

#### ANEXO 4 – HERRAMIENTA DE PRE-DIAGNÓSTICO PARA LAS CONSULTAS DE ORIENTACIÓN TECNO-COMPETITIVAS

A raíz del Diagnóstico de Potencial Innovador elaborado en el marco del Proyecto CEI-ANII, los Facilitadores del CEI revisaron la pauta-guía utilizada para las entrevistas iniciales a las empresas previo a ofrecerles uno de los [servicios del Centro](#) (Consulta de Orientación Tecno-Competitiva (COTC) o Asesoría Directa sobre Instrumentos de Apoyo), con el fin de estandarizar un **prediagnóstico**. Se siguió un esquema de trabajo similar al aplicado para el Diagnóstico mencionado: definición de las dimensiones básicas a considerar (en este caso, cinco); definición de los subtemas por dimensión, con sus consecuentes preguntas y respuestas estandarizadas (cuatro opciones de respuestas); asignación de coeficientes de ponderación a cada opción de respuesta por cada pregunta; y sistematización/automatización del modelo en un Excel. Se integró también gran parte de las preguntas del Diagnóstico de Potencial Innovador, cuando éstas no formaban parte ya de la pauta.

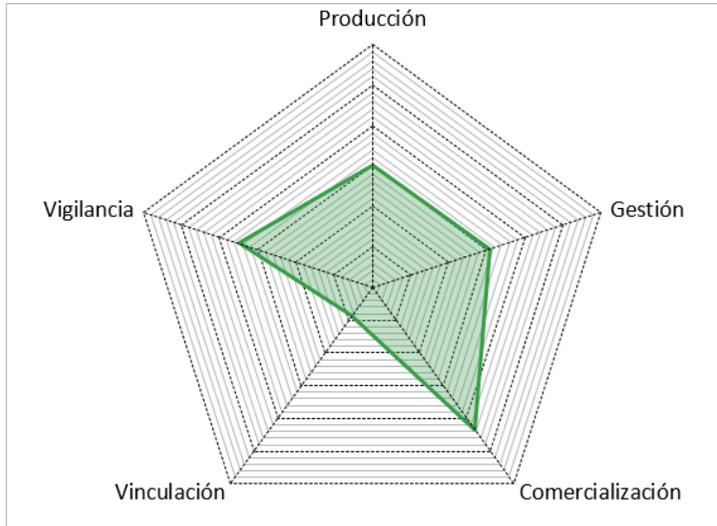
El prediagnóstico aplicado a las empresas a atender permite caracterizar rápidamente la situación inicial de la empresa, y ayuda a determinar el servicio más adecuado a ofrecer, así como el perfil técnico y otras habilidades del consultor a contratar (en el caso de ofrecerse un diagnóstico). Su estandarización permite comparar empresas del mismo sector o de distintos sectores, así como medir su evolución posterior al servicio prestado, mediante una nueva aplicación del mismo formulario.

Como se señaló en el Anexo 3, el acercamiento al empresario en las entrevistas debe privilegiar la generación de un clima de confianza. Esto no suele lograrse aplicando un cuestionario cerrado y precodificado, por lo que conviene realizar entrevistas abiertas, en las que fundamentalmente se escucha al cliente y, a la vez, se guía la conversación para lograr la información requerida. De vuelta a la oficina, el facilitador llena el formulario estandarizado en Excel respondiendo a cada pregunta con la información recabada (notas o grabación). Los algoritmos del Excel llevan automáticamente a una categorización de la empresa en función de los puntajes obtenidos para cada una de las dimensiones consideradas, así como a un gráfico que permite identificar visualmente la situación inicial de la empresa. Cabe señalar que este modelo estandarizado de prediagnóstico no sustituye al Informe Inicial, descriptivo, del facilitador después de su visita a la empresa, el cual se envía al consultor a contratar para efectuar el diagnóstico integral o tecnológico y el plan de acción.

Es del interés del CEI compartir su prediagnóstico estandarizado con otros agentes que aplican un enfoque extensionista en su relacionamiento con Pymes industriales y recibir o intercambiar comentarios que puedan ayudar a validar o ajustar tanto las preguntas como los coeficientes aplicados actualmente.

En la siguiente hoja se ilustran los resultados obtenidos para dos empresas y a continuación se presentan las dimensiones, subtemas, preguntas y respuestas estandarizadas, y coeficientes de ponderación del sistema de prediagnóstico.

