas o entidades que no tengan una posición ya tomada sobre los emisores, en este caso reforzada por una Calificación acordada por entidad / entidades también reconocidas no sólo institucionalmente sino porque se conoce a las personas involucradas a partir de sus actuaciones concretas y comportamiento integral.

En segundo lugar, porque la magnitud de la financiación requerida impide la justificación de un costo que, como ocurre con el de las Calificadoras aludidas, es un prerequisite para acceder a mercados más institucionalizados, donde el desconocimiento directo y la despersonalización exige especiales condiciones de tipificación y calificación para reconocer el “Investment Grade”.

Se está en presencia pues de condiciones que operan como barreras prácticamente insuperables para las pequeñas y medianas organizaciones empresarias actuantes en el ámbito regional, determinando de hecho una segmentación del mercado global.

La decisiva influencia de las condiciones de rentabilidad y de riesgo en las elecciones de destinos o usos de los recursos financieros, no rechaza la significación que pudieran adquirir otros aspectos. Entre éstos por ejemplo, la predisposición favorable que podrían tener quienes trabajan en empresas que crean fuentes de trabajo en la región; que crean demanda de servicios o bienes en cuya producción pueden estar involucrados, aspectos que bien pueden constituir útiles recursos de marketing complementando los datos fundamentales antes referidos.

Adicionalmente, la posibilidad de una calificación a cargo de un Ente Regional de Calificación no debería ser desechada como útil a otras finalidades. Por ejemplo, la decisión de empresas industriales o comerciales (proveedoras o minoristas) a la hora de definir el acuerdo o rechazo del crédito solicitado por un cliente lo somete a compromisos muchas veces difíciles de eludir, instancia que se vería facilitada con sólo imponer, con carácter general y sin excepciones para operaciones de cierta magnitud, un proceso que incluya a la referida Calificación a cargo

del Ente Regional de Calificación o, para este caso, posiblemente una adecuación del mismo a ámbitos locales: El Ente Local de Calificación.

Para que esta Calificación no genere erogaciones que concurrirían para determinar la inviabilidad de la iniciativa, los costos del referido Ente Regional de Calificación podrían estar a cargo de las entidades con interés legítimo en el éxito de la iniciativa y/o instituciones que evitarían, incurrir ellas mismas en erogaciones mayores para satisfacer igual necesidad. Por ejemplo, podrían tratarse de Bancos; Consejos Profesionales de Ciencias Económicas, de Abogados, de Ingenieros, etc.; Cámaras Empresariales, Universidades; Gobiernos Municipales y/o Provinciales. Siempre según los casos y los protocolos que posibiliten tales operaciones (el “out-sourcing” implicado y el cumplimiento de tales contribuciones).

A favor de tales iniciativas juega el propósito de posibilitar un desarrollo que cae en la órbita de sus propias incumbencias y objetivos mediatos o inmediatos, posibilitando un aporte directo a la pretendida reducción del spread, un servicio demandado por los profesionales o entidades aludidas y un aporte cierto al desarrollo económico regional.

El Consejo del Ente Regional de Calificación, cuerpo colegiado que constituiría la máxima autoridad, designaría a un Gerente o Director Ejecutivo con las formalidades y capacidades requeridas, las atribuciones necesarias y los medios indispensables para poder elaborar una propuesta de calificación sólidamente fundada en metodología y procedimientos incuestionables, cuyo perfeccionamiento requeriría la aprobación del Consejo.

Los referidos protocolos preverían, como se insinuara, que las decisiones de dicho Ente Regional de Calificación implique automáticamente la superación de instancias de igual o parecido objeto previstas para poder ingresar solicitudes de préstamos en bancos u otras entidades, para acceder a créditos de empresas tanto proveedoras como clientes, a regímenes promocionales municipales o provinciales, etc.

Es fácilmente imaginable el beneficio que derivaría de esta instancia independiente de evaluación, eficiente por proveer sencillez, transparencia y automaticidad – sistematización de trámites además de una muy importante distribución de los costos implicados entre diversas entidades, una evidente contribución al mejoramiento de la competitividad que tanto se ambiciona y necesita.

Anexo: Metodología de Calificación

Introducción Metodológica

En esta presentación se expone una metodología tipo de calificación diseñada para su aplicación al *sector pyme* de la economía, sin una orientación específica a un sector económico en particular. No obstante, permite variar los factores a analizar, o los aspectos puntuales a incluir, cuando se desee su aplicación a empresas o sectores económicos que por sus particularidades así lo requieran.

La puntuación máxima que se podría obtener con la metodología de calificación son 1000 puntos, los cuales se distribuirán en distintos factores y subfactores.

Un primer requisito es la definición de los grupos de factores a evaluar y la ponderación relativa de los mismos en la metodología de calificación empresarial. Se definieron los siguientes factores:

	Grupo de Factores	Ponderación	Puntos Asignados
1.	Estructura Organizativa	5 %	50 Puntos
2.	Sistema de Valores y Preferencias	10 %	100 Puntos
3.	Sistema de Información	10 %	100 Puntos
4.	Sistema de Gestión	15 %	150 Puntos
5.	Sistema de Relaciones	10 %	100 Puntos
6.	Resultados Alcanzados	35 %	350 Puntos
7.	Perspectivas de Corto Plazo	10 %	100 Puntos
8.	Perspectivas de Largo Plazo	<u>5 %</u>	<u>50 Puntos</u>
		100 %	1000 Puntos

Seguidamente, se deben identificar para cada grupo de factores, los subgrupos que se tendrán en cuenta, también con su ponderación relativa dentro del grupo. A continuación se mencionan a título de ejemplo los subgrupos de aspectos a tener en cuenta para calificar al Sistema de Valores y Preferencias.

2.	Sistema de Valores y Preferencias	Ponderación	Puntos Asignados
2.1.	Capacidades	30 %	30 Puntos
2.2.	Compromisos	25 %	25 Puntos
2.3.	Responsabilidad Social	20 %	20 Puntos
2.4.	Participaciones	<u>25 %</u>	<u>25 Puntos</u>
		100 %	100 Puntos

Luego se detallan los aspectos a analizar con el objeto de valorar el grado de cumplimiento de cada uno de los subgrupos a calificar. Por ejemplo, para calificar las Capacidades, se han determinado los siguientes aspectos:

2. Sistema de Valores y Preferencias

2.1. Capacidades

- 2.1.1. Conocimiento del Negocio.
- 2.1.2. Liderazgo.
- 2.1.3. Educación Formal.
- 2.1.4. Equipos de Trabajo.
- 2.1.5. Manejo de Herramientas.

Para su adecuado seguimiento, procesamiento e intercambio de información inequívoca, cada aspecto analizado y su respuesta se encuentran identificados por un código compuesto por tres números: el primero indica el grupo de factores que se está analizando; el segundo, el subgrupo que se desea evaluar, y el tercero, el aspecto específico que se analiza para medir el grado de satisfacción. Se ejemplifica a continuación.

2. Grupo de Factores: Sistema de Valores y Preferencias

2.1. Subgrupo: Capacidades

- 2.1.1. Aspecto: Conocimiento del Negocio. Trayectoria, experiencias anteriores, antecedentes de los dueños en el/los negocio/s principal/es de la empresa.

