



***Universidad Nacional de La Plata***  
***Facultad de Ciencias Económicas***  
***MBA – Maestría en Dirección de Empresas***

La certificación de calidad como factor de  
Competitividad

*El caso de las Empresas del Puerto La Plata*

Trabajo final para optar al título de Magister

Autor: Lic. Leonardo José Lupiano

Director: Dr. Daniel Alberto Lauría

***La Plata***

***Octubre 2011***

# Índice

<i>A. Tema General</i> .....	1
A.1 Título .....	1
<b>A.1.1 Subtitulo</b> .....	<b>1</b>
A.2 Formulación del problema .....	1
<i>B. Objetivos y metas de la investigación</i> .....	3
<i>C. Evaluación del problema</i> .....	3
<i>D. Limitaciones y alcance de la investigación</i> .....	4
<i>E. Marco teórico de Referencia</i> .....	4
<i>F. Metodología</i> .....	15
F.1 Población y muestra.....	15
F.3 Técnicas de recolección de datos.....	16
F.4 Técnicas de Análisis .....	17
<i>G. Resultados</i> .....	18
G.1 Resultados Generales.....	18
G.2 Resultados por Variable.....	18
<b>G.2.1 Economía y Tecnología</b> .....	<b>18</b>
<b>G.2.2 Finanzas</b> .....	<b>20</b>
<b>G.2.3 Recursos Humanos y Medio Ambiente</b> .....	<b>23</b>
<b>G.2.4 Calidad</b> .....	<b>25</b>
G.3.Diamante de Competividad .....	27
<b>G.3.1.Diamante de Competividad Puntual</b> .....	<b>27</b>
<b>G.3.2.Diamante de Competividad Grupal</b> .....	<b>28</b>
G.4. Regresión Lineal Múltiple .....	30
G.5. Regresión Polinomial de Cuarta Potencia .....	31
<i>H. Conclusiones</i> .....	37
<i>I. Recomendaciones</i> .....	39
<i>J. Anexos</i> .....	41
J.1 Puerto La Plata.....	41
J.1.1 Consejo Consultivo .....	44
J.2 Datos Técnicos del Puerto La Plata.....	61
J.3 Empresas de la Muestra .....	62
<i>K. Encuestas</i> .....	63
K.1.1 Encuesta Variable Calidad .....	63
K.1.2 Encuesta Variables “Recursos Humanos y Medio Ambiente”, “Finanzas” y “Economía y Tecnología” .....	66

## TESIS

### A. Tema General

#### **A.1 Título**

La Gestión como factor clave para transformar una certificación de calidad en un factor de Competitividad

##### **A.1.1 Subtítulo**

El caso de las Empresas del Puerto La Plata: Impactos de Mejoras identificadas en esa referencia.

#### **A.2 Formulación del problema**

El interés de la presente se centrará en el transporte marítimo y en la actividad de arribo y partida de los puertos, es decir, en la actividad portuaria. La misma es una actividad que acompaña el ciclo económico y que ha crecido de forma importante en el último cuarto de siglo ganando en tonelaje desplazado y en fiabilidad y seguridad.

Pero la actividad portuaria no se reduce solamente al atraque y desatraque de los buques, incorpora además una serie de servicios como centro combinado de transporte (marítimo-terrestre) que no se pueden obviar. Con lo cual el puerto es una realidad multifuncional y polivalente con efectos sobre la cadena logística y la vida de las ciudades en las que se sitúa.

A modo meramente enunciativo, es factible realizar la siguiente acotación funcional/conceptual del puerto<sup>1</sup>:

- El puerto es un acceso: una área de atraque y desatraque de buques (su función natural).

---

<sup>1</sup> Boletín Económico-Financiero Cajamar, Suplemento 10, Abril de 2002

- El puerto es un vado litoral.
- El puerto es una área urbana (el puerto tiene una función sobrevenida en la nueva planificación urbanística y en la organización espacial de las ciudades).
- El puerto es una área industrial (no sólo incluye carga y descarga sino también manipulación de productos).
- El puerto es una área de conexión intermodal (básicamente marítimo terrestre).
- El puerto es un área logística y de almacenamiento.
- El puerto es un área lúdica.
- El puerto es un área comercial.
- El puerto es un paisaje.

Corolario de lo mencionado, la situación de los puertos sería consecuencia de los servicios que ofrece, de la proximidad de otros puertos de similar rango, de su hinterland o zona de influencia y de las comunicaciones por carretera de la ciudad a la que pertenece, del grado de privatización y concurrencia privada de determinados servicios y empresas dentro del área portuaria, etcétera.

La mayoría de los puertos en la actualidad han experimentado importantes cambios relacionados con la mejora de la competitividad y con la mecanización de las tareas principales.

La tendencia actual global es la incorporación de empresas privadas a la provisión de los servicios portuarios con el objetivo de mejorar la eficiencia y la competitividad del puerto; con lo cual la implementación de programas de aseguramiento de calidad es un objetivo impostergable para empresas que quieran desarrollarse en un mundo cada vez más competitivo.

Es entonces que sería apropiado de introducir en las empresas que brindan servicios portuarios certificaciones internacionales de calidad, como las basadas en las normas ISO 9001, que son los más reconocidos a nivel mundial

La Gestión como factor clave para transformar una certificación de calidad en un factor de Competitividad  
y en consecuencias, los que más sirven como carta de presentación en los principales mercados de exportación.

El camino de la calidad no se limita a una sumatoria de buenas intenciones en materia de mejoramiento de las cualidades del producto o servicio prestado, sino que resultaría necesario partir de una filosofía orientada hacia la mejora continua y satisfacción del cliente.

Por último, la certificación internacional de calidad se estaría convirtiendo en una barrera para-arancelaria para las empresas que quieren ingresar al mercado internacional que no pueden dejar de tener en cuenta dicha certificación en un mundo cada vez más competitivo y exigente.

## **B. Objetivos y metas de la investigación**

### **Objetivo**

“Determinar los niveles de competitividad real y el potencial (debería ser) de las empresas que brindan servicios en el puerto La Plata, para detectar una potencial brecha entre estos”

## **C. Evaluación del problema**

En virtud de lo mencionado en el acápite referido a la *Justificación del Problema*, se está en condiciones de afirmar que esta investigación aportará datos útiles al conjunto de empresas que componen el segmento bajo análisis y al Consorcio del Puerto La Plata en cuanto al nivel de competitividad puntual y específico del Puerto.

Asimismo los mecanismos de evaluación a utilizar para el relevamiento de datos de las empresas pueden ser utilizados por ellas mismas para controlar con el paso del tiempo la variación en el Índice de Competitividad Empresarial respectivo, debido a que para tal evaluación serán empleadas encuestas modelo de los Premios a la calidad empresarial.

## **D. Limitaciones y alcance de la investigación**

La presente tesis no pretende ser una investigación completa, definitiva y de validez universal.

Puede dejarse para un análisis posterior la implementación de las ISO 9004, la cual proporcionaría una orientación sobre un rango más amplio de objetivos de un sistema de gestión de la calidad que la Norma ISO 9001, especialmente para la mejora continua del desempeño y de las eficiencias globales de la organización, así como de su eficacia.

## **E. Marco teórico de Referencia**

El marco teórico sería definido en torno a estos Ítems:

- Calidad
- ISO 9001/2000
- Método del Diamante
- Modelo de Premios Nacionales a la calidad

### **Calidad**

El concepto de la calidad ha evolucionado significativamente durante los últimos años. De ser universalmente concebido como un valor referido a características físicas de bienes materiales, fue ampliando su contenido al incorporar componentes que tiene que ver con percepciones y expectativas respecto de todo tipo de prestaciones.

Si se obtuviera la definición de un diccionario el mismo indicaría que la calidad es el conjunto de las propiedades inherentes a una cosa que permiten apreciarla como igual o peor que las restantes de su misma especie.

Se puede entender el concepto de calidad como el conjunto de características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades de los clientes y en

La Gestión como factor clave para transformar una certificación de calidad en un factor de Competitividad  
consecuencia, hacen satisfactorio al mismo. A este significado se le puede añadir un matiz complementario importante: la calidad también consiste en no tener deficiencias o como dice Philip Kotler *“la calidad es aquello que hace que un cliente que adquiere un producto no lo devuelva”*.

Según Philip B. Crosby, uno de los principales autores que ha contribuido con la administración de la calidad, “la calidad está basada en 4 principios absolutos, primero la calidad es cumplir los requisitos, segundo el sistema de calidad es la prevención, tercero el estándar de realización es cero defectos y cuarto, la medida de la calidad es el precio del incumplimiento”.

El organismo internacional de normalización ISO, en su norma 8402<sup>2</sup> bibliografía (NORMA ISO 8402 1996), ha definido a la calidad como la totalidad de características de una entidad que le confiere la capacidad de satisfacer necesidades explícitas e implícitas. La norma precisa que entidad es una organización, llámese empresa o institución, producto o proceso.

Según la definición dada por las Normas ISO 9000 versión 2000 “calidad es el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”.

### Evolución de la Calidad

El concepto de “calidad”<sup>3</sup> y su aplicación desde sus orígenes hasta llegar al estado actual han ido teniendo la siguiente evolución en cuanto a los estados de la calidad:

- En control de calidad enfocado a la detección de errores en productos terminados
- El aseguramiento de la calidad- enfocado al proceso de producción del producto o servicio

---

<sup>2</sup> Esta norma ha sido reemplazada por la ISO 9000, pero conserva validez de interpretación.

<sup>3</sup> La Nueva ISO 9000:2000

- La Gestión de la Calidad Total

La primera etapa iniciada con la revolución industrial consistió en la inspección a los productos terminados, clasificándolo en aprobados o rechazados, es decir según su cualidad intrínseca. La producción era dividida en una sucesión de tareas sencillas, de manera que cada persona realizaba solo una pequeña parte; por lo tanto en las cadenas de producción la finalización de una tarea sencilla con su producto intermedio, originaba el comienzo de la siguiente, lo que ocasionaba que sea necesario que la primera ofreciera un producto que satisfaga suficientemente como entrada a la segunda. De esta manera el CONTROL DE CALIDAD, como supervisión o control “pasa-no pasa”, sobre el producto terminado.

La segunda etapa, iniciada hacia 1924 en una compañía de los EU de América, consistió en el desarrollo y aplicación de estadísticas para disminuir los costos de inspección. En esta compañía telefónica se buscó conseguir la satisfacción de los clientes evitando las reclamaciones. Con este Control estadístico se logro extender el concepto de calidad a todo el proceso de producción, lográndose ventajas significativas en términos de calidad. Hacia 1957 en Francia se crea la Asociación Francesa para el Control Industrial de la Calidad y en 1961 España funda la Asociación Española para el Control de la Calidad.

La Calidad ya no era una técnica destinada al control estadístico de los productos, sino una técnica de gestión, válida para cualquier empresa siendo de producto o de servicios, permitiendo optimizar la utilización de los recursos disponibles, permitiendo corregir situaciones de riesgo potencial, antes de que se produzcan desviaciones que pudieran tener consecuencias indeseables.

Por último la Gestión de la Calidad Total proporciona una concepción global que fomenta la mejora continua en la organización e involucra a todos sus miembros. De esta manera se basa en una forma de dirigir la organización para, con la colaboración de los empleados, mejorar la calidad de sus productos, de sus actividades y de sus objetivos.



## Las Normas de Calidad

Existen diversos tipos de modelos estándar para el mejoramiento de calidad en las organizaciones. Los más conocidos y aplicados son: las normas de la familia ISO 9000 (para el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad) y los denominados modelos de premios nacionales a la calidad.

Las normas ISO 9001:2000, plantean un sistema básicamente preventivo, orientado a los procesos más que a los productos y cuya premisa básica es: que un proceso estandarizado y documentado, cuya operación se efectúa según los procedimientos respectivos, entregará necesariamente un producto de acuerdo a lo especificado. En este aspecto se puede afirmar que la calidad del producto es predecible, ya que si se normaliza el proceso (mediante procedimientos escritos) y se verifica su cumplimiento (mediante auditorías), la calidad del producto está asegurada.

Este sistema se fundamenta en la generación de una serie de documentos que sirven de guía para la realización de las actividades y definen la estructura general del sistema.

Estos documentos pretenden a su vez, prescindir de las actividades persona-dependiente, planteando un esquema que presupone que las tareas se realizarán siempre de acuerdo al procedimiento, independientemente de quien este a cargo de las mismas.

Otra característica interesante que introducen estas normas es su posibilidad de permitir certificaciones del sistema instalado a partir de auditorías externas, que pueden ser de segundas o terceras partes (los clientes o certificadores externos acreditados). Por supuesto las auditorías de primeras partes (realizadas por la propia organización a través de sus auditores internos), son no solamente posibles, sino que necesarias y un requisito establecido por la propia norma. Además proveen a la dirección de un excelente mecanismo de control interno de la gestión.

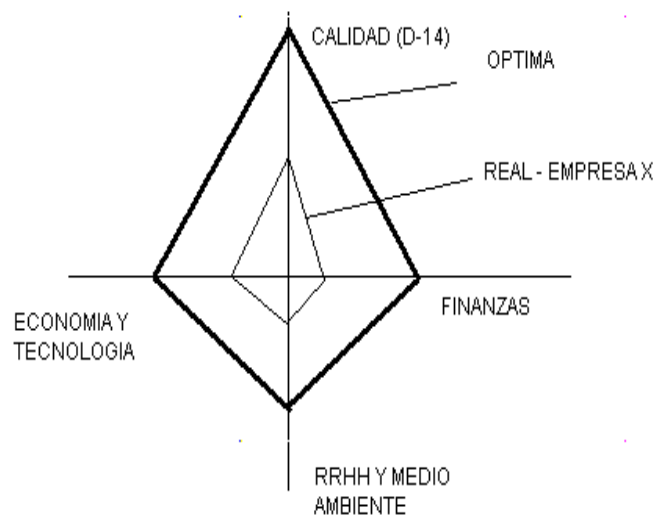
La nueva versión de la norma ISO 9001 del año 2000 sustituye a las tres anteriores normas certificables (ISO 9001, 9002 y 9003, correspondientes a la versión 1994) y su denominación es de "Gestión de la Calidad", lo que supone un avance sobre el anterior concepto "Aseguramiento de la Calidad".

El comité ISO redactor de la norma interpreta que la palabra gestión engloba mas al conjunto de actividades empresarias, reduciendo la posibilidad de considerarla una mera acreditación de productos.

### Breve descripción del método del diamante

Factores de competitividad

- Calidad (punta del diamante)
- Finanzas
- Economía y Tecnología
- Recursos Humanos y medio ambiente



### Cálculo del índice de competitividad:

#### Índice de competitividad:

Definido el *diamante de competitividad* como la figura que permite visualizar rápidamente el grado de adaptación de la empresa a las variables competitivas macro, se tiene una figura óptima o de máxima superficie posible (Competitividad Óptima - CO) y otra real o interior representando la medida de adaptación de la empresa en estudio (Competitividad de la Empresa - CE). Del cociente de ambas superficies surge el *índice de competitividad empresarial* (ICE).

$$\text{ICE} = \frac{\text{CE}}{\text{CO}}$$

Donde,

**ICE (Índice de Competitividad Empresarial)**, cuyo valor *mínimo es cero (0)* y valor *máximo uno (1)*.

**CE (Competitividad Efectiva)**, definida por la superficie de la empresa en estudio.

**CO (Competitividad Óptima)**, definida por la suma de las superficies de los cuatro triángulos rectángulos cuyos catetos adyacentes son: la Calidad con un valor máximo de 7 puntos, las Finanzas con un valor máximo de 6 puntos, la Economía y Tecnología con un valor máximo de 6 puntos y los Recursos Humanos y Medio Ambiente con un valor máximo de 6 puntos.