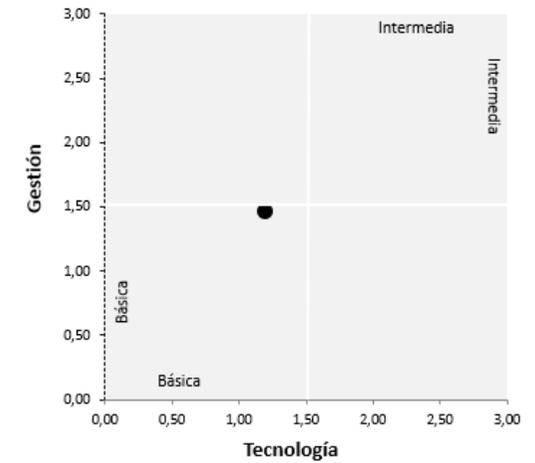
### Resultado del prediagnóstico a una empresa atendida



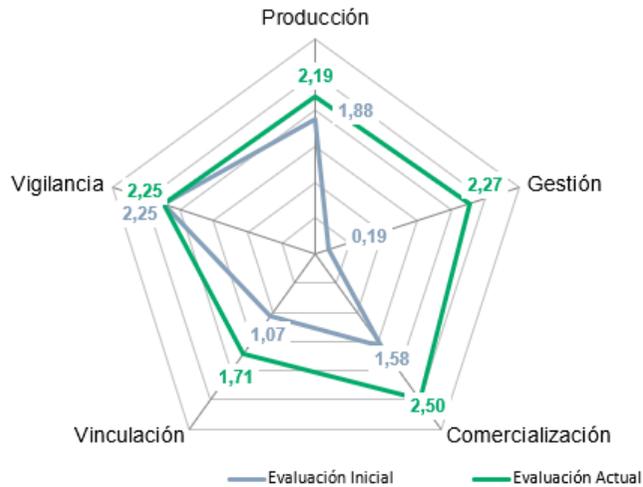
Área	Puntaje
Producción	1,50
Gestión	1,54
Comercialización	2,17
Vinculación	0,43
Vigilancia	1,75

Área	Nivel
Producción	Básico-Intermedio
Gestión	Básico-Intermedio
Comercialización	Avanzado
Vinculación	Básico-Intermedio
Vigilancia	Básico-Intermedio

	Tecnología	Gestión
Evaluación	1,19	1,46



### Comparación de la situación inicial de una empresa con su situación al año de haber sido atendida



Área	Evaluación Inicial	Evaluación Actual
Producción	1,88	2,19
Gestión	0,19	2,27
Comercialización	1,58	2,50
Vinculación	1,07	1,71
Vigilancia	2,25	2,25

Área	Evaluación Inicial	Evaluación Actual
Producción	Básico-Intermedio	Avanzado
Gestión	Básico-Intermedio	Avanzado
Comercialización	Básico-Intermedio	Avanzado
Vinculación	Básico-Intermedio	Básico-Intermedio
Vigilancia	Avanzado	Avanzado

### Formulario de prediagnóstico aplicado después de la visita inicial a empresas

	Área	Sub área	Pregunta	Ausente	Incipiente	En desarrollo	Desarrollado	Impor- tancia	Ponde- ración
1	Producción	Organización	¿Cuenta con personal profesional/técnico con formación terciaria en el área de producción?	No, nunca ha tenido	No actualmente, pero ha tenido	Sí, tiene alguno a tiempo parcial	Sí, tiene actualmente alguno como dependiente	3	0,115
2	Producción	Organización	¿Cuenta con un Jefe/Gerente de producción?	No	Sí, pero es compartido en 3 o más áreas	Sí, pero es compartido con otra área	Sí, tiene 1 de dedicación exclusiva	3	0,115
3	Producción	Soporte	¿Subcontrata servicios/asistencias/consultorías de carácter técnico para la resolución de problemas, desarrollos, etc.?	No	No, pero ha pensado en contratar	Sí, ha contratado	Sí, actualmente tiene una en curso	1	0,038
4	Producción	Procesos e Infraestructura	Calificar el proceso productivo	Artesanal	Semi-Artesanal	Parcialmente automatizado	100% automatizado	3	0,115
5	Producción	Procesos e Infraestructura	Calificar la infraestructura disponible para albergar el equipamiento productivo	Taller	Galpón	Planta industrial saturada (sin posibilidad de incorporar equipos)	Planta industrial con posibilidad de incorporar equipamientos	3	0,115
6	Producción	Procesos e Infraestructura	¿Qué cantidad de equipamientos se utilizan en producción?	Ninguno	de 1 a 5	1 línea de producción	Varias líneas	2	0,077
7	Producción	Procesos e Infraestructura	¿Cuál es el grado de satisfacción de la empresa (entrevistado) respecto a la tecnología empleada en producción?	Satisfecha y no es una preocupación	Satisfecha, pero ha pensado en adquirir equipamiento	Insatisfecha, está <u>evaluando</u> un proyecto de adquisición o actualización de maquinaria	Insatisfecha, está <u>implementando un</u> proyecto de adquisición o actualización de maquinaria	3	0,115
8	Producción	Procesos e Infraestructura	¿Cuál es el nivel de actualización del equipamiento de la empresa comparado con las otras empresas del rubro en el país (según conocimiento del facilitador)?	No se sabe o no aplica	Peor	Parecido	Mejor	2	0,077
9	Producción	Soporte	¿Cuál es la situación de la empresa respecto de las Buenas Prácticas de Fabricación?	Considera que no cumple con las condiciones para implementarlas	Ha considerado implementarlas o probó y no resultó	En proceso de implementación	Implementadas completamente	3	0,115
10	Producción	Soporte	¿Cuenta con estándares de calidad, procesos y/o productos?	Considera que no cumple con las condiciones para la implementación	No. Tiene contemplado definir e implementar, o tuvo y se dejaron de utilizar	Sí, los están definiendo e implementando	Sí, están definidos y se utilizan sistemáticamente	3	0,115