Cada aspecto analizado tiene varias posibilidades de respuestas y un puntaje según corresponda con tal situación, a saber:

2.1.4. Equipos de Trabajo. Selección y armado de equipos de trabajo. Realización de actividades grupales y solución grupal de problemas.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.1.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Nunca: cuando lo consultado no se hace, o se realiza en forma anecdótica en menos del 10 % de los casos.

Poco: se cumple entre un 11 % y un 40 % de los casos o sea que existe un sistema en desarrollo respecto de la temática consultada.

Normal: se cumple entre un 41 % y un 60 % de los casos, es una acción frecuente en la empresa.

En General: se cumple entre un 61 % y un 90 % de los casos, existen resultados concretos al respecto.

Siempre: es de cumplimiento permanente, con excelentes resultados en más de un 91 % de los casos.

También se evalúan aspectos meramente cuantitativos, donde las respuestas surgen de datos concretos de la propia empresa y donde el parámetro de medición para su evaluación se acompaña a la pregunta, ejemplo:

6.3.1.1. Valor del índice de liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente) del último ejercicio cerrado de la empresa.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 1)	Regular (e/1,01 y 1,5)	Bueno (e/1,51 y 2,5)	Muy Bueno (e/2,51 y 3)	Excelente (mayor a 3)
6.3.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Una vez culminado con el proceso de análisis de los aspectos seleccionados para un determinado subgrupo y calificados de acuerdo a la escala establecida, se deberán sumar los puntos obtenidos en los distintos aspectos analizados para así poder calificar al subgrupo en cuestión.

La calificación del subgrupo surgirá de calcular la cantidad de puntos obtenidos con las respuestas a los aspectos que conforman el mismo y determinar el porcentaje alcanzado respecto del máximo posible.

Ejemplo: dentro del grupo de factores “Sistema de Valores y Preferencias”, el subgrupo “Capacidades” incluye cinco cuestiones o aspectos a analizar (con puntuación de 0 a 4 en cada caso) lo que determina un puntaje máximo posible de 20 puntos para este subgrupo.

Ahora bien, si en la observación realizada se obtiene un total de 14 puntos (de los 20 máximos posibles) entonces se habrá alcanzado un porcentaje de satisfacción de un 70%. Este porcentaje será luego volcado en el cuadro resumen de calificación, tal como se muestra a continuación.

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2. Sistema de Valores y Preferencias														
2.1	14	Capacidades	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	21
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

Se podrá observar que este cuadro es reproducido exactamente en el cuadro resumen de calificación, obrante en página 143.

Si el puntaje obtenido no figura en la grilla se debe marcar aquel inmediatamente superior. Ejemplo: si el puntaje obtenido hubiera sido 5, se debería marcar 6, tal como se muestra a continuación.

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2. Sistema de Valores y Preferencias														
2.1	5	Capacidades	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	9
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

Si el puntaje obtenido hubiera sido 17, se debería marcar 18, tal como se muestra a continuación.

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2. Sistema de Valores y Preferencias														
2.1	17	Capacidades	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	16
		Puntos que otorga	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

Como se podrá observar, el cuadro resumen incluye también los puntos ponderados obtenidos, los cuales se obtienen de la ponderación determinada para cada grupo y subgrupo de factores; en el ejemplo, el Sistema de Valores y Preferencias tenía una ponderación del 10 % dentro del total de Grupos de Factores (asignándole un máximo de 100 puntos) y considerando luego que al subgrupo Capacidades dentro del grupo de Sistema de Valores y Preferencias se le asignó una participación del 30% de los puntos del grupo, podemos inferir que la cantidad máxima de puntos que otorga este subgrupo es 30, sobre un total de 100 para el grupo en cuestión.

Una vez volcados los datos en el cuadro resumen de la calificación, se podrán identificar debilidades y fortalezas (columnas correspondientes a los porcentajes de 0 a 30, y de 70 a 100, respectivamente), analizar el grado de dispersión existente en la calificación de los distintos factores y aspectos analizados, y, de ser utilizado para realizar seguimientos periódicos, permitiría contar con una herramienta de singular importancia para la mejor apreciación de las mejoras obtenidas.

Para la mejor comprensión del uso de la metodología propuesta se exponen a continuación las observaciones obtenidas en una empresa tipo del sector pyme industrial.

Método de Calificación

1. Estructura Organizativa

A la Estructura Organizativa se le asignó una participación del 5% del total de la calificación. De esta manera le corresponde un total de 50 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno:

1.	Estructura Organizativa	Ponderación	Puntos Asignados
1.1.	Tipo Societario	30 %	15 Puntos
1.2.	Estructura Formalizada	30 %	15 Puntos
1.3.	Staff Profesional	<u>40 %</u>	<u>20 Puntos</u>
		100 %	50 Puntos

1.1. Tipo Societario

1.1.1. Tipo de Sociedad formalmente registrada.

Código	Respuesta:	De Hecho	Personal	S.R.L.	Comandita por Acciones	S.A.
1.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.1.2. Cantidad de Dueños / Socios reales.

Código	Respuesta:	1 Dueño	Socios Familiares	2 Socios	3 Socios	Más de 3 Socios
1.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.1.3. Antigüedad de la Empresa.

Código	Respuesta:	Hasta 1 año	De 1 a 3 años	De 3 a 7 años	De 7 a 15 años	Más de 15
1.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.1.4. Edad Promedio de los dueños

Código	Respuesta:	Más de 70 años	Entre 60 y 70 años	Entre 50 y 60 años	Entre 40 y 50 años	Menos de 40 años
1.1.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1. Estructura Organizativa														
1.1	11	Tipo Societario	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	10
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	

1.2. Estructura Formalizada

1.2.1. Organigrama. Grado de formalización de la estructura funcional de la empresa.

Código	Respuesta:	Estructura Organizativa no definida	Existencia de Estructura Informal	Estructura Formal sin Organigrama	Organigrama comunicado parcialmente	Organigrama Formal muy Identificado
1.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.2.2. Funciones y Responsabilidades.

Código	Respuesta:	No definidas	Funciones Informales definidas	Definición Informal de Func. y Resp.	Definición Formal de Func. y Resp.	Func. y Resp. Actualización Permanente
1.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.2.3. Manuales y Normas de Procedimiento.

Código	Respuesta:	No aplicados	De aplicación Escasa	De aplicación Relativa	De aplicación General	Aplicación y Actualización Permanente
1.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.2.4. Reglas de Decisión.

Código	Respuesta:	No definidas	Poco Claras	De Normal Aceptación	Claramente Definidas	Definidas y Formalizadas
1.2.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
1. Estructura Organizativa														
1.2	11	Estructura Formalizada	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	10
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	

1.3. Staff Profesional

1.3.1. Asesores. Participación de asesores legales, impositivos, tecnológicos, etc. en las decisiones de relevancia significativa.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
1.3.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.3.2. Dictámenes Externos. Grado de utilización.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
1.3.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

1.3.3. Auditorias. Grado de utilización.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
1.3.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento										Puntos Ponderado	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
1. Estructura Organizativa														
1.3	6	Staff Profesional	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	10
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	

2. Calificación del Sistema de Valores y Preferencias

Al Sistema de Valores y Preferencias se le asignó una participación del 10% del total de la calificación. De esta manera se le asigna un total de 100 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno.