### Método del diamante

La superficie del diamante Real (el que surge de la encuesta) puede ser como máximo igual a la superficie óptima.

En números:

$$\text{TrianguloSuperior} = \frac{12 \text{ puntos}(\text{base}) * 14 \text{ puntos}(\text{altura})}{2} = 84 \text{ puntos}^2$$

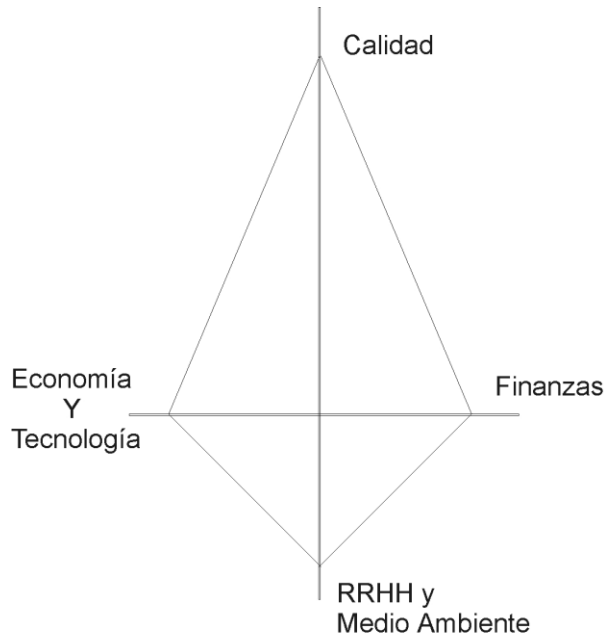
$$\text{TrianguloInferior} = \frac{12 \text{ puntos}(\text{base}) * 6 \text{ puntos}(\text{altura})}{2} = 36 \text{ puntos}^2$$

$$\text{SuperficieOptima} = \text{SuperficieTrianguloSuperior} + \text{SuperficieTrianguloInferior} = 120 \text{ puntos}^2$$

$$\text{ICE} = \frac{\text{CE}}{\text{CO}}$$

Gráfica de diamante de competitividad:

## Representación Gráfica de los valores medios obtenidos



Por otro lado se hallan los mencionados **Modelos de Premios Nacionales a la Calidad**.

Para clasificarlos, se los puede dividir en dos grandes grupos según sea su finalidad:

1. Modelos de referencia, cuyo objetivo es servir de comparación de manera que las empresas tengan la oportunidad de realizar una evaluación de su nivel respecto a un modelo ideal, es decir, indican el "qué" pero no el "cómo".
2. Modelos de implantación, cuyo objetivo es ayudar a la empresa a introducir en su organización lo que el modelo entienda por calidad total, casi siempre bajo la perspectiva de mejorar su competitividad.

Entre los primeros se encuentran los mencionados modelos de premios nacionales a la calidad, que tanto han proliferado en estos últimos años, siendo los más representativos el premio Deming de Japón, con más de 50 años de

La Gestión como factor clave para transformar una certificación de calidad en un factor de Competitividad  
existencia, y, derivados de éste, el Malcolm Baldrige de EE.UU. y el EQA de la Unión Europea, habiendo contribuido notablemente a la difusión de la calidad total por toda la publicidad que se genera alrededor de los mismos.

En este grupo, se pueden incluir, aunque con diferente filosofía, los modelos de evaluación, tipo ISO 9000 o QS 9000, que también ofrecen un marco de referencia y conceden el premio del “certificado de empresa acreditada” a aquéllas que cumplen los requisitos establecidos en dichos modelos.

Entre los modelos de implantación, se pueden distinguir por su origen, los siguientes grupos:

Modelos de los primeros gurús estadounidenses, entre los que se pueden destacar a Deming, Juran y Feigenbaum, que ya en los años 50 enunciaron las bases de la calidad total.

Modelo JUSE<sup>4</sup> de Japón que recoge los postulados de los gurús estadounidenses y las aportaciones de los gurús japoneses, siendo el primer modelo que asocia, bajo las siglas TQC o CWQC<sup>5</sup>, la calidad desplegada en toda la organización.

Modelos de empresas privadas, normalmente grandes corporaciones, que han desarrollado sus propias metodologías para la gestión interna de la calidad y que luego las han dado a conocer a través de conferencias, libros, publicaciones, e incluso mediante consultoras creadas para divulgar los conocimientos, mejorar la imagen o aún generar algún rédito.

Modelos de grandes corporaciones generados para desarrollar, asegurar y mejorar la calidad de sus proveedores

Si se analizan los modelos más conocidos y utilizados, se pueden identificar nueve características o elementos comunes que, en mayor o menor grado, aparecen en todos ellos:

---

<sup>4</sup> JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers), asociación de calidad del Japón

<sup>5</sup> TQC (Total Quality Control) y CWQC (Company Wide Quality Control), definen el despliegue de la Calidad a todas las áreas de la organización.

La orientación al cliente, a la satisfacción de sus necesidades y expectativas. Considerado como un concepto estratégico, que exige una constante sensibilidad y atención a la información del mercado, y una gran capacidad de adaptación interna para poder ofrecer una respuesta ágil y rápida a las demandas detectadas.

El liderazgo de la dirección, que debe crear los valores y una cultura inequívoca hacia la calidad.

La toma de decisiones basadas en el análisis de hechos y datos. Esto exige el despliegue de los indicadores a lo largo de la organización para suministrar la información necesaria a cada nivel, de manera que los resultados puedan compararse con los objetivos y “disparen”, consecuentemente, las acciones necesarias en tiempo y forma.

La gestión por procesos, frente a la tradicional por funciones, con especial atención a los procesos críticos de la organización, y a los recursos necesarios, tanto financieros como de materiales, equipos, instalaciones y tecnológicos. La gestión de los recursos humanos, considerados como el recurso clave de la empresa, siendo crucial el pleno desarrollo de sus capacidades y su participación e integración en el proyecto de empresa, el trabajo en equipo y la utilización de herramientas y técnicas adecuadas a cada nivel de la organización

El aseguramiento de la calidad, mediante un sistema preventivo que garantice la entrega de productos y servicios adecuados a las necesidades del cliente

La consideración de los proveedores como integrantes de la cadena de valor de la empresa

La obtención de resultados, medidos a través de parámetros cuantitativos, no sólo económicos o de calidad del producto, sino también de satisfacción de clientes y empleados, e incluso de la sociedad en general

La inquietud por la mejora continua, extendida a todas las actividades y operaciones de la empresa, como uno de los valores de la cultura de la organización.

Una reacción en cadena, “calidad, productividad y competitividad”

En América Latina, la tradición dice que la calidad y la productividad son incompatibles, que no se pueden tener ambas, pero la respuesta es simple, al mejorar la primera aumenta la segunda como consecuencia de realizar menos re-procesos.

Al mejorar la calidad se transfieren horas hombre y las horas maquina malgastadas a la fabricación de un producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena, se reducen los costos, se es más competitivo y la gente más contenta con su trabajo.

Se considera que la competitividad es un fenómeno complejo en el que interactúan múltiples planos de un particular medio social. Entre estos se destacan las prácticas productivas, organizativas y de gestión de las empresas y en el desarrollo de ventajas competitivas adquieren relevancia factores tales como la calidad de los productos y servicios.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Una organización, cualquiera sea la actividad que realiza, para poder mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica".

La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se consideran dos niveles de competitividad: la competitividad interna y la competitividad externa.

La competitividad interna se refiere a la capacidad de la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como: los recursos humanos, el capital, los materiales, las ideas, etc., y de los procesos de transformación.

La competitividad externa está orientada al cumplimiento de los objetivos de la organización en el contexto del mercado o el sector al que pertenece, por lo tanto se deberán considerar variables exógenas, como el grado de innovación y dinamismo de la industria y la estabilidad económica, para estimar la competitividad a largo plazo. La empresa, una vez alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantenerlo en el futuro, generando nuevas ideas de productos y servicios y buscando nuevas oportunidades de mercado. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas, sin distinción de rubro o tamaño.

Por otra parte, el concepto de competitividad se relaciona con una idea de "excelencia", o sea, con características de eficacia, eficiencia y fundamentalmente efectividad de la organización.



## **F. Metodología**

### **F.1 Población y muestra**

#### **Universo**

El Universo está compuesto por los servicios portuarios habilitadas por el Consorcio de Gestión Puerto La Plata para trabajar en el Puerto la Plata en las actividades que se mencionan a continuación:

- Agencias Marítimas
- Transporte Marítimo
- Prácticos
- Remolque
- Amarre
- Estibaje
- Provisión de combustibles a buques
- Conexiones a buques
- Provisiones marítimas generales a buques
- Proveedores de servicios de grúas móviles y otros elementos mecánicos
- Transportistas
- Taller de reparaciones y servicios navales

#### **Alcance**

Empresas que brindan servicios como AGENCIAS MARITIMAS en el Puerto La Plata

- Marítima Seghini
- Mareas S.A.
- Ricardo Félix Echeverría
- Navyser S.R.L.
- Mar y Ríos Argentinos S.A.
- Marítima Ensenada

-Marítima La Plata S.R.L.

- Gonzalo Barragán

## **F.2 Tipo de Investigación**

En cuanto al tipo de estudio que se llevó a cabo el mismo fue del tipo descriptivo, sirviendo para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes.

## **F.3 Técnicas de recolección de datos**

Para la recolección de los datos se utilizaron:

### A) Datos Primarios y Exploratorios

- Se realizaron entrevistas con integrantes del Directorio del Puerto La Plata, con los gerentes de las principales áreas y con las empresas objeto de la población.

- Encuestas

- Relevamientos con utilización de Cuestionarios en las empresas objetivo

Básicamente se han elegido 2 cuestionarios:

En primer lugar, se utilizó la encuesta sobre Competitividad de las Empresas Argentinas del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tal guía permite el análisis de las variables que precisan el Diamante definido.

En segundo lugar se diseñó una encuesta específica para evaluar la variable calidad de las empresas objeto de la muestra

### B) Datos Secundarios

- Análisis Bibliográfico

- Informes aportados por El Consorcio Puerto La Plata
- Análisis Documental

#### **F.4 Técnicas de Análisis**

Una vez recolectados los datos de la manera indicada en el punto anterior los mismos fueron objeto de análisis, clasificación y registro.

Para ello en primer lugar se analizaron las encuestas en cuanto que estén completas en la cantidad de respuestas, de manera tal de poder clasificar las que han sido realizadas de manera adecuada de aquellas que han omitido evaluar algún ítem. Luego de ser clasificadas las mismas fueron registradas con una numeración de manera tal que a cada empresa le correspondiera una letra, para evitar el uso de los nombres reales de las firmas objeto de análisis.

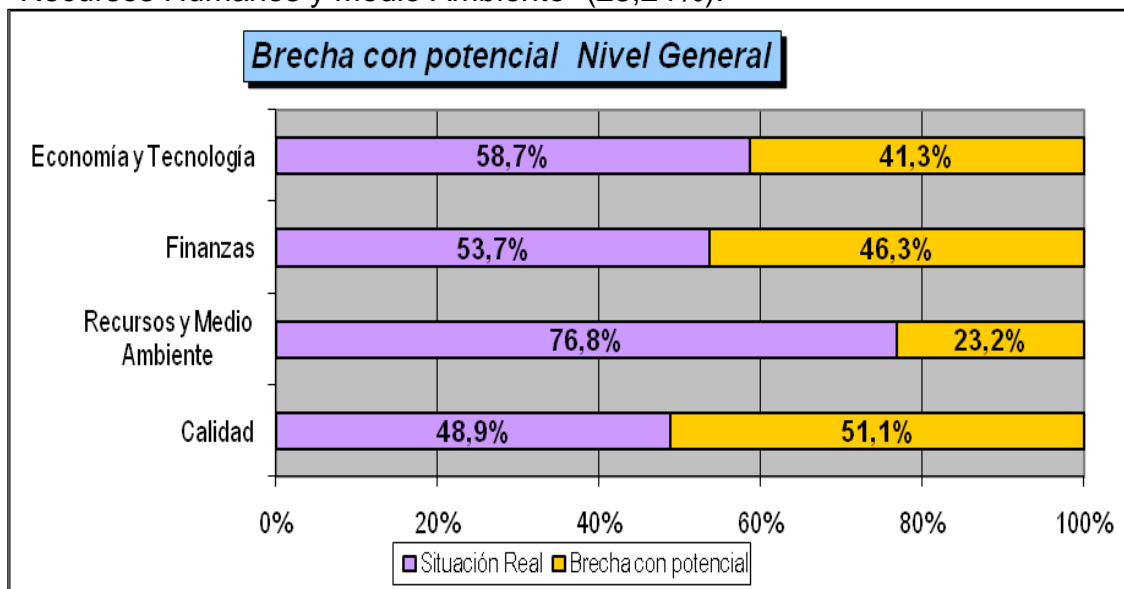
Las encuestas a emplear permitieron obtener datos de tipo cuantitativos, de modo tal que permitió el procesamiento de las mismas. Se obtuvo:

- Cálculo del Índice de Competitividad Empresaria
- Distribución de Frecuencias relativas, con el objetivo de elaborar un histograma de frecuencias para representar la proporción de las observaciones que caen en cada intervalo de clase
- Medidas de Tendencia Central como media aritmética y mediana, esta última como medida de la variabilidad o dispersión de los datos
- Análisis de regresión múltiple lineal y polinomial

## G. Resultados

### G.1 Resultados Generales

En lo atinente a la potencialidad de las variables intervinientes en competitividad, se obtuvo que la mayor brecha se encuentra en la variable “Calidad”, con un 51,15%. En orden de importancia le siguen la variable “Finanzas” (46,31%), “Economía y Tecnología” (41,33%) y finalmente “Recursos Humanos y Medio Ambiente” (23,24%).



	Promedio	Desv Std	Coefficiente de Variabilidad	Situación Real	Brecha con potencial
<b>Calidad</b>	3,420	1,558	0,456	48,85%	<b>51,15%</b>
<b>Recursos y Medio Ambiente</b>	4,605	0,556	0,121	76,76%	<b>23,24%</b>
<b>Finanzas</b>	3,221	0,362	0,112	53,69%	<b>46,31%</b>
<b>Economía y Tecnología</b>	3,502	0,302	0,086	58,67%	<b>41,33%</b>

### G.2 Resultados por Variable

En un análisis con mayor detalle, se especificaron los conceptos que han originado cada una de las brechas.