**Formulario de prediagnóstico aplicado después de la visita inicial a empresas**

11	<b>Gestión</b>	General	¿Están definidos la misión, visión y objetivos de la empresa?	No	No, pero tiene planificado definir y comunicarlos	Sí. Están definidos o en proceso de definición, pero no se han comunicado al personal	Sí, está definida y comunicada a todo el personal	3	0,115
12	<b>Gestión</b>	General	¿Se definió una estrategia explícita para alcanzar los objetivos?	No	No, pero considera que debe establecer dichas estrategias	Sí, está en proceso de revisión	Sí, están establecidas y comunicadas al personal	2	0,077
13	<b>Gestión</b>	General	¿Tiene definidos, comunicados y respetados los roles y responsabilidades de todo el personal de la empresa?	No, no lo considera tan importante.	No, aunque considera que es importante realizarlo	Sí, pero están en proceso de definición y/o comunicación	Sí, están definidos, comunicados y se respetan	3	0,115
14	<b>Gestión</b>	General	¿Cuenta con indicadores relacionados con la gestión de la empresa?	No	Sí, pero no se revisan con frecuencia	Sí, se revisan esporádicamente	Sí, se revisan periódicamente y se usan para la toma de decisiones	3	0,115
15	<b>Gestión</b>	General	¿Realiza periódicamente algún tipo de reunión relacionada con la gestión de la empresa?	No	Sí, esporádicamente	Sí, periódicamente	Sí, periódicamente y son insumos para la toma de decisiones	2	0,077
16	<b>Gestión</b>	General	¿Quiénes participan en las reuniones relacionadas a la gestión?	No se realizan este tipo de reuniones	Solo directorio	Directorio y Jefes/gerentes	Equipos multidisciplinarios y verticales	1	0,038
17	<b>Gestión</b>	Soporte	¿Aplica principios de Mejora Continua en la empresa (u otros métodos de este tipo)?	No	Sí, se han aplicado en algún momento	Sí, están en proceso de implementación	Sí, se aplican sistemáticamente y generan insumos para la toma de decisiones	3	0,115
18	<b>Gestión</b>	Soporte	¿Tiene implementado algún proceso para la gestión de nuevas ideas o desarrollos de procesos/productos/comercialización/organización/modelo negocio?	No	No, pero está pensando en cómo hacerlo	Se realizan nuevos desarrollos o mejoras, pero sin un proceso formal de gestión	Sí, se tiene implementado	2	0,077
19	<b>Gestión</b>	Soporte	¿Brinda capacitaciones a los empleados y/o directores de la empresa?	No	Sí, se brindan por solicitud	Sí y se está definiendo un plan de capacitación	Sí, de acuerdo al plan de capacitación	2	0,077
20	<b>Gestión</b>	Soporte	¿Cuenta con alguna herramienta informática para la gestión de la empresa?	No	Si, cuenta con un sistema de gestión en un área	Si, cuenta con sistemas de gestión en algunas áreas de la empresa	Si, cuenta con un sistema integral de gestión	3	0,115
21	<b>Gestión</b>	General	¿Cuál es el grado de actualización de las herramientas informáticas de gestión?	No se han actualizado	Actualizadas hace entre 5 y 1 años	Actualizadas el último año	Actualizadas el último trimestre	1	0,038
22	<b>Gestión</b>	Soporte	¿Posee certificaciones?	No	No, pero ha evaluado certificarse	Sí, pero no están vigentes	Sí, son vigentes	1	0,038