2.	Sistema de Valores y Preferencias	Ponderación	Puntos Asignados
2.1.	Capacidades	30 %	30 Puntos
2.2.	Compromisos	25 %	25 Puntos
2.3.	Responsabilidad Social	20 %	20 Puntos
2.4.	Participaciones	<u>25 %</u>	<u>25 Puntos</u>
		100 %	100 Puntos

2.1. Capacidades

2.1.1. Conocimiento del Negocio. Trayectoria, experiencias anteriores, antecedentes de los dueños en el/los negocio/s principal/es de la empresa.

Código	Respuesta:	No Posee	Poco	Bueno	Muy Bueno	Excelente
2.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.1.2. Liderazgo. Capacidad de conducción de la empresa por parte del/los dueño/s.

Código	Respuesta:	Muy Baja	Baja	Buena	Muy Buena	Excelente
2.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.1.3. Educación Formal. Grado de Profesionalización de los puestos principales de la empresa.

Código	Respuesta:	Muy Baja	Baja	Buena	Muy Buena	Excelente
2.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.1.4. Equipos de Trabajo. Selección y armado de equipos de trabajo. Realización de actividades grupales y solución grupal de problemas.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.1.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.1.5. Manejo de Herramientas. Empleo de herramientas informáticas y de gestión, que permitan aprovechar ventajas competitivas o tener bajo control aspectos claves de la industria.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.1.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2. Sistema de Valores y Preferencias														
2.1	14	Capacidades	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	21
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

2.2. Compromisos

2.2.1. Asistencia a eventos calificados; desayunos empresarios, seminarios ejecutivos, cursos de posgrado, ferias relacionadas con la actividad.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.2.2. Utilización de Programas, Planes y Presupuestos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.2.3. Administración por Objetivos. Definición formal de objetivos y responsables, seguimiento periódico del grado de cumplimiento e implementación de acciones para corregir desvíos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.2.4. Código de Ética. Comunicación formal e informal de los valores y principios seguidos por la empresa.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.2.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.2.5. Implementación de mejoras de calidad a los productos y procesos que se realizan en la empresa.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.2.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2. Sistema de Valores y Preferencias														
2.2	9	Compromisos	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	13
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	5	8	10	13	15	17	20	22	25	

2.3. Responsabilidad Social

2.3.1. Bien Público. Apoyo de actividades sociales, participación en ONGs.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.3.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.3.2. Impacto Ambiental. Desarrollo de nuevos procesos y tecnologías ecológicas, consideración en la selección de proveedores, tratamiento de efluentes, ruidos, residuos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.3.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.3.3. Clima Laboral. Condiciones y medio ambiente laboral. Realización de actividades extra laborales, atenciones para cumpleaños, nacimientos, brindis / fiesta de fin de año.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.3.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.3.4. Normas de Calidad. Implementación de normas de calidad tipo ISO 9000, ISO 14000, o similares. Consideración en la selección de proveedores.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.3.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.3.5. Promoción de la iniciación y/o culminación de estudios técnicos/universitarios dentro del personal de la empresa. Brindar la posibilidad de asistir a cursos en horario laboral, otorgamiento de días de exámenes.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.3.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2. Sistema de Valores y Preferencias														
2.3	5	Responsabilidad Social	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	6
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	

2.4. Participaciones

2.4.1. Participación activa en cámaras empresarias, asociaciones o instituciones relacionadas con la actividad.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.4.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.4.2. Concreción de alianzas con otras empresas o empresarios para captar nuevos mercados, desarrollar nuevos productos, realizar campañas de promoción, para mejorar condiciones de compra.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.4.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.4.3. Participación en exposiciones, ferias o eventos empresariales, para promover la empresa, sus productos, posicionar marcas o conseguir potenciales clientes.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.4.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.4.4. Participación en publicaciones especializadas con notas o auspicios.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.4.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

2.4.5. Participación de la Dirección en actividades de capacitación en forma conjunta con empleados. Acceso de empleados al equipo de dirección, para plantear inquietudes, elevar propuestas o participar en decisiones.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
2.4.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
2. Sistema de Valores y Preferencias														
2.4	9	Participaciones	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	13
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	5	8	10	13	15	17	20	22	25	

3. Calificación del Sistema de Información

Al Sistema de Información se le asignó una participación del 10% del total de la calificación. Por lo tanto, se le asigna un total de 100 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno.

3.	Sistema de Información	Ponderación	Puntos Asignados
3.1.	Información Contable	30 %	30 Puntos
3.2.	Información Comercial	20 %	20 Puntos
3.3.	Información de Gestión	30 %	30 Puntos
3.4.	Obtención de Información	10 %	10 Puntos
3.5.	Información Brindada	<u>10 %</u>	<u>10 Puntos</u>
		100 %	100 Puntos

3.1. Información Contable

3.1.1. Producción de Información Contable. Generación interna o externa, periodicidad, calidad, nivel de detalle. Reportes directivos, grado de estandarización. Información para seguimiento y control.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.1.2. Dominio de la Información y uso para la toma de Decisiones y Control. Análisis de tendencias y evoluciones.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.1.3. Sistema de Información Contable. Estándar, desarrollo a medida, provisto por el estudio contable. Se analizará la calidad, flexibilidad y grado de dependencia.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.1.4. Área Contable. Se valorará la existencia de un área/responsable de la contabilidad, la realización de controles de documentación, legajos de proveedores con constancias de inscripción en AFIP, IIBB, antecedentes, etc. Controles de los circuitos de pagos.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.1.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
3. Sistema de Información														
3.1	9	Información Contable	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	18
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

3.2. Información Comercial

3.2.1. Existencia de objetivos de ventas claramente definidos, por vendedor, por equipo de ventas, por producto, por zonas, por grupo de clientes. Seguimiento y control de cumplimiento.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.2.2. Generación de estadísticas de ventas, por clientes, por productos, por zonas, por vendedores. Utilización para la definición de las estrategias y objetivos comerciales.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.2.3. Base de Datos con clientes actuales y potenciales. Grado de actualización y utilización.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.2.4. Conocimiento de la Competencia. Productos y servicios ofrecidos, calidad, precios, formas de pago. Capacidades y limitaciones. Estrategias comerciales implementadas.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.2.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.2.5. Conocimiento del Mercado. Volumen total, evolución, participación de los principales participantes, perspectivas, nuevos desarrollos y tecnologías, regulaciones.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.2.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.2.6. Realización de encuestas, medición del grado de satisfacción de clientes, relevamiento de principales problemas o quejas, nivel de posicionamiento.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.2.6.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
3. Sistema de Información														
3.2	17	Información Comercial	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	14
		Puntos que otorga	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	

3.3. Información de Gestión

3.3.1. Administración por Objetivos. Definición de objetivos sectoriales y asignación de responsabilidades. Nivel de detalle, seguimiento.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.3.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.3.2. Seguimiento de Variables Claves. Identificación de las variables importantes del contexto y de la empresa, establecimiento de mecanismos de medición y seguimiento.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.3.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.3.3. Generación de Reportes Directivos. Calidad, periodicidad, nivel de estandarización.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.3.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.3.4. Información para Control de Gestión. Medición del grado de cumplimiento de objetivos, análisis de costos, productividad, utilización de capacidades instaladas. Implementación de medidas para corregir desvíos respecto de lo previsto.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.3.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.3.5. Soporte Informático. Calidad, flexibilidad, adaptabilidad a la empresa. Seguridad Informática, respaldo de información, delimitación de accesos. Existencia de planes de contingencia.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.3.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
3. Sistema de Información														
3.3	14	Información de Gestión	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	21
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