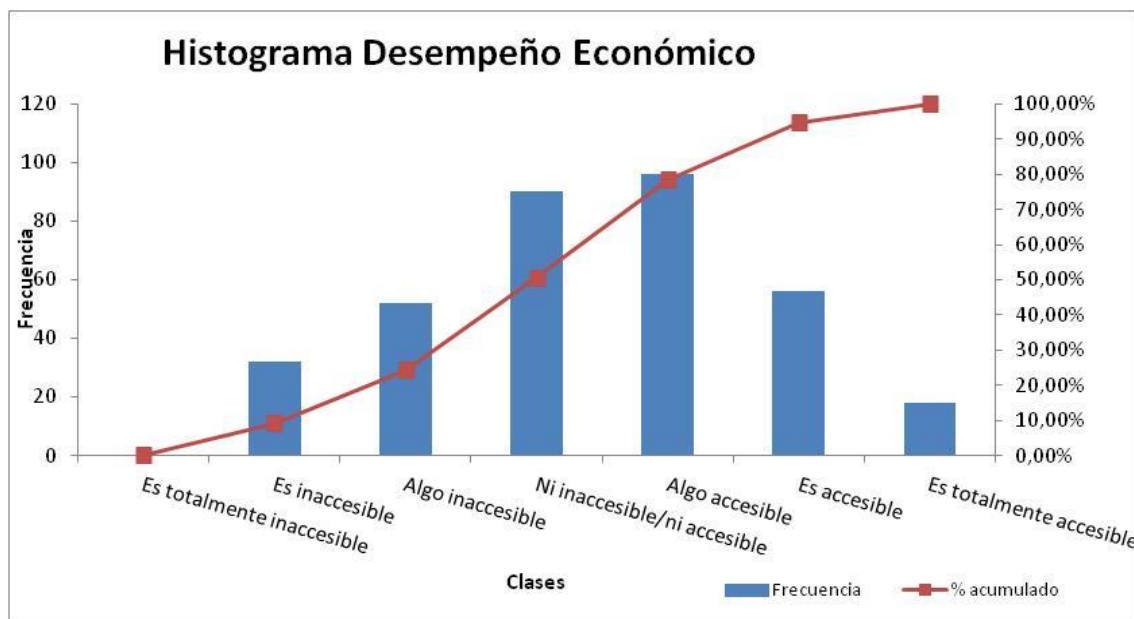
#### G.2.1 Economía y Tecnología

Evalúa el ambiente institucional, la legislación comercial, el impacto de la globalización, el desarrollo comercial y la Infraestructura básica y tecnológica.

### G.2.1.1 Histograma de Frecuencias

La variable “Economía y Tecnología” consideraba preguntas cuyas respuestas por parte de las empresas oscilaban entre el valor cero (0) – “Es totalmente inaccesible”- a un máximo de seis (6) –“Es totalmente accesible”-. En esa amplitud de valoración la mayor frecuencia de datos se observó en el valor cuatro (4) –“ Algo accesible”- , con una frecuencia de 96 resultados, lo que representa un total del 27,91%. El resultado que le siguió en importancia fue el valor de 3 – Ni accesible ni inaccesible- (90 respuestas), que representa el 26,16%

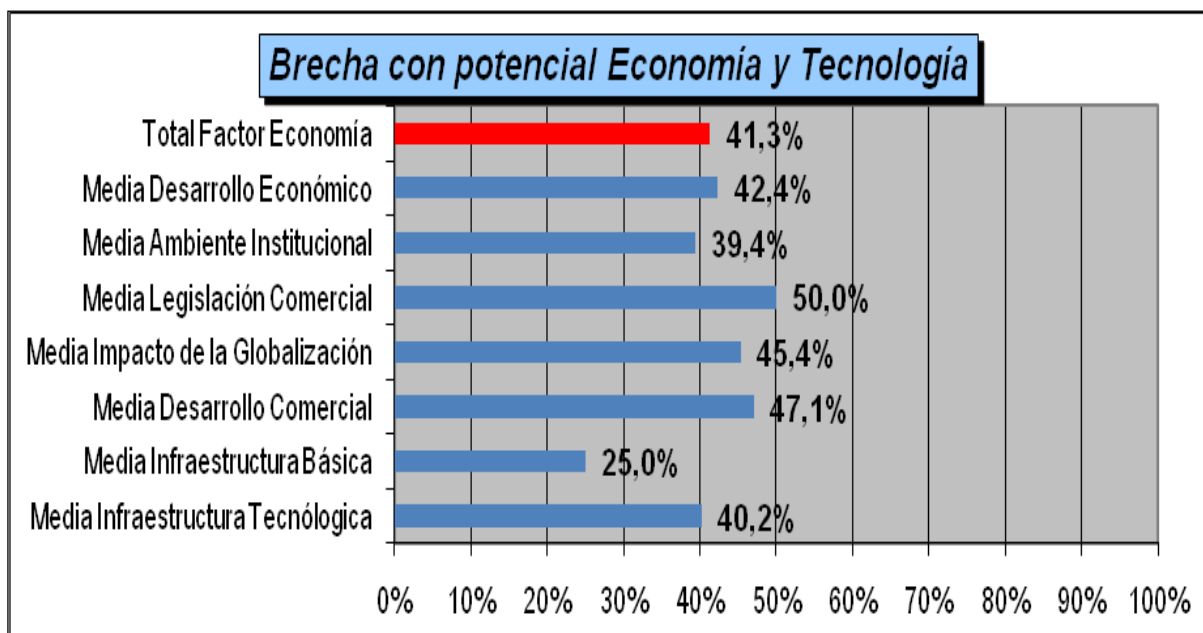
Con lo cual las respuestas a nivel total de la variable bajo análisis se concentraron entre “Ni accesible ni Inaccesible” y “A veces Accesible” , representando el 54,07% de total de las mismas.



<b>Desempeño Económico</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Es totalmente inaccesible	0	0,00%	0,00%
Es inaccesible	32	9,30%	9,30%
Algo inaccesible	52	15,12%	24,42%
Ni inaccesible/ni accesible	90	26,16%	50,58%
Algo accesible	96	27,91%	78,49%
Es accesible	56	16,28%	94,77%
Es totalmente accesible	18	5,23%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>344</b>	<b>100,00%</b>	

### G.2.1.2 Brecha con el potencial

En el gráfico es dable observar que la brecha respecto del potencial para la variable “Economía y Tecnología” se explica, principalmente, por los conceptos “Legislación Comercial” (50,0%), “Desarrollo Comercial” (47,1%) y el “Impacto de la Globalización” (45,4%).



Economía y Tecnología	Promedio	Desvío Estándar	Coficiente de Variabilidad	Situación Real	Brecha con potencial
Media Infraestructura Tecnológica	3,59	0,28	0,08	59,79%	40,21%
Media Infraestructura Básica	4,50	0,76	0,17	75,00%	25,00%
<b>Media Desarrollo Comercial</b>	<b>3,06</b>	<b>0,61</b>	<b>0,20</b>	<b>52,88%</b>	<b>47,12%</b>
<b>Media Impacto de la Globalización</b>	<b>3,28</b>	<b>0,32</b>	<b>0,10</b>	<b>54,58%</b>	<b>45,42%</b>
<b>Media Legislación Comercial</b>	<b>3,00</b>	<b>0,25</b>	<b>0,08</b>	<b>50,00%</b>	<b>50,00%</b>
Media Ambiente Institucional	3,64	0,26	0,07	60,59%	39,41%
Media Desarrollo Económico	3,46	0,35	0,10	57,64%	42,36%
Total Factor Economía	3,50	0,30	0,09	58,67%	41,33%

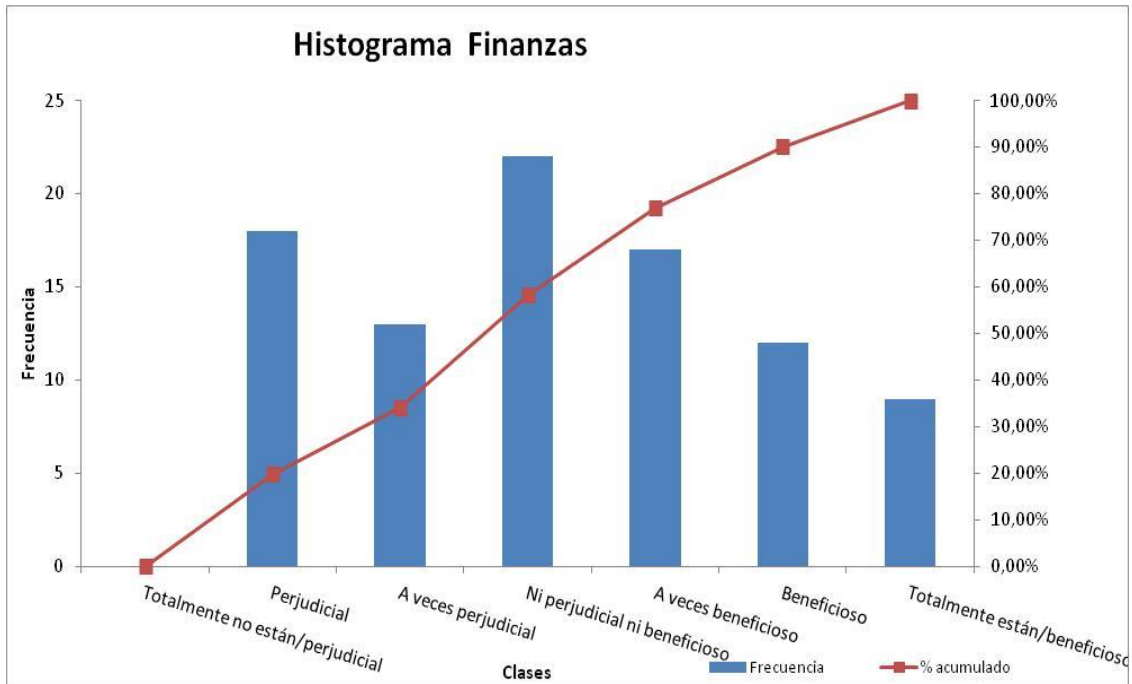
### G.2.2 Finanzas

Evalúa el acceso a nuevos mercados de capitales, la legislación laboral y sobre la competencia, los controles de precios y las políticas arancelarias de importación.

#### G.2.2.1 Histograma de Frecuencias

La variable Finanzas consideraba preguntas cuya valoración por parte de las empresas oscilaba entre el valor cero (0) – totalmente no están disponibles

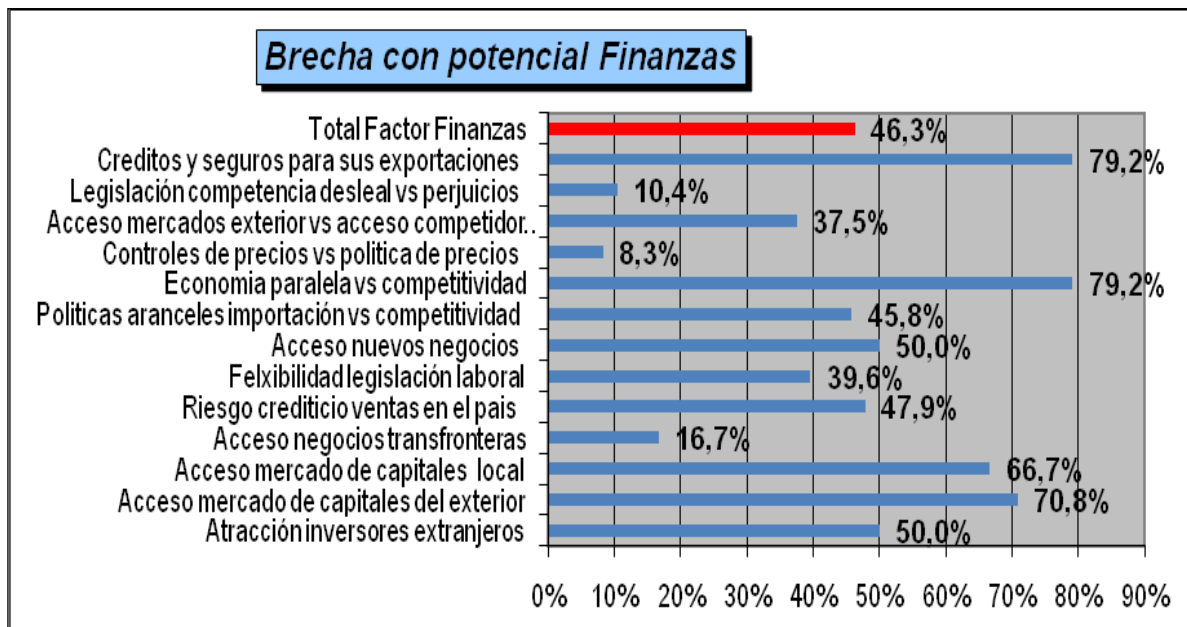
La Gestión como factor clave para transformar una certificación de calidad en un factor de Competitividad para la empresa o es perjudicial para la misma– a un máximo de seis (6) – totalmente están disponibles o son beneficiosos–. La mayor frecuencia de datos se observa en el valor tres (3) –“Ni perjudicial ni beneficioso” con una frecuencia de 22 resultados, lo que representa el 24,18% del total de datos. En segundo lugar el valor 1 –“Perjudicial”- obtuvo 18 respuestas (18,78% del total).



<i><b>Finanzas</b></i>	<i><b>Frecuencia</b></i>	<i><b>Porcentaje</b></i>	<i><b>% Acumulado</b></i>
Totalmente no están/perjudicial	0	0,00%	0,00%
Perjudicial	18	19,78%	19,78%
A veces perjudicial	13	14,29%	34,07%
Ni perjudicial ni beneficioso	22	24,18%	58,24%
A veces beneficioso	17	18,68%	76,92%
Beneficioso	12	13,19%	90,11%
Totalmente están/beneficioso	9	9,89%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>91</b>	<b>100,00%</b>	

### G.2.2.2 Brecha con el potencial

En lo relativo a la variable “Finanzas” se obtuvo que la brecha se explica, principalmente, por la no disponibilidad a precios razonables del acceso a “créditos y seguros para sus exportaciones” (79,2%), por la competencia de una “economía paralela” (mercado negro) 79,2%, la dificultad para el “acceso a mercados de capitales del exterior” (70,8%) y “acceso a mercados de capitales locales” (66,7%).