**Formulario de prediagnóstico aplicado después de la visita inicial a empresas**

23	<b>Comercialización</b>	General	¿Qué tipo de estrategia comercial emplea la empresa?	Estática	Básica	En proceso de mejora	Avanzada	3	0,250
24	<b>Comercialización</b>	Estrategia	¿Cuál es el nivel de concentración de las ventas?	Concentradas en un solo cliente	Concentradas en pocos clientes	Distribuidas entre diferentes tipos de clientes	Distribuidas equitativamente entre diferentes tipos de clientes	3	0,250
25	<b>Comercialización</b>	Costeos	¿Cómo está compuesta la estructura de costos?	Se consideran costos directos e indirectos sin ponderación	Se consideran costos directos e indirectos de manera equitativa	Se consideran costos directos e indirectos con ponderación	Se consideran costos directos e indirectos con ponderación y se usan para el estado de P&G y otros indicadores.	3	0,250
26	<b>Comercialización</b>	Presupuestos	¿Cómo fija los precios?	Se definen en base a la utilidad	Se definen en base a los costos	Se definen en base al mercado	Se definen en base al valor percibido de los productos (Enfoque al cliente)	2	0,167
27	<b>Comercialización</b>	Mercado externo	¿La empresa exporta?	No	No, pero ha evaluado la posibilidad de exportar o ha exportado anteriormente	No, pero tiene planificado exportar	Sí, exporta actualmente	1	0,083
28	<b>Vinculación</b>	Estratégica	¿Qué tipo de relacionamiento mantiene con sus proveedores?	Solo les compra	Los recibe periódicamente para enterarse de nuevos productos y precios	Se realizan reuniones periódicas para plantear desarrollos de productos	Los contratos incluyen servicios tecnológicos (análisis, desarrollo, capacitación, etc.)	3	0,214
29	<b>Vinculación</b>	Estratégica	¿Qué tipo de relacionamiento mantiene con sus clientes?	Solo les vende	Les vende y realiza contratos de abastecimiento	Brinda servicios tecnológicos (capacitaciones, servicio postventa, asistencia técnica, etc.)	Realiza cambios/adaptaciones de productos de acuerdo con las necesidades que los clientes plantean	3	0,214
30	<b>Vinculación</b>	Estratégica	¿Qué tipo de relaciones empresariales mantiene?	No se relaciona con otros agentes del sector empresarial	Se relaciona con asociaciones y/o empresas de distintos rubros	Pertenece a alguna asociación empresarial de su rubro	Se relaciona directamente con competidores	2	0,143

**Formulario de prediagnóstico aplicado después de la visita inicial a empresas**

31	<b>Vinculación</b>	Estratégica	¿Qué tipo de relacionamiento mantiene con la academia y/o centros tecnológicos?	No se relaciona, pero considera que es importante vincularse con alguno	Se ha relacionado con la academia o centros tecnológicos	Se relaciona actualmente con la academia o con centros tecnológicos	Se relaciona actualmente con la academia y con centros tecnológicos	2	0,143
32	<b>Vinculación</b>	Soporte	¿Han contratado algún asesor/técnico/consultor externo para solucionar alguna dificultad específica, un nuevo desafío, mejoras, etc.?	No, pero considera que es importante	No, pero ha pensado en contratar	Sí, ha contratado	Sí, es una práctica constante	1	0,071
33	<b>Vinculación</b>	Soporte	¿Se han vinculado alguna institución que proporciona apoyo económico a PYMES?	No, pero considera que es importante y que es beneficioso	No, pero está buscando vincularse	Sí, se ha vinculado	Sí, es una práctica constante	2	0,143
34	<b>Vinculación</b>	Soporte	¿Han obtenido algún subsidio u otro beneficio de alguna institución que proporciona apoyo económico a PYMES?	No, pero considera que es importante y que es beneficioso	No. Se ha presentado, pero no ha obtenido el beneficio	Sí, ha obtenido uno	Sí, ha obtenido más de uno	1	0,071
35	<b>Vigilancia</b>	Procesos e Infraestructura	¿Cómo compara la empresa el nivel de su equipamiento con el de sus competidores en sus mercados objetivos?	No sabe	Peor	Parecido	Mejor	2	0,250
36	<b>Vigilancia</b>	General	¿Está al tanto de las tendencias del mercado y de la tecnología en su rubro?	No, y no conoce herramientas de búsqueda	No, pero considera que es importante mantenerse actualizados al respecto	Sí, actualiza regularmente su conocimiento de las tendencias del mercado o de la tecnología	Sí, actualiza regularmente su conocimiento de las tendencias del mercado o de la tecnología	3	0,375
37	<b>Vigilancia</b>	Específica	¿Asiste a ferias, congresos, capacitaciones para estar actualizado respecto de las tendencias y evolución?	No	No, pero considera que debería hacerlo y han evaluado asistir	Sí, asiste a alguna feria, congreso o realiza algunas capacitaciones	Sí, asiste regularmente a ciertas ferias, congresos y también realiza capacitaciones	2	0,250
38	<b>Vigilancia</b>	Específica	¿Se realizan búsquedas en Internet sobre las tendencias del mercado o de la tecnología de su rubro?	No	Poco	Sí, con buscadores comunes	Sí, con buscadores especializados	1	0,125

0

1

2

3