3.4. Obtención de Información Externa

3.4.1. Asociado permanente o adquisición periódica de revistas, publicaciones, informes o reportes relacionados con la especialidad. Seguimiento de variables importantes del mercado.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.4.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.4.2. Participación en congresos, ferias, rondas de negocios o demás eventos para la obtención de información clave respecto de la evolución del sector, tendencias tecnológicas, nuevos productos, potenciales mercados.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.4.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.4.3. Acciones desarrolladas para la obtención de información respecto de potenciales clientes. Bases de datos. Convenios con otras empresa o instituciones.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
3.4.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
3. Sistema de Información														
3.4	4	Obtención de Información	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	3
		<i>Puntos que otorga</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

3.5. Información Brindada a Terceros

3.5.1. Reportes o información brindada a accionistas, clientes, proveedores. Estandarización de reportes, periodicidad, calidad, contenido.

Código	Respuesta:	Nunca	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.5.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.5.2. Información brindada a Entidades Financieras y proveedores de fondos. Se analizará la calidad y nivel de consistencia de la información entregada. Periodicidad de la actualización. Existencia de un registro con la información provista a las distintas entidades, con detalle de fechas de entrega, información exacta brindada, documentación suscripta, avales o fianzas presentadas, vencimientos de calificaciones.

Código	Respuesta:	Nunca	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.5.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

3.5.3. Gestión de Información. Se valorará la existencia de una estrategia respecto de la información brindada (ya sea, balances, antecedentes comerciales, procesos productivos, tecnologías, clientes y mercados actuales, estrategia empresaria, flujos de fondos, negocios potenciales) a terceros (accionistas, bancos, clientes, proveedores, otras empresas), en función de los destinatarios de la misma, los objetivos buscados y las estrategias y políticas globales de la empresa.

Código	Respuesta:	Nunca	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
3.5.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
3. Sistema de Información														
3.5	8	Información Brindada	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	7
		Puntos que otorga	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

4. Calificación del Sistema de Gestión

Al Sistema de Información se le asignó una participación del 15% del total de la calificación. De esta manera se le asigna un total de 150 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno.

4.	Sistema de Gestión	Ponderación	Puntos Asignados
4.1.	Gestión Comercial	30 %	45 Puntos
4.2.	Gestión Administrativa-Contable	30 %	45 Puntos
4.3.	Gestión Tecnológico-Productiva	20 %	30 Puntos
4.4.	Gestión de Recursos Humanos	<u>20 %</u>	<u>30 Puntos</u>
		100 %	150 Puntos

4.1. Gestión Comercial

4.1.1. Equipos de Venta. Realización de reuniones con vendedores, actividades de motivación, capacitación en ventas, determinación de objetivos, seguimiento.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.1.2. Análisis de productos actuales, realización de investigaciones de mercado, determinación de fortalezas y debilidades, identificación de necesidades de actualización, probabilidad de lanzamiento de nuevos productos, inserción en nuevos mercados.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.1.3. Análisis del Ciclo de Vida de los productos, efectos de modas, usos y costumbres, niveles de maduración del mercado.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.1.4. Estrategia de Comunicación. Planificación de acciones de promoción, participación en ferias y eventos, auspicios y notas en publicaciones de la especialidad. Focalización de recursos y acciones comerciales.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.1.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4. Sistema de Gestión														
4.1	12	Gestión Comercial	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	36
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	9	13	18	22	27	31	36	40	45	

4.2. Gestión Administrativa – Contable

4.2.1. Administración por Objetivos. Grado de explicitación de objetivos, determinación de responsables y seguimiento del cumplimiento.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.2.2. Presupuestos, Planes y Programas. Nivel de aplicación, participación de los distintos niveles y sectores, medición de grados de avances reales versus previstos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.2.3. Equipos de Trabajo. Conformación, coordinación, desempeño, grado de utilización.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.2.4. Generación de Información. Para la toma de decisiones y para el control de gestión.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.2.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.2.5. Control. Realización de auditorías, control de la gestión de las distintas áreas, establecimiento de medidas correctivas, identificación de responsabilidades.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.2.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.2.6. Definición y grado de explicitación de políticas de cobros, pagos, financiamiento.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.2.6.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4. Sistema de Gestión														
4.2	10	Gestión Administ.-Contable	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	18
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	9	13	18	22	27	31	36	40	45	

4.3. Gestión Tecnológico – Productiva

4.3.1. Seguridad Industrial. Utilización de indumentaria y elementos de seguridad adecuados. Aplicación de normas de seguridad e higiene, implementación de programas de capacitación y comunicación para reducir accidentes y minimizar riesgos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.3.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.3.2. Análisis de Nuevas Tecnologías, para el mejoramiento de los procesos productivos, desarrollo de nuevos productos, seguimiento de tendencias.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.3.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.3.3. Capacidad Instalada. Realización de análisis respecto de niveles de utilización, cercanía del punto de equilibrio, solución de cuellos de botella. Planificación de inversiones y aumento de capacidad.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.3.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.3.4. Gestión de Compras. Cotización y control de precios y condiciones. Implementación de Just in time o lotes óptimos de compras. Procesos de selección y desarrollo de proveedores.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.3.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.3.5. Inventarios. Determinación de niveles óptimos de inventarios por producto o familia de productos. Control de Inventarios, tanto de productos terminados, como de insumos y productos en proceso de fabricación. Análisis de desperdicios, pérdidas, mermas y diferencias encontradas.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.3.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
4. Sistema de Gestión														
4.3	13	Gestión Tecnol.-Productiva	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	18
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

4.4. Gestión de Recursos Humanos

4.4.1. Procesos de selección y reclutamiento de personal.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
4.4.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.4.2. Capacitación. Planificación y promoción de actividades de capacitación en función de las necesidades de la empresa. Incentivos para mejorar la cualificación del personal. Promover, trabajos en equipos, rotación de funciones y demás actividades para lograr transferencias entre los propios empleados.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.4.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.4.3. Evaluación del Personal. Implementación de calificaciones periódicas de RR.HH. Consideración de la opinión de sus pares. Aplicación de premios y castigos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.4.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.4.4. Promoción. Posibilidad brindada al personal de acceder a un desarrollo de carrera profesional dentro de la propia empresa. Valoración y promoción a puestos superiores de personas con actitudes y capacidades destacadas.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.4.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.4.5. Administración de Remuneraciones. Se analizará sistema de administración, equilibrio interno y competitividad a nivel externo.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.4.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

4.4.6. Clima Laboral. Lugar de trabajo. Reconocimientos. Desarrollos de actividades extra laborales. Presentes para cumpleaños. Brindis de Fin de Año.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
4.4.6.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento										Puntos Ponderado	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
4. Sistema de Gestión													12	
4.4	8	Gestión de RR HH	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22		24
		Puntos que otorga	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27		30

5. Calificación del Sistema de Relaciones

Al Sistema de Información se le asignó una participación del 10% del total de la calificación. Por lo tanto, se le asigna un total de 100 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno.