FINANZAS	Promedio	Desv Std	Coef. de Var.	Situación Real	Brecha con potencial
Atracción inversores extranjeros	3,00	0,75593	0,25198	50,00%	50,00%
Acceso mercado de capitales del exterior	1,75	0,88641	0,50652	29,17%	70,83%
Acceso mercado de capitales local	2,00	0,92582	0,46291	33,33%	66,67%
Acceso negocios transfronteras	5,00	1,69031	0,33806	83,33%	16,67%
Riesgo crediticio ventas en el país	3,13	0,99103	0,31713	52,08%	47,92%
Flexibilidad legislación laboral	3,63	1,30247	0,35930	60,42%	39,58%
Acceso nuevos negocios	3,00	0,75593	0,25198	50,00%	50,00%
Políticas aranceles importación vs competitividad	3,25	0,70711	0,21757	54,17%	45,83%
Economía paralela vs competitividad	1,25	0,46291	0,37033	20,83%	79,17%
Controles de precios vs política de precios	5,50	0,53452	0,09719	91,67%	8,33%
Acceso mercados exterior vs acceso competidor exterior	3,75	0,46291	0,12344	62,50%	37,50%
Legislación competencia desleal vs perjuicios	5,38	0,74402	0,13842	89,58%	10,42%
Créditos y seguros para sus exportaciones	1,25	0,46291	0,37033	20,83%	79,17%
<b>Total Factor Finanzas</b>	<b>3,22</b>	<b>0,36182</b>	<b>0,11233</b>	<b>53,69%</b>	<b>46,31%</b>

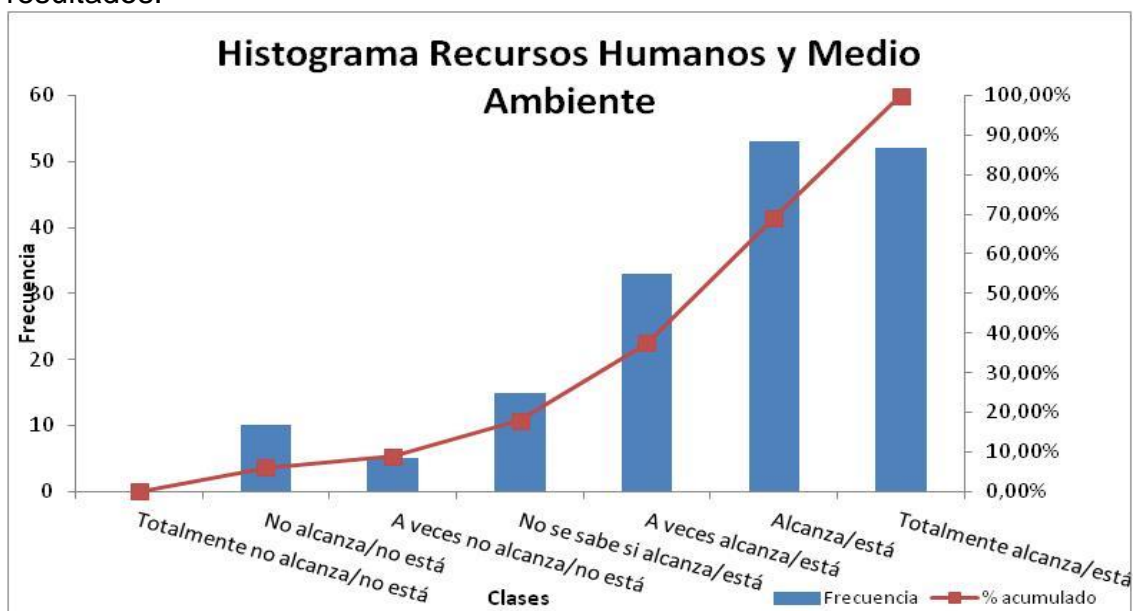


### G.2.3 Recursos Humanos y Medio Ambiente

Se evalúa la destreza y preparación de los empleados, las relaciones laborales, las prácticas gerenciales, el cumplimiento de leyes del medio ambiente y la existencia de un sistema de valores.

#### G.2.3.1 Histograma de Frecuencias

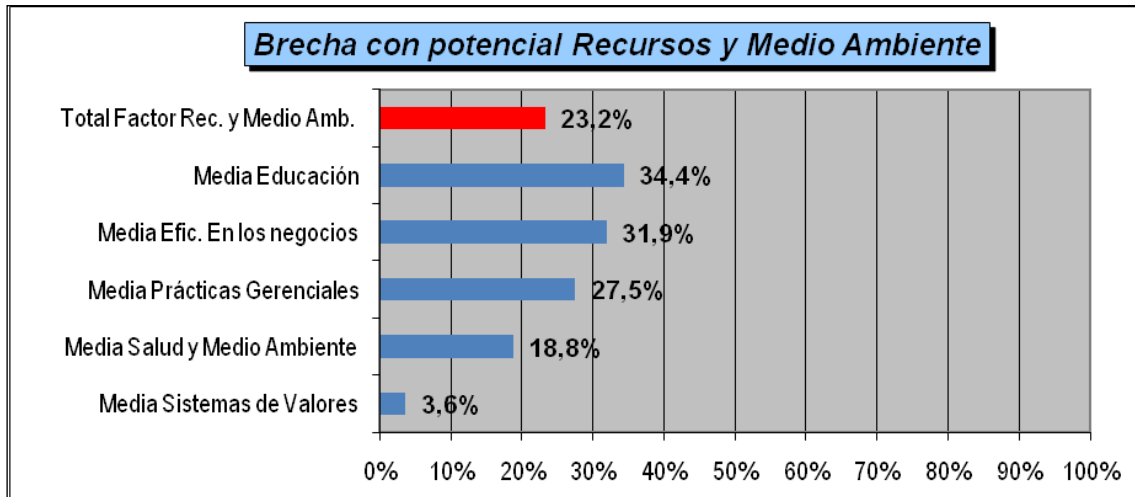
La variable Recursos Humanos y Medio Ambiente consideró preguntas cuya evaluación por parte de las empresas oscilaba entre el valor cero (0) –totalmente no alcanzan las acciones de la empresa/ no esta implementada– a un máximo de seis (6) –totalmente implementada/ alcanzan las acciones–. La mayor frecuencia de datos se observa en el valor cinco (5) –“Casi siempre alcanza/está”– con 53 resultados, lo que representa el 31,55% del total de observaciones. El resultado que le siguió en importancia fue el máximo, representado por el denominado “totalmente alcanza o está implementado” con un total de 52 respuestas, el 30,95% del total de frecuencias para esta variable. Con lo cual las respuestas a nivel total se encontraron entre “alcanza/está” y “totalmente alcanza o esta implementado”, abarcando el 62,50% de los resultados.



<b>RRHH y Medio Ambiente</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>% Acumulado</b>
Totalmente no alcanza/no está	0	0,00%	0,00%
No alcanza/no está	10	5,95%	5,95%
A veces no alcanza/no está	5	2,98%	8,93%
No se sabe si alcanza/está	15	8,93%	17,86%
A veces alcanza/está	33	19,64%	37,50%
Alcanza/está	53	31,55%	69,05%
Totalmente alcanza/está	52	30,95%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>168</b>	<b>100,00%</b>	

### G.2.3.2 Brecha con el potencial

Respecto del comportamiento de la variable “Recursos Humanos y Medio Ambiente”, la brecha con el potencial se explica, principalmente, por “Educación” (34,4%) y “Eficiencia en los Negocios” (31,9%).



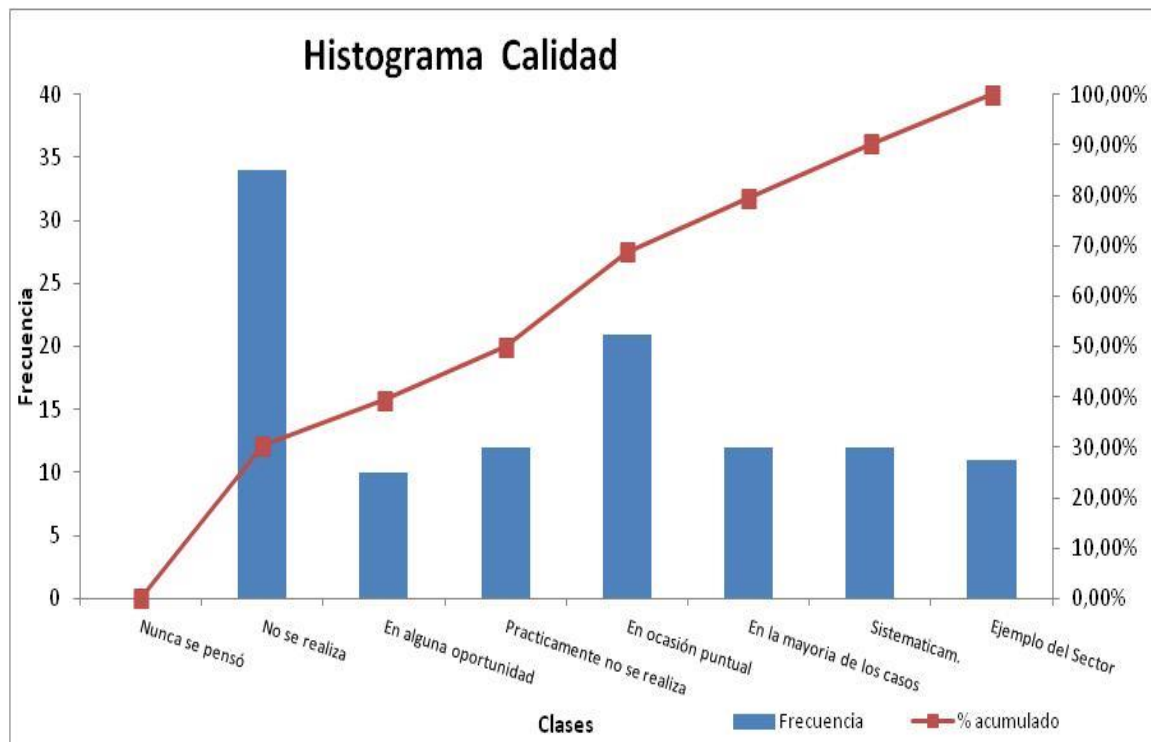
Recursos y Medio Ambiente	Promedio	Desvío Estándar	Coefficiente de Variabilidad	Situación Real	Brecha con potencial
Media Sistemas de Valores	5,78	0,21	0,04	96,35%	3,65%
Media Salud y Medio Ambiente	4,88	0,44	0,09	81,25%	18,75%
Media Prácticas Gerenciales	4,35	0,49	0,11	72,50%	27,50%
<b>Media Efic. En los negocios</b>	<b>4,08</b>	<b>1,44</b>	<b>0,35</b>	<b>68,06%</b>	<b>31,94%</b>
<b>Media Educación</b>	<b>3,94</b>	<b>0,70</b>	<b>0,18</b>	<b>65,63%</b>	<b>34,38%</b>
<b>Total Factor Rec. Humanos y Medio Ambiente</b>	<b>4,61</b>	<b>0,56</b>	<b>0,12</b>	<b>76,76%</b>	<b>23,24%</b>

## G.2.4 Calidad

Se evalúan aspectos referidos a la política de calidad, la existencia de auditorías internas, sistemas de información, certificación en normas de calidad entre otros.

### G.2.4.1 Histograma de Frecuencias

La variable Calidad consideraba preguntas cuya evaluación por parte de las empresas oscilaba entre el valor cero (0) «nunca se pensó en auditorías», a un máximo de siete (7) «intentamos ser ejemplo del sector». La mayor frecuencia de datos la obtuvo la respuesta que no se realizan controles ni auditorías, con una frecuencia de 34 resultados, es decir el 30,36% del total de datos que componen dicha frecuencia. El resultado que le siguió en cantidad de respuestas fue la opción que se realizan controles o auditorías de calidad en ocasiones puntuales (21 respuestas, 18,75% de las respuestas).



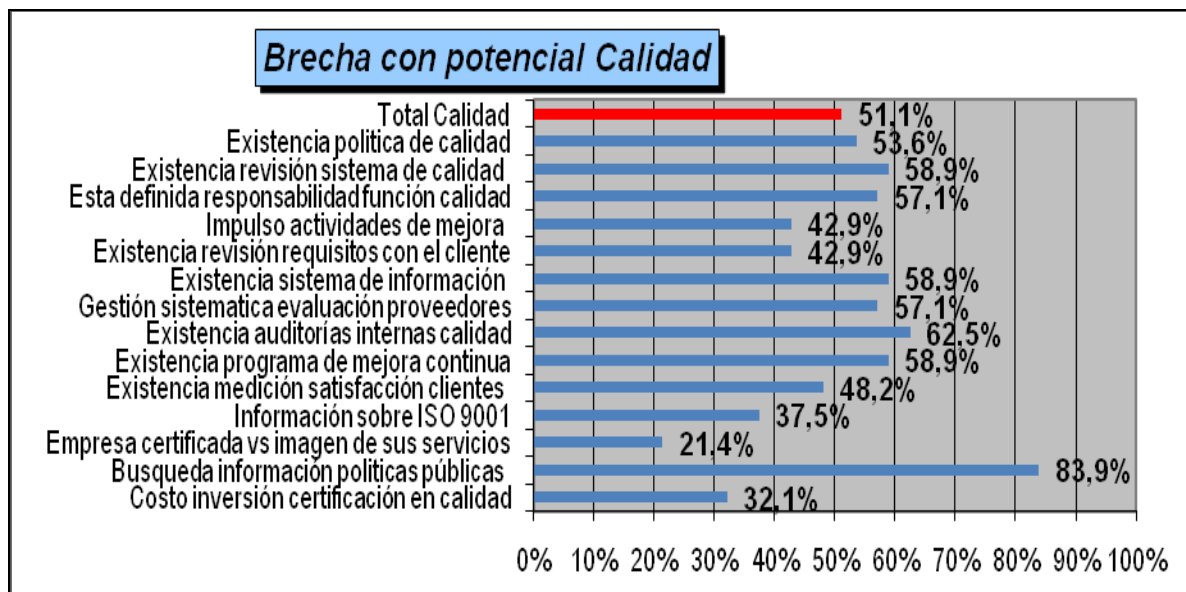
<i>Calidad</i>	<i>Frecuencia</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>% acumulado</i>
Nunca se pensó	0	0,00%	0,00%
No se realiza	34	30,36%	30,36%
En alguna oportunidad	10	8,93%	39,29%
Prácticamente no se realiza	12	10,71%	50,00%
En ocasión puntual	21	18,75%	68,75%
En la mayoría de los casos	12	10,71%	79,46%
Sistematicamente	12	10,71%	90,18%
Ejemplo del Sector	11	9,82%	100,00%
<b>TOTAL</b>	<b>112</b>	<b>100,00%</b>	

### G.2.4.2 Brecha con el potencial

En esta variable es donde se encuentra la mayor brecha respecto del valor potencial.

En primer lugar la falta de búsqueda de información respecto de la existencia de políticas públicas en términos de normas de calidad representa la mayor brecha respecto del potencial (83,9%).

Le siguen la falta de “auditorías internas de calidad” con el 62,5%, la inexistencia de “programas de mejora continua”, de “revisión del sistema de calidad” y de “sistemas de información”, todos estos con un 58,9%, entre los más relevantes.



Calidad	Promedio	Desvío Estándar	Coefficiente de Variabilidad	Situación Real	Brecha con potencial
Costo inversión certificación en calidad	4,750	2,43	0,51	67,86%	32,14%
<b>Búsqueda información políticas públicas normas de calidad</b>	<b>1,125</b>	<b>0,35</b>	<b>0,31</b>	<b>16,07%</b>	<b>83,93%</b>
Empresa certificada vs imagen de sus servicios	5,500	1,41	0,26	78,57%	21,43%
Ha buscado información sobre ISO 9001?	4,375	2,26	0,52	62,50%	37,50%
Existencia medición satisfacción clientes	3,625	1,41	0,39	51,79%	48,21%
<b>Existencia programa de mejora continua</b>	<b>2,875</b>	<b>2,17</b>	<b>0,75</b>	<b>41,07%</b>	<b>58,93%</b>

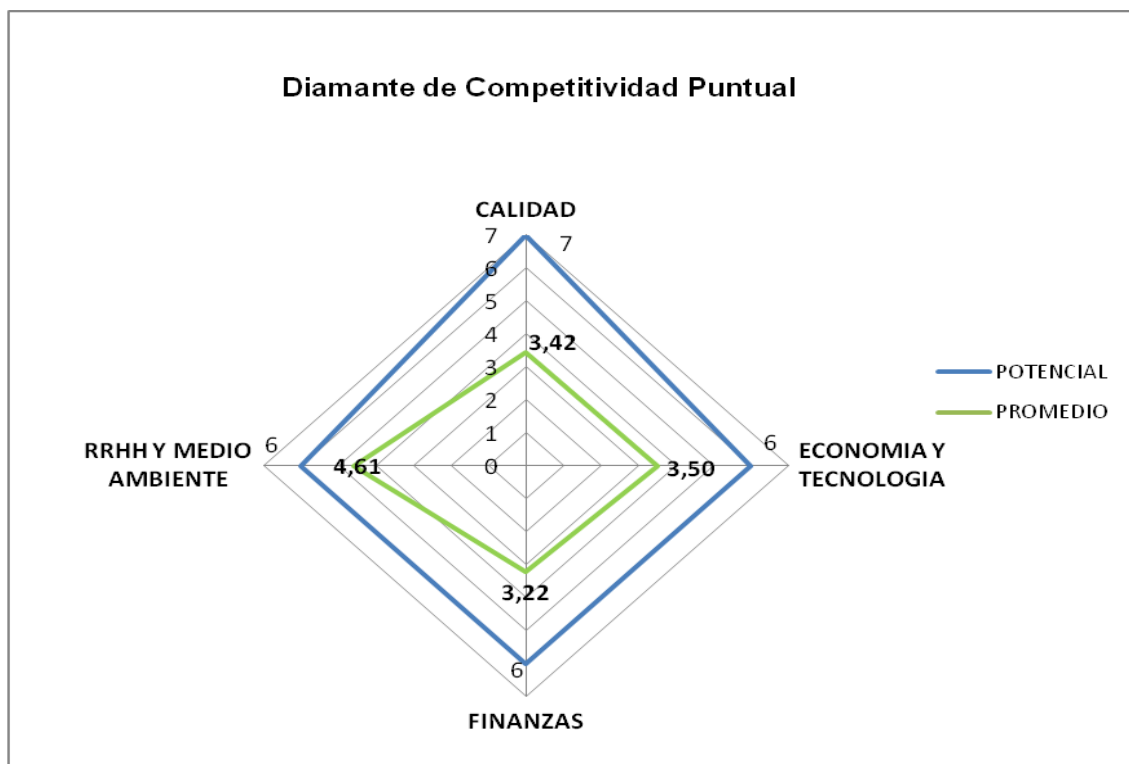
(continuación cuadro de brecha con potencial de calidad)

Calidad	Promedio	Desvío Estándar	Coefficiente de Variabilidad	Situación Real	Brecha con potencial
<b>Existencia auditorías internas calidad</b>	<b>2,625</b>	<b>2,33</b>	<b>0,89</b>	<b>37,50%</b>	<b>62,50%</b>
Gestión sistemática evaluación proveedores	3,000	1,60	0,53	42,86%	57,14%
<b>Existencia sistema de información</b>	<b>2,875</b>	<b>1,13</b>	<b>0,39</b>	<b>41,07%</b>	<b>58,93%</b>
Existencia revisión requisitos con el cliente	4,000	0,53	0,13	57,14%	42,86%
Impulso actividades de mejora	4,000	1,41	0,35	57,14%	42,86%
Está definida responsabilidad función calidad	3,000	2,07	0,69	42,86%	57,14%
<b>Existencia revisión sistema de calidad</b>	<b>2,875</b>	<b>2,75</b>	<b>0,96</b>	<b>41,07%</b>	<b>58,93%</b>
Existencia política de calidad	3,250	2,87	0,88	46,43%	53,57%
<b>Total Calidad</b>	<b>3,420</b>	<b>1,56</b>	<b>0,46</b>	<b>48,85%</b>	<b>51,15%</b>

### G.3.Diamante de Competitividad

#### G.3.1.Diamante de Competitividad Puntual

Los resultados obtenidos, visualizados en el formato del “Diamante de Competitividad” se pueden apreciar en el gráfico siguiente.



Se observa como el rombo que representa el promedio de los datos obtenidos es mas achatado en su vértice superior (denota la mayor brecha con la variable

La Gestión como factor clave para transformar una certificación de calidad en un factor de Competitividad calidad) y por el contrario se alarga hacia el lado izquierdo lo que indica la menor brecha con la variable Recursos Humanos y Medio Ambiente.

Del cociente de ambas superficies (rombo potencial vs rombo real) surge el *índice de competitividad empresarial (ICE)*, que en este caso es:

**El ICE promedio = CE/CO**

**El ICE promedio = 29/78**

**El ICE promedio = 32,43%**

### **G.3.2. Diamante de Competitividad Grupal**

Una vez analizados los datos a nivel competitividad grupal, es posible elevar el nivel de detalle de los datos obtenidos y expresarlos en términos de las empresas evaluadas.

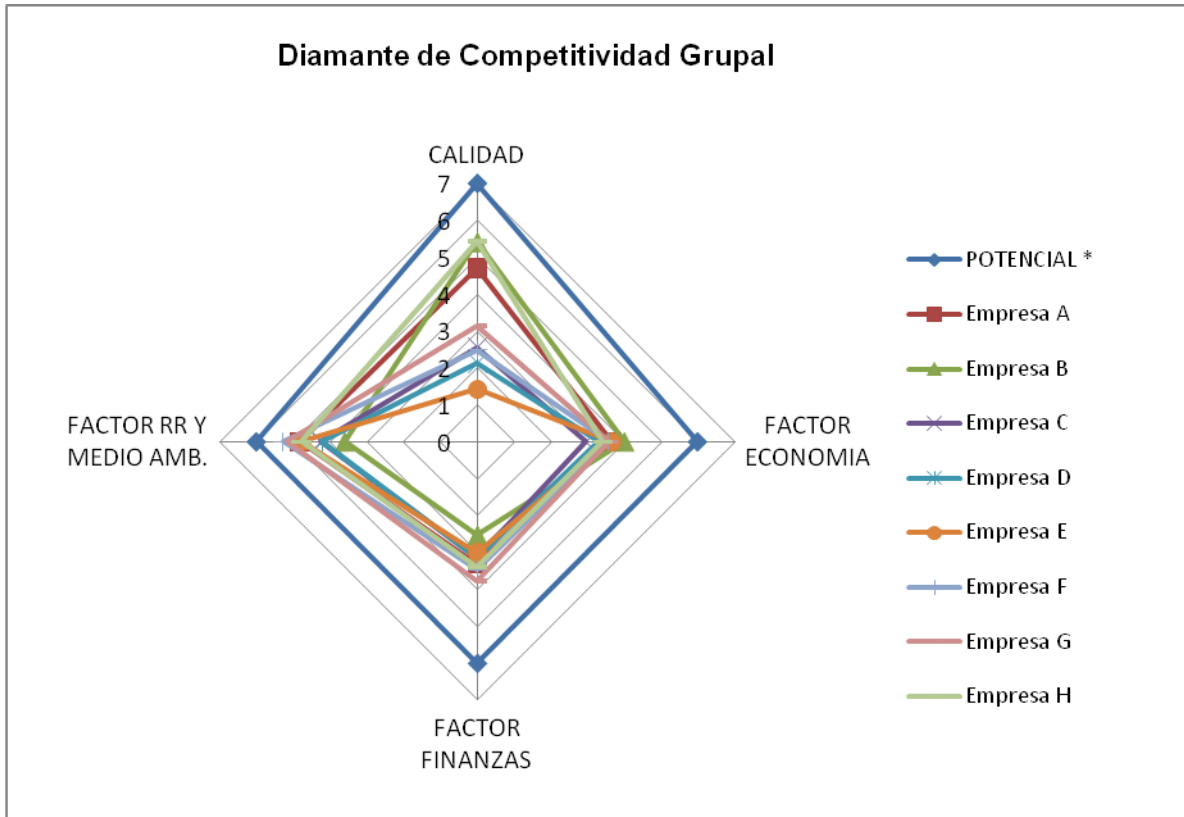
	<b>Calidad</b>	<b>Economía</b>	<b>Finanzas</b>	<b>RRHH y Medio Amb.</b>
Potencial *	<b>7,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>	<b>6,00</b>
Empresa A	<b>4,71</b>	<b>3,64</b>	<b>3,31</b>	<b>4,82</b>
Empresa B	<b>5,43</b>	<b>3,98</b>	<b>2,54</b>	<b>3,59</b>
Empresa C	<b>2,57</b>	<b>2,94</b>	<b>3,15</b>	<b>4,24</b>
Empresa D	<b>2,14</b>	<b>3,29</b>	<b>3,15</b>	<b>4,21</b>
Empresa E	<b>1,43</b>	<b>3,65</b>	<b>3,00</b>	<b>4,77</b>
Empresa F	<b>2,50</b>	<b>3,56</b>	<b>3,46</b>	<b>5,28</b>
Empresa G	<b>3,14</b>	<b>3,55</b>	<b>3,77</b>	<b>5,15</b>
Empresa H	<b>5,43</b>	<b>3,41</b>	<b>3,38</b>	<b>4,78</b>

<b>Promedio</b>	<b>3,42</b>	<b>3,50</b>	<b>3,22</b>	<b>4,61</b>
<b>Media</b>	<b>2,80</b>	<b>3,48</b>	<b>3,18</b>	<b>4,54</b>
<b>Mediana</b>	<b>2,85</b>	<b>3,56</b>	<b>3,23</b>	<b>4,78</b>
<b>Varianza</b>	2,42	0,09	0,13	0,30

De la tabla anterior se puede apreciar que el mayor promedio lo obtuvo la variable “Recursos humanos y Medio Ambiente”, que posee la menor brecha respecto de su valor potencial.

El Diamante de Competitividad para cada una de las empresas permite apreciar que las empresas H, A y B son las que más se acercan a los vértices

La Gestión como factor clave para transformar una certificación de calidad en un factor de Competitividad del diamante, y tal situación es un indicador de un mayor nivel de Competitividad Empresarial respecto del resto de las empresas, dado que el ICE es la superficie del diamante de cada empresa respecto de igual superficie potencial.



El ICE promedio había dado como resultado 32,43%, de esta manera cuatro (4) empresas superan ese promedio: la empresa H (41,63%), la empresa A (40,19%), la empresa B (38,45%) y la G (35,17%), y quedan otras 4 empresas por debajo de dicho promedio: las empresas F (31,35%), la D (24,46%), la E (24,34%) y por último la empresa C (24,11%).

Empresa	Índice de Competitividad Empresarial
Potencial *	100,00%
<b>H</b>	<b>41,63%</b>
<b>A</b>	<b>40,10%</b>
<b>B</b>	<b>38,45%</b>
<b>G</b>	<b>35,17%</b>
F	31,35%
D	24,46%
E	24,34%
C	24,11%

#### G.4. Regresión Lineal Múltiple

Los datos obtenidos de las encuestas se utilizaron para tratar de explicar el comportamiento de las variables a través de un modelo lineal.

Para ello se estableció como variable dependiente Calidad y como variables independientes a Finanzas, Economía y Recursos Humanos y Medio Ambiente. Se creó una tabla con los datos promedios de cada una de las variables.

Empresa	Calidad	Economía	Finanzas	Recursos H. y Medio Amb.
A	4,71	3,64	3,31	4,82
B	5,43	3,98	2,54	3,59
C	2,57	2,94	3,15	4,24
D	2,14	3,29	3,15	4,21
E	1,43	3,65	3,00	4,77
F	2,50	3,56	3,46	5,28
G	3,14	3,55	3,77	5,15
H	5,43	3,41	3,38	4,78

#### Resumen

##### Estadísticas de la regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0,945582467
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	<b>0,894126203</b>
R <sup>2</sup> ajustado	0,651776684
Error típico	1,529891225
Observaciones	8

#### Análisis de Varianza

	Grados de libertad	Suma de cuadrados	Promedio de los cuadrados	F	Valor crítico de F
Regresión	3	98,83287849	32,94429283	<b>14,0753461</b>	<b>0,01362762</b>
Residuos	<b>5</b>	11,7028358	2,340567159		
Total	8	110,5357143			

	Coefficientes	Error típico	Estadístico t	Probabilidad	Inferior 95%	Superior 95%	Inferior 95,0%	Superior 95,0%
Intercepción	0	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A	#N/A
Factor Economía	1,90352	1,0804	<b>1,76180</b>	0,13840	-0,8738	4,68088	-0,87383	4,68088
Factor Finanzas	2,29477	2,9041	<b>0,79017</b>	0,46523	-5,1705	9,76009	-5,17054	9,76009
Factor RR. HH. y Medio Amb.	-2,3057	2,1640	<b>-1,0654</b>	0,33537	-7,8686	3,2571	-7,86868	3,25711

Alfa	5%
Valor Crítico F	<b>5,409451318</b>
Valor Crítico T	<b>2,015048372</b>



Concluido el análisis de la regresión, se obtuvo que:

- El  $r^2$  indica que el 89,41% de la incertidumbre original se puede explicar con este modelo.
- El valor “F” (14,07) es mayor a su valor crítico (5,41), lo que indica que la ecuación de regresión sería útil para la predicción de los valores de la variable dependiente.
- Los valores del estadístico “t” de cada variable en términos absolutos (Economía, Finanzas y Recursos y Medio Ambiente) son menores en todos los casos al valor crítico de “t”

Debido a este último punto se desecha la regresión lineal múltiple como modelo que permita la explicación de la variable dependiente.

### ***G.5. Regresión Polinomial de Cuarta Potencia***

Lo anteriormente señalado no inhibe la posibilidad de encontrar la explicación de la variable dependiente, sólo ha mostrado que la relación matemática no es lineal. Por ello se procedió a buscar los coeficientes para las variables independientes sobre la base de una relación polinomial de grado cuatro, cuyos resultados se presentan a continuación.