5.	Sistema de Relaciones	Ponderación	Puntos Asignados
5.1.	Relación con Clientes	30 %	30 Puntos
5.2.	Relación con Proveedores	15 %	15 Puntos
5.3.	Relación con Inst. Bancarias	25 %	25 Puntos
5.4.	Relación Educativa y Tecnol.	15 %	15 Puntos
5.5.	Relación con otras Empresas	<u>15 %</u>	<u>15 Puntos</u>
		100 %	100 Puntos

5.1. Relación con Clientes

5.1.1. Conocimiento personal de los clientes. Grado de influencia. Poder de convencimiento.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
5.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

5.1.2. Fidelización. Realización de visitas, reuniones informativas, invitación a eventos, saludos de fin de año, etc.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

5.1.3. Acuerdos o convenios comerciales. Nivel de dependencia o vinculación. Realización de actividades conjuntas.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
5. Sistema de Relaciones														
5.1	9	Relación con Clientes	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	24
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

5.2. Relación con Proveedores

5.2.1. Conocimiento personal de los proveedores. Sus instalaciones y capacidad de producción. Grado de influencia. Importancia del nivel de compras de la empresa en la facturación del proveedor.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
5.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

5.2.2. Acuerdos o convenios comerciales. Nivel de dependencia o vinculación. Realización de actividades conjuntas. Desarrollo de proveedores.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
5. Sistema de Relaciones														
5.2	5	Relación con Proveedores	0	1	2	2	3	4	5	6	6	7	8	9
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	

5.3. Relación con Instituciones Bancarias y Financieras

5.3.1. Se valorará el conocimiento personal y promoción de vínculos con los oficiales de cuentas y gerentes de las entidades bancarias, como así también el conocimiento desde las entidades respecto de la propia empresa. Realización de reuniones informativas periódicas. Saludos de fin de año.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.3.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

5.3.2. Acuerdos de reciprocidad. Respaldo percibido. Voluntad de acompañamiento en nuevos emprendimientos o negocios propuestos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.3.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
5. Sistema de Relaciones														
5.3	7	Relación con Bancos	0	1	2	2	3	4	5	6	6	7	8	22
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	5	8	10	13	15	17	20	22	25	

5.4. Relación con Centros Educativos y Tecnológicos

5.4.1. Relación con Facultades y Centros de Estudio para la obtención de personal especializado, realización de pasantías, cursos de capacitación, actividades de actualización (impositivas, desayunos empresarios).

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.4.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

5.4.2. Relación con Centros de Investigación y Desarrollo Tecnológico. Para mejorar o solucionar problemas de los procesos productivos, utilizar o desarrollar nuevas tecnologías, reemplazar insumos claves, mejorar las prestaciones de los productos, generar innovaciones.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.4.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
5. Sistema de Relaciones														
5.4	1	Relación Educativa y Tecno	0	1	2	2	3	4	5	6	6	7	8	2
		Puntos que otorga	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	

5.5. Relación con otras Empresas y Empresarios

5.5.1. Participación activa en cámaras empresarias o instituciones, directamente relacionadas con la actividad de la empresa.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.5.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

5.5.2. Realización de acuerdos o convenios con otras empresas para realizar compras conjuntas, ingresar a nuevos mercados, realizar acciones comerciales conjuntas, desarrollar actividades de capacitación, investigación o desarrollo de mercados externos.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.5.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

5.5.3. Tercerización de actividades o partes del proceso productivo, para lograr especialización y focalización en actividades claves. Brindar servicios a otras empresas para aprovechar capacidades ociosas.

Código	Respuesta:	Nunca	Poco	Normal	En General	Siempre
5.5.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
5. Sistema de Relaciones														
5.5	5	Relación c/ otras Empresas	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	6
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	

6. Resultados Alcanzados

Al Sistema de Información se le asignó una participación del 35% del total de la calificación. O sea, 350 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno.

6.	Resultados Alcanzados	Ponderación	Puntos Asignados
6.1.	Posicionamiento Comercial	10 %	35 Puntos
6.2.	Satisfacción de Expectativas	10 %	35 Puntos
6.3.	Resultados Económicos (80 %)		
6.3.1.	Liquidez	20 %	70 Puntos
6.3.2.	Actividad	20 %	70 Puntos
6.3.3.	Endeudamiento	20 %	70 Puntos
6.3.4.	Rendimiento	<u>20 %</u>	<u>70 Puntos</u>
		100 %	350 Puntos

6.1. Posicionamiento Comercial

6.1.1. Marcas y Patentes. Posicionamiento de marcas actuales y generación de nuevas marcas. Registros. Dominios. Desarrollo de páginas Web, folletería comercial.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.1.2. Productos. Especificaciones técnicas, modas, ventajas competitivas. Barreras de entrada.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.1.3. Empresa. Reconocimiento en el mercado. Premios y distinciones obtenidos. Crecimiento en ventas últimos años. Inserción en nuevos mercados. Opinión de la competencia, proveedores, clientes, entidades bancarias.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.1.4. Clientes. Tasa de crecimiento de la cartera de clientes. Diversificación de la cartera. Calidad de clientes (fidelidad, dimensión, voluntad y capacidad de pago). Nivel de Morosidad.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.1.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
6. Resultados Alcanzados														
6.1	12	Posicionamiento Comercial	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	24
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	7	11	14	18	21	24	28	31	35	

6.2. Satisfacción de Expectativas

6.2.1. De Clientes. Opinión de clientes. Fidelización. Recomendaciones. Solución de reclamos. Servicio pos venta y calidad del centros de atención.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.2.2. De Proveedores. Imagen en proveedores. Cumplimiento de condiciones comerciales. Expectativas. Atención brindada.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.2.3. Del Personal. Estabilidad laboral. Motivación. Ausentismo. Productividad. Posibilidad de Crecimiento. Clima laboral.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.2.4. De Socios. Resultados económicos. Imagen. Reconocimiento.

Código	Respuesta:	No posee	Malo/Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.2.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
6. Resultados Alcanzados														
6.2	11	Satisfacción de Expectativa	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	24
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	7	11	14	18	21	24	28	31	35	

6.3. Resultados Económico Financieros

6.3.1. Indicadores de Liquidez

6.3.1.1. Valor del índice de liquidez (Activo Corriente / Pasivo Corriente) del último ejercicio cerrado de la empresa.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 1)	Regular (e/1,01 y 1,5)	Bueno (e/1,51 y 2,5)	Muy Bueno (e/2,51 y 3)	Excelente (mayor a 3)
6.3.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.1.2. Valor del índice de liquidez ácida ((Activo Corriente – Inventario)/Pasivo Corriente) del último ejercicio cerrado de la empresa.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 0,7)	Regular (e/0,71 y 1)	Bueno (e/1,01 y 2)	Muy Bueno (e/2,01 y 2,5)	Excelente (mayor a 2,5)
6.3.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.1.3. Permanencia de Cuentas por Cobrar ((CxC * 360)/(Ventas*1,21)). Último ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (mayor a 60)	Regular (e/40 y 60)	Bueno (e/30 y 40)	Muy Bueno (e/20 y 30)	Excelente (menor a 20)
6.3.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.1.4. Permanencia de Cuentas por Pagar ((CxP*360)/(Compras*1,21)). Último ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 20)	Regular (e/20 y 30)	Bueno (e/30 y 40)	Muy Bueno (e/40 y 60)	Excelente (mayor a 60)
6.3.1.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.1.5. Permanencia de Inventario ((Inventario * 360) / (Compras)). Último ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (mayor a 90)	Regular (e/60 y 90)	Bueno (e/40 y 60)	Muy Bueno (e/20 y 40)	Excelente (menor a 20)
6.3.1.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.1.6. Tendencia de los índices. Estabilidad. Comparación con la Competencia.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.3.1.6.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento										Puntos Ponderado	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
5. Resultados Alcanzados														
5.3.1	15	Indicadores de Liquidez	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	42
		Puntos que otorga	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	