Inversión	Factor Economía	Factor Finanzas	Factor RRy Medio Amb.	Calidad (Economía) f(Finanzas)	f(RRy Medio Amb.)	Calidad (estimada)	(Yest - yp)²	Dif de Cuad's Abs.	Dif de Cuad's	Residuos
A	3,638	3,308	4,820	4,714	176,946	36,514	2,895	1,676	0,407	-0,407
B	3,977	2,538	3,593	5,429	184,516	23,979	4,035	4,036	0,000	0,000
C	2,944	3,154	4,243	2,571	176,244	34,863	0,892	0,719	0,096	0,096
D	3,287	3,154	4,210	2,143	175,927	34,863	1,475	1,630	0,062	-0,062
E	3,646	3,000	4,770	1,429	177,027	32,640	4,293	3,964	0,081	0,081
F	3,564	3,462	5,277	2,500	176,361	37,478	0,837	0,846	0,005	-0,005
G	3,540	3,769	5,150	3,143	176,274	36,663	0,077	0,077	0,000	0,000
H	3,407	3,386	4,780	5,429	175,869	37,093	1,493	4,036	0,787	0,787

Promedios 3,50 3,22 4,61 3,42 176,06 35,66 -208,43 3,29 16,00 16,98 1,44 0,80

a1 a2 a3 a4 b1 b2 b3 b4 c1 c2 c3 c4  
 42,39 65,13 -31,46 3,86 -3,91 0,98 3,72 -0,80 -3,59 -58,76 17,44 -1,44

**r<sup>2</sup> = 0,941889**

*Estadísticas de la regresión*

Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	<b>0,941888665</b>
Error típico del "y" estimado	0,448526365
Observaciones	8
Grados de libertad de la Regresión	3
Grados de libertad de los Residuos	4
Grados de libertad Totales	7
Suma de cuadrados de la Regresión	15,99708994

*(Continuación tabla estadísticas de la regresión)*

---

*Estadísticas de la regresión*

---

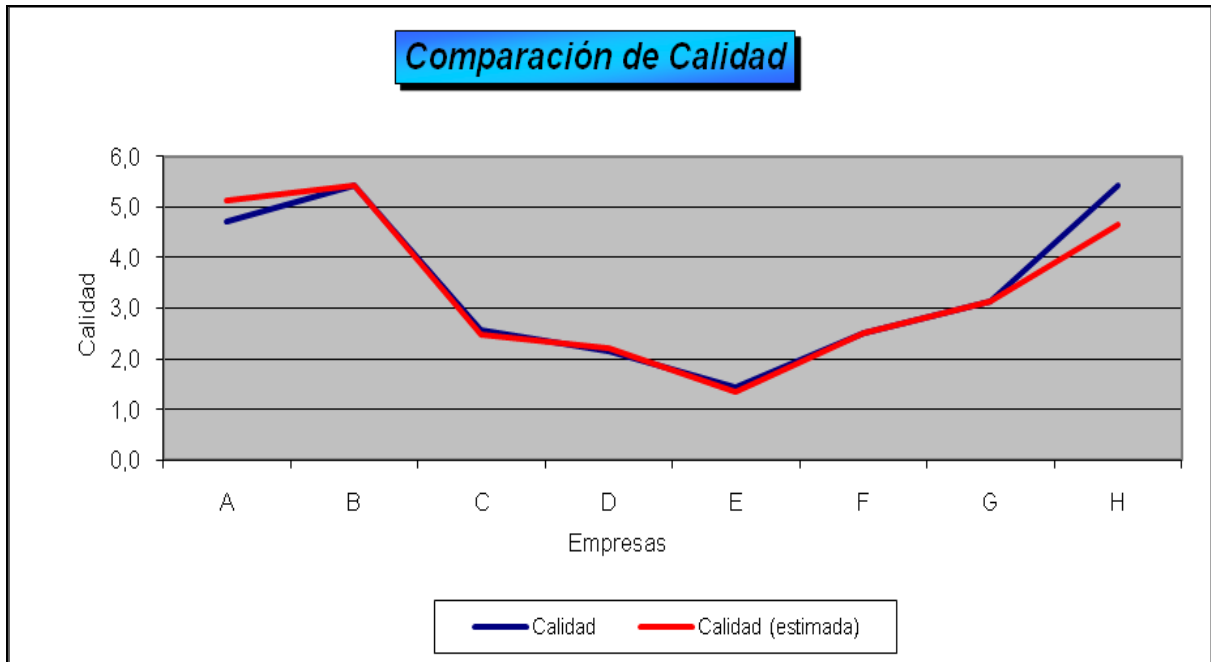
Suma de cuadrados de los Residuos	0,80470360
Promedio de los cuadrados de la Regresión	5,332363314
Promedio de los cuadrados de los Residuos	0,201175901
Factor Economía	3,50168651
Factor Finanzas	3,22115385
Factor RR y Medio Amb.	4,60541667
Error típico de Economía	0,181617925
Error típico de Finanzas	0,137276276
Error típico de RR y Medio Amb.	0,186960066
Estadístico <i>t</i> de Economía	19,28051159
Estadístico <i>t</i> de Finanzas	23,46475258
Estadístico <i>t</i> de Rec. y Medio Amb.	24,63315705
F	26,50597462
Alfa	5,00%
Valor crítico de F	6,591382117
Valor crítico de <i>t</i>	2,776445105

Concluido el análisis de la regresión polinomial de grado 4, se obtuvo que:

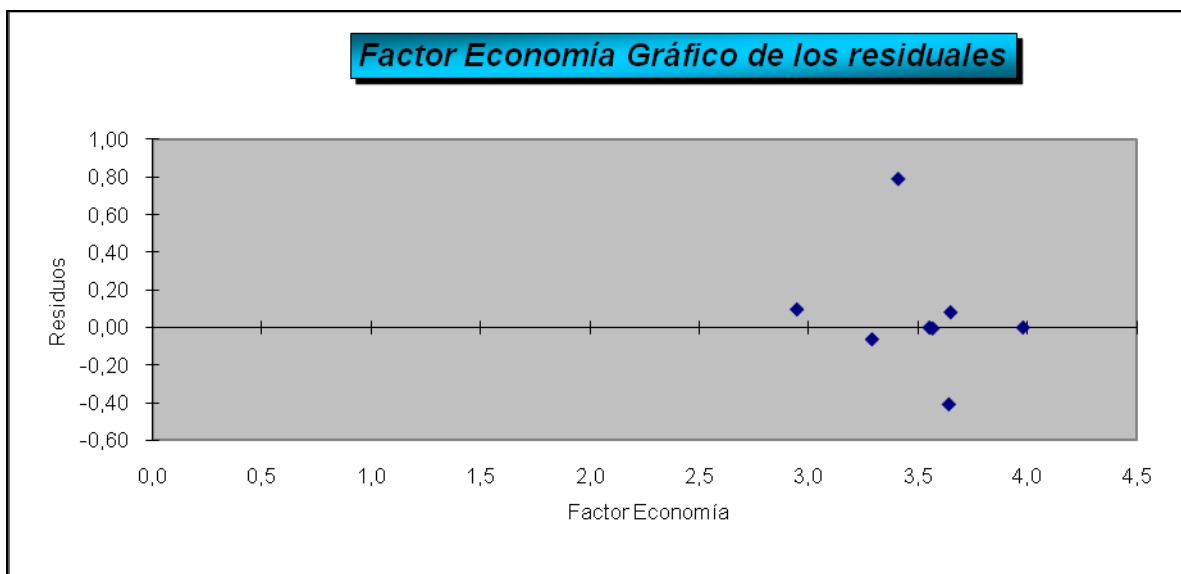
- El  $r^2$  indica que el 94,18% de la incertidumbre original se puede explicar con este modelo.
- El valor F (26,50) es también mayor a su valor crítico (6,59), con lo cual la ecuación de regresión es útil en la predicción de los valores de la variable dependiente.
- Los valores del estadístico “*t*” de cada variable (Economía, Finanzas y Recursos y Medio Ambiente) son mayores en todos los casos al valor crítico de “*t*”, con lo cual las variables independientes son variables importantes en la estimación del valor de la variable dependiente.

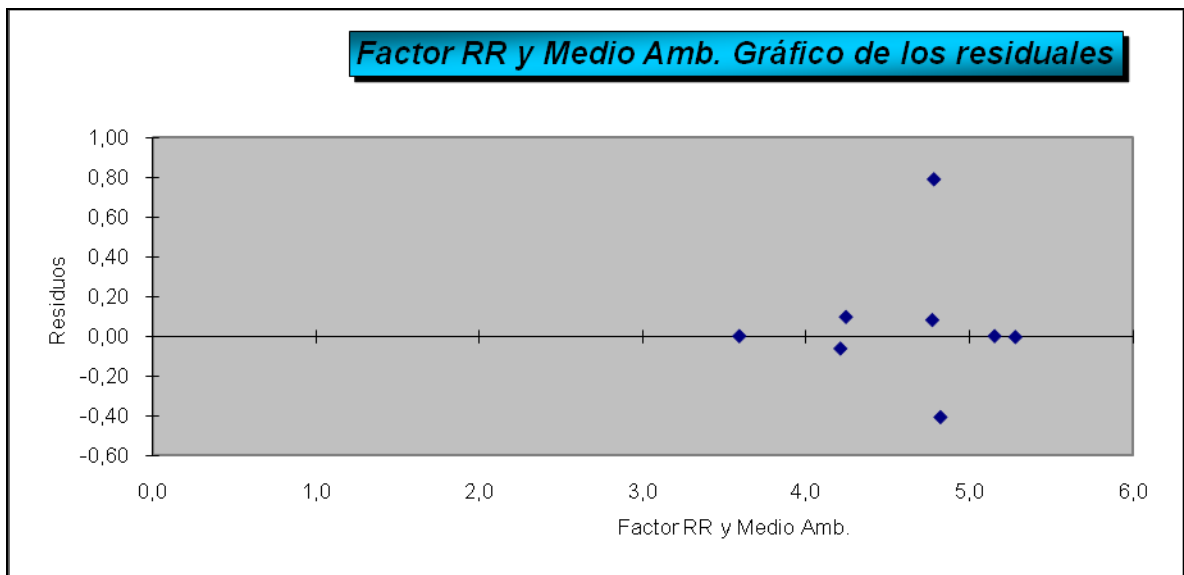
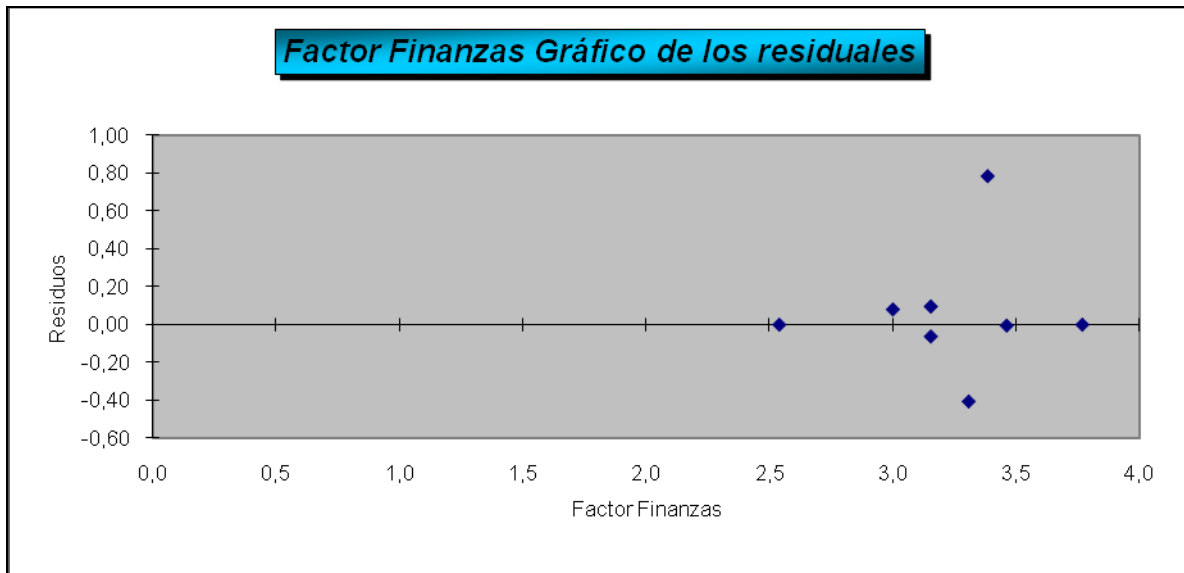
Con ello es factible afirmar que se han encontrado los coeficientes de los términos en las ecuaciones, que dan como resultado un polinomio de cuarta potencia que cumple el requisito de que la suma de cuadrados es mínima. Por consiguiente es un indicador de cuán bien la ecuación resultante del análisis de regresión explica la relación entre las variables.

En el gráfico siguiente se observa los datos reales de la variable Calidad y los estimados con los valores de los coeficientes de la regresión polinomial. Ambos datos para cada caso prácticamente se superponen durante casi todo el recorrido de los datos graficados, solo se separan levemente en ambos extremos.

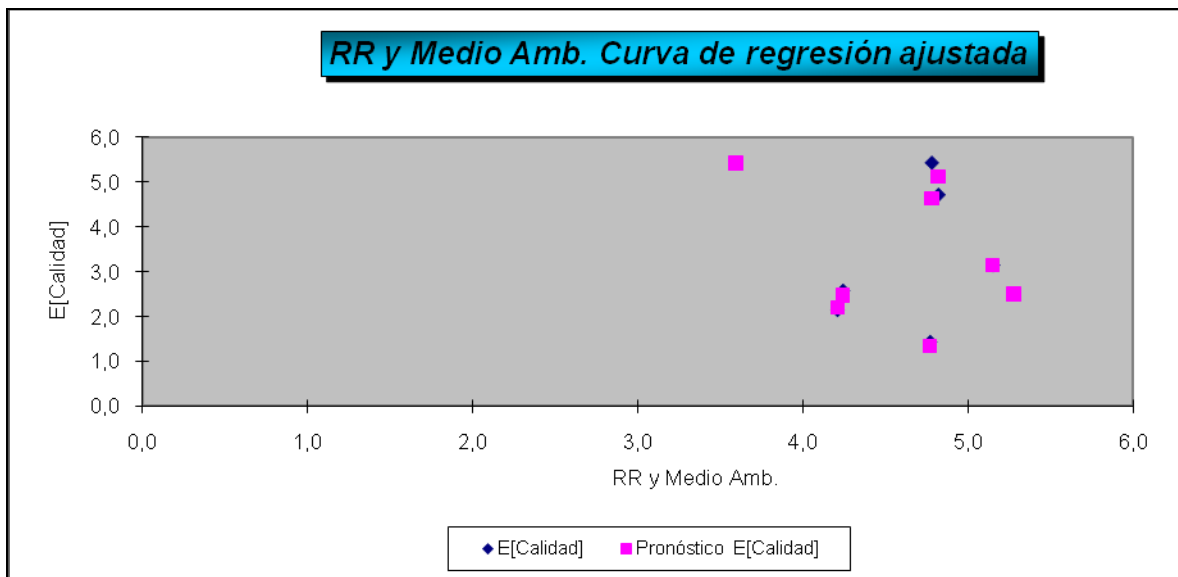
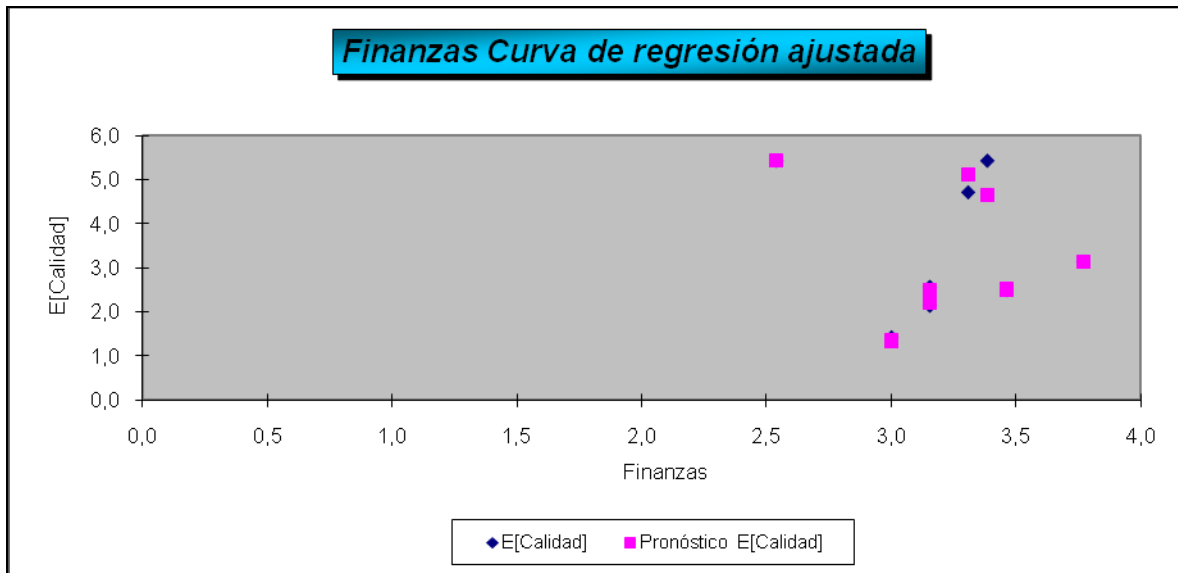
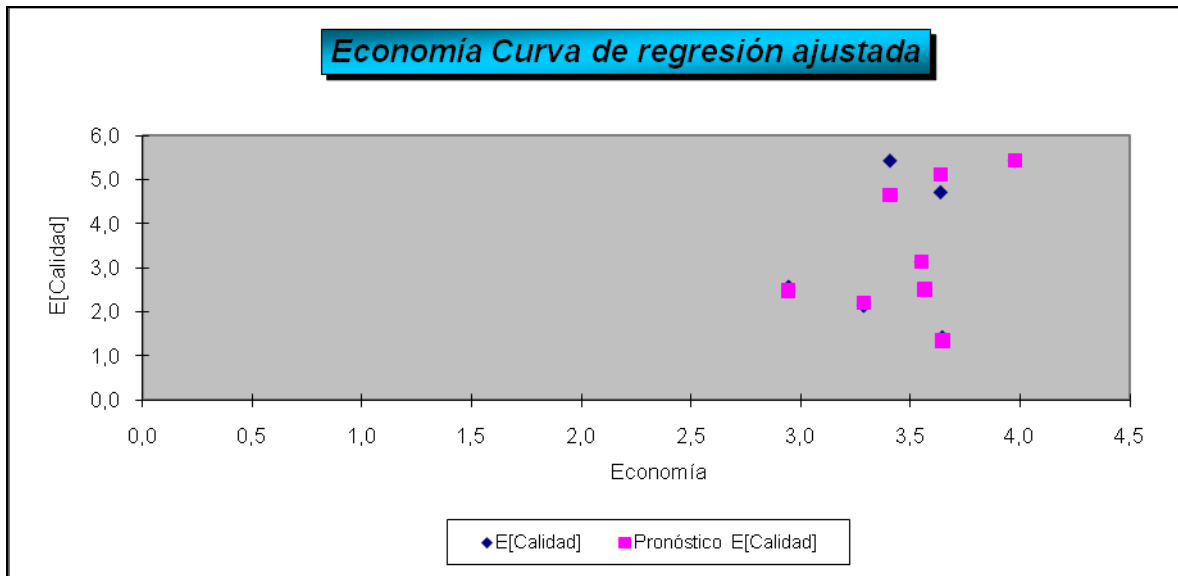


En los gráficos de los residuales, es factible observar como estos valores para las tres variables (Economía, Finanzas y Recursos Humanos y Medio Ambiente) son muy cercanos a cero (0), alejándose en cada uno de ellos solo dos de los datos del total, de manera tal que tres cuartas partes de los mismos están sobre –o muy cercanos a– el valor de cero.





En los gráficos de cada una de las variables respecto de la curva de regresión ajustada, también es factible observar como ambos valores son coincidentes en la casi totalidad de los casos, solo existiendo pequeños desfases en dos valores de cada gráfico. Con lo cual aproximadamente el 75% de los valores observados coinciden con los estimados.



## H. Conclusiones

En virtud de la evidencia recogida es factible afirmar que las empresas del Puerto La Plata aun no están en condiciones de llevar a cabo un modelo de gestión hacia la calidad total, debido a que con los resultados obtenidos la variable “Calidad” es la que mayor brecha posee respecto de su nivel potencial (51,1%). A la actualidad, solo una de las empresas ha certificado dicha norma.

La brecha del 23,3% respecto del potencial para la variable “Recursos Humanos y Medio Ambiente”, permite afirmar que una de las variables necesarias para comenzar a pensar en una gestión hacia la Calidad Total presenta resultados satisfactorios.

Respecto de las variables “Finanzas” (brecha del 46,3%) y “Economía y Tecnología” (41,3%), podría inferirse que parte de dicha diferencia se debe a decisiones propias de cada una de las empresas y otra parte a las condiciones portuarias que a nivel político se definen. Asimismo se puede apreciar una falta de predisposición hacia la búsqueda de información sobre políticas públicas que colaboren a nivel individual o grupal en la certificación en calidad por parte de las empresas como así también del empleo de auditorías internas y revisión de los sistemas de calidad.

Asimismo, las empresas reconocen que la competencia desleal atenta contra la prestación de servicios (brecha del 10,3%), lo cual es un buen indicio en cuanto al concepto que las mismas tiene respecto a la competitividad grupal.

En cuanto a la variable referida a “Economía y Tecnología” es conducente afirmar que la infraestructura básica de las empresas es prácticamente la adecuada, pero que habría que mejorar en materia de infraestructura tecnológica y desarrollo comercial; mientras que en materia de “Finanzas” las mayores dificultades abarcan el acceso al crédito y la economía paralela no impidiendo esto a las empresas el acceso a negocios transfronteros.

Al analizar los resultados de la variable “RRHH y Medio Ambiente” podría apreciarse una cierta propensión de las empresas a pensar un modelo hacia la calidad en mediano plazo, ya que poseen un fuerte sistema de valores, elemento que resulta imprescindible puesto que un cambio de modelo de gestión necesita un fuerte apoyo desde la Dirección de la organización. Implementar un sistema hacia la calidad requiere más que educación en la norma, es necesario hacer un proceso de sensibilización que involucre a todos los actores de la empresa, entendiendo la sensibilización no como una fase académica del proceso o como un marco conceptual, la sensibilización debe ser más que eso, debe ser un proceso de facilitación y de concientización hacia el cambio, el cual aportará elementos que creen un ambiente favorable para el nuevo sistema de calidad en la empresa.

Con el método del diamante se puede afirmar que el Índice de competitividad empresarial promedio (ICE) está muy por debajo del potencial, tomando un valor de 32,43% para el conjunto. El ICE mas alto alcanza el 41,63 %, con lo cual el resultado promedio no es castigado por valores menores de muchas empresas, sino que a nivel conjunto las empresas están muy por debajo del ICE potencial.

A pesar de que los resultados obtenidos por la variable “Calidad”, las empresas reconocen que una certificación en esa materia mejora la imagen de la misma (78,57% del potencial). Es por ello que se parte de la premisa de que las empresas portuarias comprenden que un aumento en la calidad, genera un efecto cascada en la productividad y por ende en la competitividad a nivel individual y del sector a nivel grupal, a pesar de no cumplirlo en la actualidad.

Por medio del análisis de regresión de cuarta potencia es factible afirmar que la variable calidad guarda una relación -no lineal- con las demas variables que componen el diamante de competitividad.



## **I. Recomendaciones**

Según hemos indicado con anterioridad, la competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; sino que por el contrario se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, la competencia, el mercado y por último, el gobierno y la sociedad en general.

Es entonces que en función de la definición de competitividad se deja planteada como recomendación la posibilidad de conformar a mediano plazo un Cluster Portuario entre las empresas que brindan servicios en el Puerto La Plata.

El objetivo de un cluster es alentar la competencia, la cooperación y el vínculo informal entre las empresas y las instituciones. Michael Porter (1999) sostiene que "los clusters son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas que actúan en determinado campo." En muchas oportunidades se incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones -universidades, agencias encargadas de fijar normas, centros de estudio, proveedores de capacitación y asociaciones de comercio- que proveen entrenamiento, educación, información, investigación y apoyo técnico.

## **J. Bibliografía**

- Belohlav James A. (1993), Calidad estratégica y competitividad "Quality, Strategy and Competitiveness" California Management Review,
- Berry, Tomás H. (1era Edición 1992) Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total. Max Graw Hill
- Fundación Investigaciones Económicas (2002) Productividad, competitividad y empresas: los engranajes del crecimiento. Buenos Aires
- Lafaye, Hugo E. (1997) Las herramientas de la CALIDAD Talleres Gráficos de la Ciudad de Córdoba- Argentina.
- Newbold, Paul (4ta Edición 1997) Estadística para los negocios y la Economía, Prentice-Hall. Madrid
- Porter, Michael E. (1era Edición – 1993).La Ventaja Competitiva de las Naciones. Javier Vergara. Buenos Aires
- Porter, Michael E. (1999) Ser Competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones. Deusto. Bilbao
- Rico, Rubén Roberto (6ta Edición, Actualiz. 1996) calidad Estratégica Total: Total Quality Management. Diseño, Implementación y gestión al cambio estratégico imprescindible. Macchi.
- Stockmann Reinhard (2009) “Evaluación y Desarrollo de la Calidad – Bases para una Administración de la Calidad orientada hacia impactos”, Editorial UCR

## **Paper**

- Braidot Néstor; Formento Héctor; Nicolini Jorge (2007) Desarrollo de una Metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: Enfoque basado en los sistemas de administración para la Calidad Total. Universidad Nacional de General Sarmiento. Argentina

## **Sitios de Internet**

- IAPC. Instituto Argentino para la Calidad- [www.iapc.org.ar/](http://www.iapc.org.ar/)
- Fundación Premio Nacional a la Calidad-[www.premiocalidad.org.ar](http://www.premiocalidad.org.ar)
- FPNC | FUNDECE | IPACE | Excelencia Competitiva  
[www.premiocalidad.com.ar/](http://www.premiocalidad.com.ar/)
- ISO – International Organization for Standardization - [www.iso.org](http://www.iso.org)

## **J. Anexos**

### **J.1 Puerto La Plata**

#### ***Ubicación***

La República Argentina tiene un litoral marítimo de 4.000 Km. de longitud y dos importantes ríos navegables, el Paraná y el Uruguay, ambos atraviesan importantes áreas de producción industrial y agrícola, desembocando en el Río de la Plata.

En tal sentido, los puertos argentinos pueden clasificarse en: puertos fluviales (desde Iguazú hasta La Plata) y puertos marítimos (desde Mar del Plata hasta Ushuaia). El Puerto La Plata se encuentra emplazado sobre la margen Sud del Estuario del Río de la Plata a 10 Km. de la ciudad Capital de la Provincia de Buenos Aires y a 60 Km. vía terrestre y 37 Km. vía marítima de la Ciudad de Buenos Aires.

Las coordenadas de ubicación geográfica del Puerto La Plata, conforme al sistema de coordenadas WGS 84, son: 34° 52,00210' de Latitud Sud y 57° 53,99408' de Longitud Oeste; transformada en coordenadas Gauss Kruger (Faja 6) es: 6.141.791,43440 m. Norte y 6.417.715,47260 m. Este. Para una mejor ilustración ver Plano.

#### ***El Hinterland***

En general, en el caso de servicios portuarios, el mercado geográfico relevante se circunscribe al puerto y su ámbito de influencia (o hinterland). En el caso de Puerto La Plata, el mismo ha tenido la particularidad de servir a un hinterland primario o principal, constituido fundamentalmente por la Refinería, el Polo Petroquímico y grandes industrias emplazadas en las Ciudades de Ensenada y Berisso; y un hinterland secundario, constituido por la Región Metropolitana de Buenos Aires.

En tal sentido, es factible afirmar que el hinterland principal del Puerto La Plata está determinado por factores históricos, culturales, comerciales, entre otros. No debe olvidarse que, por muchas décadas, este puerto se constituyó como puerto industrial; y su hinterland secundario (potencial) hoy tiene una mayor relevancia a la hora de pensar en el crecimiento del puerto

Específicamente, en el hinterland secundario, se encuentran ubicados varios puertos de uso público y privado, además de Puerto La Plata, entre ellos: Dock Sud, Buenos Aires, Euroamérica S.A., TZ Terminales Portuarias; Puerto de Campana y Delta Dock.

La ubicación geográfica del Puerto constituye un parámetro favorable dado que se estima privilegiado su emplazamiento por ubicarse a 37 km. al Sur vía fluvial del Puerto de Buenos Aires y más alejado a la zona de avance de sedimentos provenientes del Delta, más cercano al océano, etc.

Las actividades económicas de la Argentina centran su desarrollo más hacia el Norte que hacia el Sur de la Capital Federal, razón por la cual la zona de Zárate y Campana pueden considerarse mejor posicionado respecto a nuestro puerto. No obstante ello, el puerto se encuentra ubicado en una situación de privilegio con relación a las políticas de integración regional, nacional y latinoamericana (MERCOSUR) y a grandes proyectos de integración territorial y transporte como la Hidrovía Paraná-Paraguay, y por otro lado, el Puente Colonia-Punta Lara le otorgan un potencial real ligado a los cambios de orden económico mundial.

Frente al rol hegemónico que detentarán Sao Paulo y Buenos Aires como concentración del poder de decisión económica, política y financiera, y considerando que la estrategia pasa de la sustitución de importaciones y desarrollo del mercado interno a orientarse hacia la exportación y el mercado internacional, una adecuada complementación del Puerto La Plata con el resto de los puertos de la región y una relación de intercambio inicial con buques feeder dentro del marco del MERCOSUR facilitará el camino hacia la reactivación de su funcionamiento.

## **Administración**

El Puerto La Plata está administrado por un Consorcio. El mismo constituye un Ente de Derecho Público no Estatal, cuya creación fue posibilitada por la sanción de la Ley Nacional 11.414, que en el artículo 3 facultó al Poder Ejecutivo Provincial para la creación de entes de administración y gestión de los puertos comprendidos en el Convenio de Transferencia aprobado por la Ley 11206.

Como ente de derecho público no estatal posee autonomía financiera y operativa y debe reinvertir el 65% de su recaudación en Obras de infraestructura. Su Directorio tiene una composición mixta, con representantes del sector público y del sector privado.

El Puerto de La Plata es fundamentalmente exportador ya que dispone de terminales especializadas y personal altamente cualificado que opera con las industrias del Polo petroquímico del Gran La Plata.

## **Organigrama del Puerto La Plata**

En 1999 el gobierno de la Provincia de Buenos Aires decide dar un paso fundamental para la recuperación socio-económica de la región, para lo cual tomó varias decisiones.

Una de ellas involucró directamente al Puerto La Plata: el 29 de setiembre de ese año dispone a través del Decreto N° 1.596 la creación del Consorcio de Gestión del Puerto La Plata, ente público no estatal, nombrando como representante de la Provincia al Sr. Jorge Gerardo Metz, y creando “un Directorio de 9 integrantes que durarán en sus funciones 3 años, pudiendo ser nuevamente designados al vencimiento de sus mandatos y sin límite de períodos”.

Agrega que “el Directorio se integra de la siguiente manera: un miembro en representación de la Provincia de Buenos Aires, designado por el Poder

Ejecutivo provincial, un miembro en representación de cada una de las municipalidades de los Partidos de La Plata, Berisso y Ensenada, designados por sus respectivos Departamentos Ejecutivos, dos miembros en representación de las asociaciones sindicales con personería gremial, un miembro en representación de las asociaciones u organismos privados que nuclean a las empresas armadoras o a los representantes de las mismas en el orden local, o a las empresas prestadoras de servicios portuarios y/o marítimos y/o de apoyo a la navegación que operan en el ámbito del Consorcio, un miembro en representación de las asociaciones u organismos privados que nuclean a los concesionarios y/o permisionarios de las terminales e instalaciones portuarias comerciales e industriales comprendidas en el ámbito de actuación del Consorcio, un miembro en representación de las asociaciones u organismos privados que nuclean a las empresas que transforman, ensamblan o comercializan insumos de carácter industrial en el área de influencia del Consorcio”.

### **J.1.1 Consejo Consultivo**

La creación del Consejo Consultivo Asesor del Directorio del Consorcio de Gestión del puerto La Plata constituye una inédita forma de participación de la comunidad a través de sus entidades representativas en el manejo y la administración de la estación portuaria. La decisión de crear el Consejo, en noviembre de 1999, fue una de las primeras medidas adoptadas por el Directorio del Consorcio.