6.3.2. Indicadores de Actividad

6.3.2.1. Rotación del Activo (Ventas / Activo). Último ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 0,5)	Regular (e/0,51 y 1)	Bueno (e/1,01 y 1,5)	Muy Bueno (e/1,51 y 2)	Excelente (mayor a 2)
6.3.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.2.2. Rotación del Activo Fijo (Ventas / Activo Fijo). Último ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 1)	Regular (e/1,01 y 1,8)	Bueno (e/1,81 y 2,2)	Muy Bueno (e/2,21 y 3)	Excelente (mayor a 3)
6.3.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.2.3. Tendencia de los índices. Estabilidad. Comparación con la Competencia.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.3.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento										Puntos Ponderado	
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90		100
6. Resultados Alcanzados														
6.3.2	8	Indicadores de Actividad	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	49
		<i>Puntos que otorga</i>	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	

6.3.3. Indicadores de Endeudamiento

6.3.3.1. Índice de Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 0,5)	Regular (e/0,51 y 0,8)	Bueno (e/0,81 y 1,2)	Muy Bueno (e/1,21 y 1,6)	Excelente (mayor a 1,6)
6.3.3.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.3.2. Relación Deuda Financiera Total / Venta Anual. Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (mayor a 0,6)	Regular (e/0,51 y 0,6)	Bueno (e/0,41 y 0,5)	Muy Bueno (e/0,21 y 0,4)	Excelente (menor a 0,2)
6.3.3.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.3.3. Índice de Cobertura de Intereses (Utilidad antes de Intereses e impuestos / Intereses). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 1,5)	Regular (e/1,51 y 3)	Bueno (e/3,01 y 4)	Muy Bueno (e/4,01 y 6)	Excelente (mayor a 6)
6.3.3.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.3.4. Índice de Endeudamiento de Largo Plazo (Pasivo de LP / Patrimonio Neto). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (mayor a 0,7)	Regular (e/0,51 y 0,7)	Bueno (e/0,41 y 0,5)	Muy Bueno (e/0,31 y 0,4)	Excelente (menor a 0,3)
6.3.3.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.3.5. Tendencia de los índices. Estabilidad. Comparación con la Competencia.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.3.3.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
6. Resultados Alcanzados														
6.3.3	16	Endeudamiento	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	56
		<i>Puntos que otorga</i>	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	

6.3.4. Indicadores de Rendimiento

6.3.4.1. Rentabilidad del Activo (Utilidad Operativa / Activo). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 4%)	Regular (e/4 y 8%)	Bueno (e/8 y 12%)	Muy Bueno (e/12 y 20%)	Excelente (mayor a 20)
6.3.4.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.4.2. Rentabilidad del Patrimonio Neto (Utilidad Neta / Patrimonio Neto). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 8%)	Regular (e/8 y 15%)	Bueno (e/15 y 25%)	Muy Bueno (e/25 y 35%)	Excelente (mayor a 35)
6.3.4.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.4.3. Margen Bruto (Utilidad Bruta / Ventas). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 20)	Regular (e/20 y 25%)	Bueno (e/25 y 30%)	Muy Bueno (e/30 y 35%)	Excelente (mayor a 35)
6.3.4.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.4.4. Margen Operativo (Utilidad Operativa / Ventas). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 5%)	Regular (e/5 y 15%)	Bueno (e/15 y 20%)	Muy Bueno (e/20 y 30%)	Excelente (mayor a 30)
6.3.4.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.4.5. Margen Neto (Utilidad Neta / Ventas). Último Ejercicio.

Código	Respuesta:	Malo (menor a 3%)	Regular (e/3 y 7%)	Bueno (e/7 y 10%)	Muy Bueno (e/10 y 15%)	Excelente (mayor a 15)
6.3.4.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

6.3.4.6. Tendencia de los índices. Estabilidad. Comparación con la Competencia.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
6.3.4.6.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
6. Resultados Alcanzados														
6.3.4	20	Indicador de Rendimiento	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	56
		<i>Puntos que otorga</i>	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	

7. Perspectivas de Corto Plazo

Al Sistema de Información se le asignó una participación del 10% del total de la calificación. O sea, 100 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno.

7.	Perspectivas de Corto Plazo	Ponderación	Puntos Asignados
7.1.	Perspectivas de Mercado	40 %	40 Puntos
7.2.	Persp. Económico Financiera	40 %	40 Puntos
7.3.	Nivel de Competitividad	<u>20 %</u>	<u>20 Puntos</u>
		100 %	100 Puntos

7.1. Perspectiva de Mercado

7.1.1. Ventas. Nivel de estabilidad / seguridad de las ventas de los próximos 6/12 meses.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.1.2. Oportunidades de Negocios.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.1.3. Evolución de gustos, modas, requerimientos de clientes. Posibilidad de satisfacción / adaptación.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
7. Perspectivas de Corto Plazo														
7.1	8	Perspectivas de Mercado	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	28
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	

7.2. Perspectiva Económico Financiera

7.2.1. Liquidez. Perspectivas del flujo de fondos de corto plazo. Dependencia de financiamiento externo. Posibilidades de obtención. Líneas de acceso a crédito disponibles.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.2.2. Cuentas por Cobrar. Stock de cuentas por cobrar. Probabilidad de cobro bajo condiciones convenidas. Plazos de cobro.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.2.3. Cuentas por Pagar. Stock de compromisos de corto plazos asumidos. Grado de exigibilidad. Posibilidad de cumplimiento en condiciones acordadas.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.2.4. Endeudamiento. Amortizaciones de capital e intereses a pagar en los próximos 6/12 meses. Posibilidad de cumplimiento. Necesidad de obtención de nuevos fondos o refinanciaciones. Grado de influencia de la estructura de capital en el funcionamiento de la empresa.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.2.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.2.5. Posibilidades de Coberturas. Activos líquidos disponibles. Inversiones transitorias.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.2.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
7. Perspectivas de Corto Plazo														
7.2	16	Persp. Económico Financ.	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	32
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	

7.3. Nivel de Competitividad

7.3.1. Políticas de la Empresa. Estrategia competitiva. Precios, condiciones de ventas, publicidad. Efectos estimados sobre nivel de ventas e ingresos de corto plazo. Contribución Marginal.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.3.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.3.2. Acciones de la Competencia. Política de precios, realización de promociones especiales, ofertas, lanzamiento de nuevos productos, cambio de condiciones de ventas. Pérdida potencial de ventas, dimensión y grado de significación. Margen y Capacidad de respuesta de la empresa.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.3.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

7.3.3. Exigencias de Clientes. Posibilidad de satisfacción y contención.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
7.3.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
7. Perspectivas de Corto Plazo														
7.3	7	Nivel de Competitividad	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	12
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	

8. Perspectivas de Largo Plazo

Al Sistema de Información se le asignó una participación del 5% del total de la calificación. Por lo tanto, se le asigna un total de 50 puntos para ser distribuidos entre los subgrupos que lo conforman de acuerdo a la participación relativa de cada uno.

8.	Perspectivas de Largo Plazo	Ponderación	Puntos Asignados
8.1.	Persp. del Sector Económico	40 %	20 Puntos
8.2.	Persp. de la Empresa en el Sector	<u>60 %</u>	<u>30 Puntos</u>
		100 %	50 Puntos

8.1. Perspectiva del Sector Económico

8.1.1. Crecimiento del Sector. Tendencias, modas, usos y costumbres. Desarrollo del mercado. Oportunidades de Negocios.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.1.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

8.1.2. Nivel de Competitividad. Ingreso de nuevos jugadores. Barreras de entradas. Especialización.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.1.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

8.1.3. Inversión. Modernización del sector. Inversiones en tecnologías y equipos. Grado de desarrollo. Niveles de productividad. Capacidad instalada actual y potencial.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.1.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
8. Perspectivas de Largo Plazo														
8.1	10	Persp. Sector Económico	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	16
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	

8.2. Perspectiva de la Empresa en el Sector

8.2.1. Socios estratégicos. Alianzas y acuerdos de cooperación.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.2.1.	Puntuación:	0	1	2	3	4

8.2.2. Socios financieros. Calificaciones vigentes, respecto de emisiones de deuda. Desarrollo de fuentes de financiamiento y obtención de nuevo capital.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.2.2.	Puntuación:	0	1	2	3	4

8.2.3. Posibilidad de crecimiento en participación de mercado. Consolidación Comercial. Posicionamiento de Marca, Producto, Empresa.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.2.3.	Puntuación:	0	1	2	3	4

8.2.4. Competitividad. Posibilidad de realización de inversiones e innovaciones en los procesos productivos. Dominio de nuevas tecnologías. Recursos disponibles. Fortalecimiento de capacidades competitivas. Capacidad de producción. Evolución de fortalezas y debilidades.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.2.4.	Puntuación:	0	1	2	3	4

8.2.5. Riesgo del Negocio. Variabilidad de la demanda. Posibilidad de traslado a precio de los incrementos en costos. Dependencia de insumos claves. Regulaciones. Exposición a la inflación y al tipo de cambio. Posibilidades de coberturas.

Código	Respuesta:	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
8.2.5.	Puntuación:	0	1	2	3	4

Resultado de la Calificación que debe incluirse en el Cuadro Resumen

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento											Puntos Ponderado
			0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100	
8. Perspectivas de Largo Plazo														
8.2	16	Persp. Empresa en Sector	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	24
		Puntos que otorga	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

Cuadro Resumen de Calificación Empresarial

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento												Puntos Ponderado
			Debilidades				Normal			Fortalezas					
			Muy Débil		Débil		40	50	60	Fuerte		Muy Fuerte			
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100					
1. Estructura Organizativa															
1.1	11	Tipo Societario	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	10	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15		
1.2	11	Estructura Formalizada	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	10	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15		
1.3	6	Staff Profesional	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	10	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20		
2. Sistema de Valores y Preferencias															
2.1	14	Capacidades	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	21	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30		
2.2	9	Compromisos	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	13	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	5	8	10	13	15	17	20	22	25		
2.3	5	Responsabilidad Social	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	6	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20		
2.4	9	Participaciones	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	13	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	5	8	10	13	15	17	20	22	25		
3. Sistema de Información															
3.1	9	Información Contable	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	18	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30		
3.2	17	Información Comercial	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	14	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20		
3.3	14	Información de Gestión	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	21	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30		
3.4	4	Obtención de Información	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	3	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
3.5	8	Información Brindada	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	7	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
4. Sistema de Gestión															
4.1	12	Gestión Comercial	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	36	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	9	13	18	22	27	31	36	40	45		
4.2	10	Gestión Administ.-Contable	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	18	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	9	13	18	22	27	31	36	40	45		
4.3	13	Gestión Technol.-Productiva	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	21	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30		
4.4	8	Gestión de RR HH	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	12	
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30		

Cuadro Resumen de Calificación Empresaria

Código	Puntos Obtenidos	Grupo / Subgrupo	Porcentaje de cumplimiento										Puntos Ponderado	
			Debilidades				Normal			Fortalezas				
			Muy Débil		Débil		40	50	60	Fuerte		Muy Fuerte		
0	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100				
5. Sistema de Relaciones														
5.1	9	Relación con Clientes	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	24
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	
5.2	5	Relación con Proveedores	0	1	2	2	3	4	5	6	6	7	8	9
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	
5.3	7	Relación con Bancos	0	1	2	2	3	4	5	6	6	7	8	22
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	5	8	10	13	15	17	20	22	25	
5.4	1	Relación Educativa y Tecno	0	1	2	2	3	4	5	6	6	7	8	2
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	
5.5	5	Relación c/ otras Empresas	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	6
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	3	5	6	8	9	10	12	13	15	
6. Resultados Alcanzados														
6.1	12	Posicionamiento Comercial	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	28
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	7	11	14	18	21	24	28	31	35	
6.2	11	Satisfacción de Expectativa	0	2	3	5	6	8	10	11	13	14	16	24
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	7	11	14	18	21	24	28	31	35	
6.3 Resultados Económico Financieros														
6.3.1	15	Indicadores de Liquidez	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	49
		<i>Puntos que otorga</i>	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	
6.3.2	8	Indicadores de Actividad	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	49
		<i>Puntos que otorga</i>	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	
6.3.3	16	Endeudamiento	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	56
		<i>Puntos que otorga</i>	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	
6.3.4	20	Indicador de Rendimiento	0	2	5	7	10	12	14	17	19	22	24	56
		<i>Puntos que otorga</i>	0	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70	
7. Perspectivas de Corto Plazo														
7.1	8	Perspectivas de Mercado	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	28
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	
7.2	16	Persp. Económico Financ.	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	32
		<i>Puntos que otorga</i>	0	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40	
7.3	7	Nivel de Competitividad	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	12
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	
8. Perspectivas de Largo Plazo														
8.1	10	Persp. Sector Económico	0	1	2	4	5	6	7	8	10	11	12	16
		<i>Puntos que otorga</i>	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	
8.2	16	Persp. Empresa en Sector	0	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	24
		<i>Puntos que otorga</i>	0	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30	

Puntaje Obtenido en la Calificación

Código	Grupo de Factores	Puntaje Obtenido	Puntaje Óptimo	Orden en el Grupo
1.	Estructura Organizativa	30	50	6
2.	Sistema de Valores y Preferencias	53	100	9
3.	Sistema de Información	63	100	7
4.	Sistema de Gestión	87	150	5
5.	Sistema de Relaciones	63	100	6
6.	Resultados Alcanzados	262	350	3
7.	Perspectivas de Corto Plazo	72	100	4
8.	Perspectivas de Largo Plazo	40	50	2
Total Puntos de la Calificación		670	1000	3

Importancia Relativa: Orden en el grupo de calificaciones

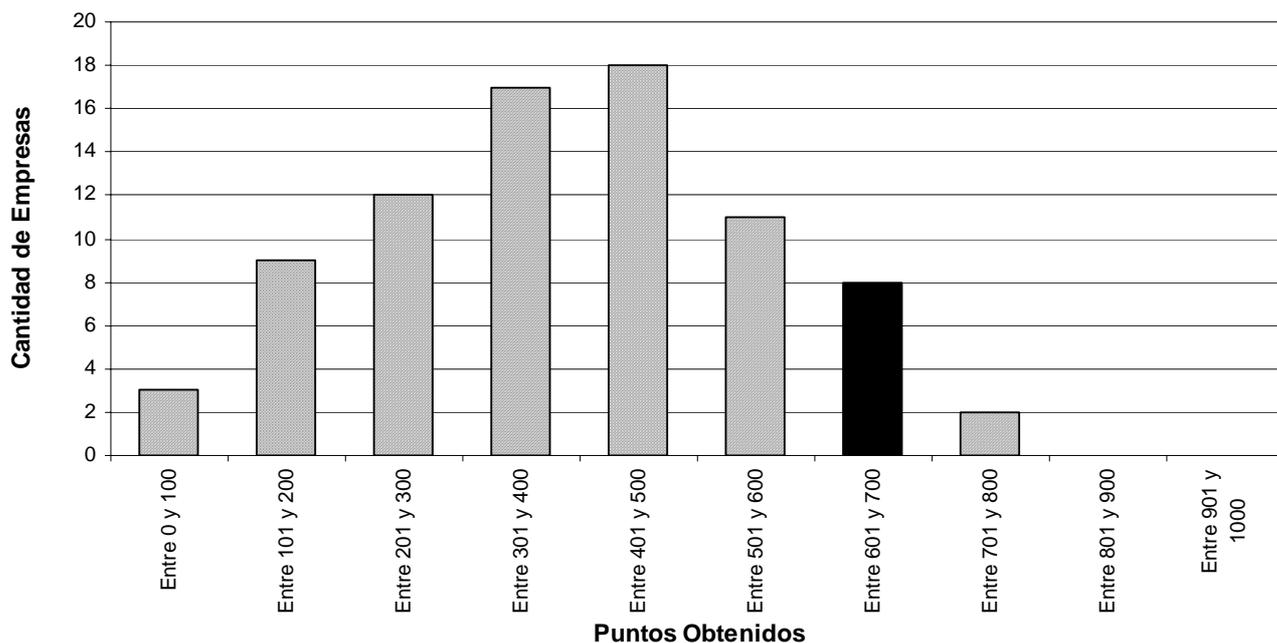
Empresa	Puntos Obtenidos en la Calificación por Grupo de Factores																Total	
	Estructura Organizativa		Valores y Preferencias		Sistema de Información		Sistema de Gestión		Sistema de Relaciones		Resultados Alcanzados		Perspectivas de Corto Plazo		Perspectivas de Largo Plazo			
	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden	Puntos	Orden
Alfa	32	4	76	3	65	6	88	4	73	3	292	1	64	7	38	4	728	1
Beta	28	8	57	7	84	1	78	8	71	4	261	4	79	2	44	1	702	2
Ejemplo	30	6	53	9	63	7	87	5	63	6	262	3	72	4	40	2	670	3
Gama	42	1	54	8	73	4	92	2	46	19	249	10	65	6	37	5	658	4
X	31	5	34	24	81	2	94	1	52	13	252	8	66	5	24	21	634	5
Y	40	3	79	1	78	3	80	6	56	9	216	18	52	22	32	9	633	6

Z	12	67	15	80	43	38	14	72	2	80	44	79	18	7	78	69	86	80

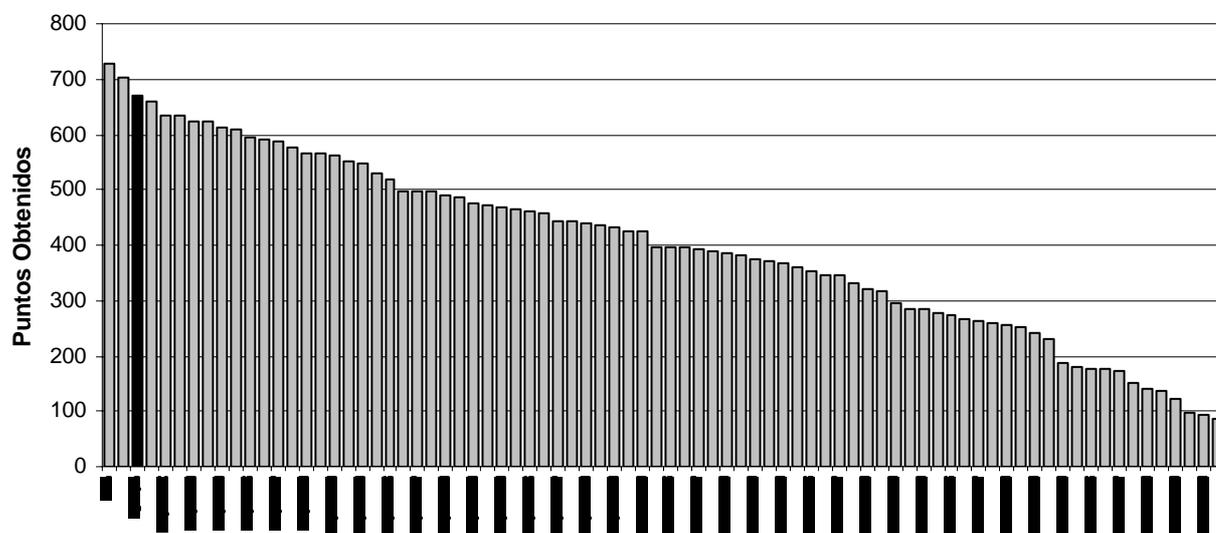
El cuadro final con aspectos relativos es de singular importancia en un contexto como el argentino, donde se podría inferir la existencia de un costo sistémico de puntos, debido a que el mismo contexto general inhibición de situaciones óptimas o maximizaciones, a modo de ejemplo se pueden mencionar: las limitaciones para optimizar inversiones en tecnología y activos fijos dadas por la falta de previsibilidad y la determinación del recupero del capital; la imposibilidad de mantener niveles teóricamente óptimos de inventarios, por los problemas de entregas variables y logísticas de distribución; los riesgos que se asumirían al decidir una política de endeudamiento con incorporación de costo fijo que ante cambios bruscos de contexto podrían poner en juego la supervivencia de la empresa.

En este contexto, una empresa con menos de 800 puntos podría ser la mejor de las evaluadas, y el mérito de las empresas se debería valorar por comparación con sus pares y no por su nivel de cercanía con la puntuación óptima (1000 puntos).

Distribución de las Empresas de la Muestra



Curva de Distribución de Puntos



Se podría anexar para fines específicos (entrega de subsidios, planes de desarrollo local, generación de externalidades, etc), la articulación con políticas definidas por municipios, provincias o regiones. En la medida en que esto signifique una calificación cualitativa de alto contenido político, el puntaje adicional a incorporar por estas razones no podría superar el 10% de los puntos obtenidos por la calificación técnica, para que su incidencia no altere los méritos que surgen de una evaluación técnica y por lo tanto más objetiva.