La iniciativa apuntaba a institucionalizar y darle carácter orgánico a la intensa participación que las entidades representativas de los sectores empresarios y profesionales desarrollaban desde hacía muchos años a través de la Comisión Pro Reactivación del Puerto La Plata.

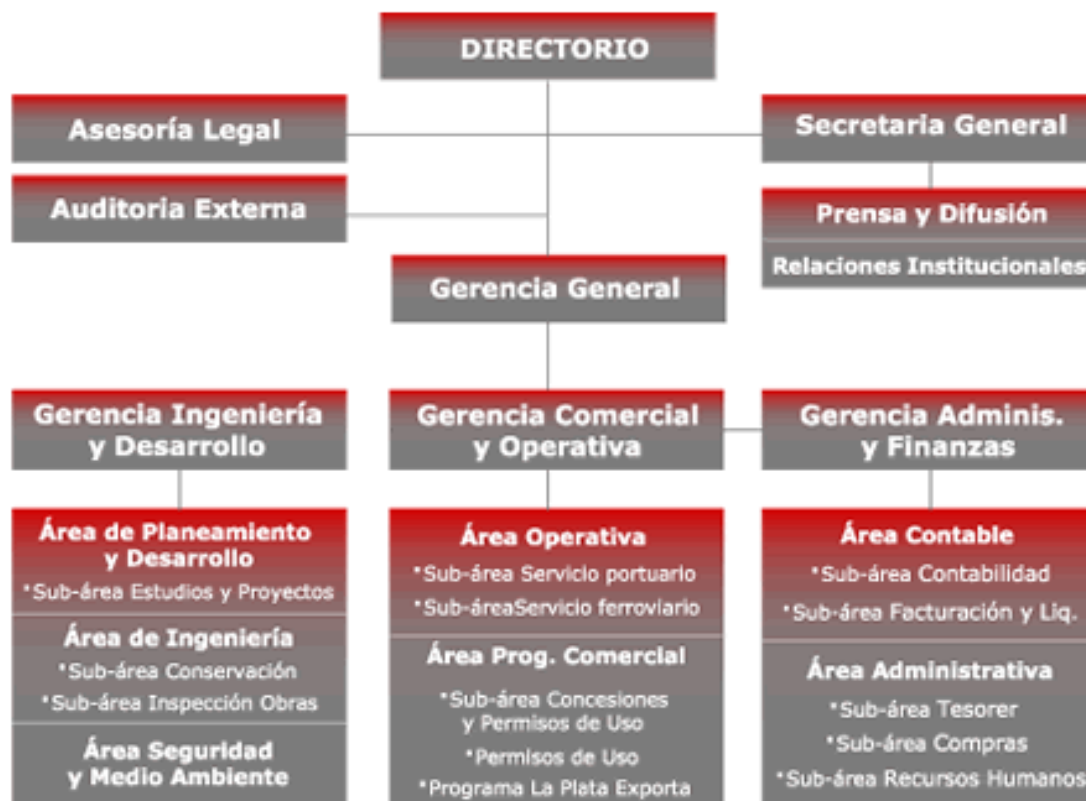
En esa oportunidad las instituciones intermedias destacaron la importancia de lo que definieron como una inédita participación de los sectores más relevantes del quehacer de La Plata, Berisso y Ensenada en apoyo de las acciones encaradas por el Consorcio para la recuperación y reactivación definitivo del

Puerto La Plata, el que había sido definido por ellas como un instrumento esencial para el desarrollo regional.

La creación del Consejo Consultivo Asesor permitió construir un espacio de amplio consenso para avanzar en la dirección requerida, dado que ninguna de las entidades participantes se moviliza en defensa de intereses particulares o sectoriales sino que buscan el beneficio del conjunto de la comunidad.

El Consejo Consultivo Asesor está compuesto por las siguientes entidades:

- Cámara de Comercio e Industria de La Plata
- Cámara de Comercio e Industria de Berisso
- Cámara de Comercio e Industria de Ensenada
- Colegio de Ingenieros Distrito V
- Colegio de Abogados de La Plata
- Centro de Ingenieros de la Provincia de Buenos Aires
- Cámara Argentina de la Construcción Delegación Provincia de Buenos Aires
- Bolsa de Comercio de La Plata
- ACIMCO



## Gerencia de Ingeniería y Desarrollo

A partir del Plan Director, herramienta que sirve para la adecuada ordenación del espacio del Puerto, el CGPLP inicia las obras de recuperación del patrimonio histórico y de ampliación con la voluntad de garantizar su competitividad y su papel en la región capital.

Cuando el CGPLP comienza su gestión (fines '99), en el puerto, se hacía evidente la necesidad de nuevas infraestructuras, ya que la falta de espacio hacía inviable la satisfacción a mediano plazo de la demanda de tráficos con su evolución actual e imposibilitaba el desarrollo de nuevos servicios intermodales y logísticos imprescindibles en la gestión de una moderna instalación portuaria. Las actuaciones consideradas en el Plan Director de Puerto La Plata comienzan su desarrollo, en una primera etapa, con la ejecución de obras que eran indispensables para satisfacer las demandas de los actuales clientes del puerto; y una segunda, con el desarrollo de una Terminal polivalente de carga general en la Cabecera Río Santiago Oeste, tiene una gran importancia estratégica, ya que además de aumentar el espacio operativo portuario, permite integrar la actividad portuaria en forma complementaria al Puerto de Buenos Aires que es el centro neurálgico de comunicaciones de la región metropolitana.

## Gerencia Comercial y Operativa

El CGPLP presta al buque, en su ámbito territorial, una serie de servicios de forma directa y al mismo tiempo regula la prestación de otros servicios que ofrece a través de terceras empresas.

El objetivo fundamental de los servicios portuarios es asegurar la transferencia de mercancías entre los medios de transporte terrestre y marítimo y el comercio interior y exterior del país.

## Gerencia de Administración y Finanzas



La Gerencia de Administración y Finanzas se encarga de planificar, organizar, ejecutar, coordinar y controlar la gestión administrativa de los recursos de la Empresa, bajo los principios de la eficiencia y efectividad, contribuyendo de esta forma al cumplimiento de las distintas etapas del Plan Director del Consorcio y al mismo tiempo a la calidad en la prestación de los servicios portuarios.

#### Servicios del Puerto La Plata

- al buque

##### 1. Solicitud de Atraque

Es la aplicación del procedimiento integrado de solicitud de escala y tramitación del despacho de buques en los puertos de titularidad estatal. Consiste en la comunicación al CGPLP de la llegada de un buque, la solicitud de un puesto de fondeo o atraque, la petición de determinados servicios y la declaración de residuos. También forma parte de este procedimiento la solicitud a la Gerencia Operativa y Comercial del despacho de un buque.

#### Cómo se hace

Conforma a la Disposición GG 01/05, mediante un formulario denominado "Solicitud de Giro" de uso múltiple; sirve de petición de escala, confirmación de escala, petición de servicios del puerto, declaración de residuos, declaración de la lista de tripulantes y solicitud de despacho del buque.

#### Documentación necesaria

La Solicitud de Giro incorpora toda la información necesaria para hacer la petición de escala y para su confirmación; es decir, los datos del consignatario, naviera o armador, identificación del buque y datos técnicos (eslora, manga, puntal, TRN), información sobre el calado, los atraques, operaciones comerciales previstas, indicación de si lleva mercancías peligrosas, detalle de los servicios que solicita al puerto. El formulario también incorpora el compromiso del declarante y/o representado de tener conocimiento y aceptar dar cumplimiento a:

Entregar copia del Despacho de Entrada, Lista de Tripulación, Empresa Aseguradora del Buque.

Resolución 04/07 CPLP sobre usos de vías navegables.

Resolución N° 10/06 del CGPLP – Cuerpo Tarifario Unificado.

Código de Protección de Buques e Instalación Portuaria.

Normas de Aplicación del Cuerpo Tarifario de los Puertos, texto ordenado al 30/09/1980, Resolución 160/80-CA-AGP. Decreto 1596/99 Art.2

Las Empresas de Servicios Portuarios deberán cumplir con lo estatuido en el Reglamento para habilitaciones de ESP del CGPLP.

Quién puede pedirlo

En el Puerto La Plata la Solicitud de Giro de buque puede ser solicitada únicamente por la Agencia Marítima representante del armador que se encuentre habilitada por el CGPLP.

## 2. Servicio MARPOL

Según el Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación procedente de buques (conocido como Convenio MARPOL 73/78), los responsables de los buques están obligados a comunicar a las autoridades portuarias correspondientes la cantidad y el tipo de residuo que transporta y si tienen necesidad de evacuarlo. El Puerto La Plata dispone de recipientes adecuados y suficientes para recibir cada uno de los diversos tipos de residuos que llevan los buques, ajustándose al Convenio MARPOL que dedica un anexo específico y desarrollado en profundidad a cada tipo de residuo. El Puerto de La Plata tiene servicios de:

Recepción de residuos de hidrocarburos (Anexo I del Convenio MARPOL 73/78).

Recepción de aguas residuales negras y grises (Anexo IV del Convenio MARPOL 73/78).

Recepción de basuras y residuos de carga (Anexo V del Convenio MARPOL 73/78).

### Cómo se hace

MARPOL I y IV: El interesado se ha de poner en contacto con la Gerencia Comercial y Operativa que será la que coordinará con la empresa que tiene autorización del CGPLP para realizar este tipo de servicio.

MARPOL V: El interesado se ha de poner en contacto con la Gerencia Comercial y Operativa que será la que coordinará con la empresa que tiene autorización del CGPLP para realizar este tipo de servicio.

### Quién puede pedirlo

En el Puerto La Plata el retiro de residuos de buque puede ser solicitado únicamente por la Agencia Marítima representante del armador que se encuentre habilitada por el CGPLP.

### Como debe pedirlo

En el Puerto La Plata el retiro de residuos de buque puede ser solicitado por medio de una Nota dirigida a la Gerencia Comercial y Operativa del CGPLP indicando:

Nombre del buque;

Sitio donde se encuentra amarrado;

Cantidad y tipo de residuo a retirar;

Fecha y Hora del retiro solicitado; y Para el caso en que el buque no se encuentre amarrado en un muelle de uso público, autorización de ingreso a la Terminal Portuaria.

### Dónde puede pedirlo

La Solicitud de retiro de basura debe presentarse en original en mano en la ventanilla única de la Gerencia Comercial y Operativa del CGPLP, durante las 24 hs. de los 365 días del año.

### 3. Servicio de agua y energía eléctrica

En qué consiste

Pedir servicio de suministro de agua y/o energía eléctrica a un buque en los muelles de uso público. Es uno de los servicios portuarios cuya prestación está garantizada por el CGPLP.

Cómo se hace

Pedir este suministro por Nota a la Gerencia Comercial y Operativa del CGPLP.

### 4. Ayudas a la Navegación

El Consorcio Gestión del Puerto La Plata tiene asumidas por Ley la competencia, la gestión y la conservación de todas las señales marítimas de ayuda a la navegación del Canal de Acceso, vía navegable dentro de la Jurisdicción Portuaria, así como las propias del recinto portuario del Puerto la Plata.

Esto supone que todas las balizas y boyas que ayuden y alerten sobre peligros a la navegación, ubicados en jurisdicción del Puerto La Plata están bajo nuestra tutela.

En qué consiste

El Sistema de Ayuda a la Navegación en el Canal de Acceso, se compone de 4 pares de balizas tipo espeque en los Km 4.540, 5.360, 6.600 y 7.700 y en un todo de acuerdo a las normas de la Asociación Internacional de Señalización Marítima (IALA), cuyos colores son rojo y verde conforme al veril correspondiente. La altura del plano focal respecto al cero es de 8 metros, permitiendo una visibilidad de las luces desde 2,5 millas náuticas de distancia.

La frecuencia de los destellos luminosos es: Pares km. 4.540, 5.360 y km. 6,600, 4 en 10 seg.; Par km. 7,700, 6+1 c/10 seg.

En la Zona de giro denominada “Cuatro Bocas” el sistema esta compuesto por 3 balizas en tierra de acuerdo a la normativa IALA y con una altura del plano focal respecto al cero es de 8 m, permitiendo una visibilidad de las luces desde 2,5 millas náuticas de distancia. La frecuencia de los destellos luminosos es: Pares km. 1.300 sobre las Cabeceras Río Santiago y baliza del km 1.700, 4 en 10 seg.

El Gran Dock Central se encuentra señalizado por medio del mencionado par del Km 1.300 y por una baliza ubicada en el centro del Dock en el Km -1.300 de color blanca y con una frecuencia de los destellos luminosos de 4 en 10 segundos.

La vía navegable del Río Santiago hasta la Terminal Puerto Roca se encuentra señalizada por 15 boyas según la normativa IALA.

Por último, el muelle de la Isla Paulino se encuentra señalizado con 2 balizas, ubicadas en los km 4.130 y 4.340, de color verde y con una frecuencia de los destellos luminosos de 2 en 10 segundos.

- a las mercaderías

#### 1. Declaraciones sumarias y manifiesto de carga

En qué consiste

Es el procedimiento que han de seguir los consignatarios para notificar al CGPLP y a la Aduana, toda la información sobre la mercancía manipulada en las operaciones de carga y descarga de los buques.

Esta información es necesaria para el despacho aduanero y el CGPLP la utiliza para facturar. También sirve para confeccionar estadísticas de tráfico. En la importación se han de presentar las declaraciones sumarias y a la exportación, los manifiestos de carga.

## Cómo se hace

Acorde a la operación comercial que el buque vaya a efectuar se requieren los distintos documentos aduaneros; por ejemplo importación, exportación y/o removido de entrada o salida con intervención del guarda aduanero en cualquiera de los casos.

## 2. Mercaderías Peligrosas

### En qué consiste

El objetivo de este trámite es obtener la autorización de admisión de mercancías peligrosas dentro del recinto portuario del Puerto La Plata. También tiene el objetivo de comunicar la situación de estas mercancías en una terminal y a bordo de un barco en tránsito. La entrada y la salida de este tipo de mercancía pueden ser mediante buque, camión, ferrocarril, o por medio de instalaciones especializadas.

### Cómo se hace

En Papel, con el formulario identificado como Pasavante y, para el caso de medios terrestres por medio de un formulario de “Notificación/Declaración de Entrada de Mercancías Peligrosas” (Modelo del CGPLP) debidamente confeccionado.

### Documentación necesaria

El formulario de “Notificación/Declaración de Entrada de Mercancías peligrosas” se ha de presentar en mano (pudiendo adelantarse el trámite por fax) en las oficinas de la Gerencia Comercial y Operativa y, generalmente, tiene que ir acompañado de la siguiente documentación adicional: declaración de mercancía peligrosa; ficha de seguridad del producto o de los productos transportados.

### Quién puede pedirlo

El Agente consignatario de la mercadería y/o la Agencia Marítima representante del armador que se encuentre habilitada por el CGPLP según sea el caso.

Dónde puede pedirlo

En las oficinas de la Gerencia Comercial y Operativa del CGPLP, durante las 24 hs. de los 365 días del año; tel/fax al número 54 221 460 2196

Fechas y plazos

Los formularios en papel se han de presentar con 48 horas de antelación a la llegada de la mercadería.

### 3. Registro de Empresas

En qué consiste

En el Puerto La Plata es obligatoria la inscripción y su consecuente habilitación como Empresa de Servicios Portuarios (ESP) de toda persona física o jurídica que tenga por objeto desarrollar tareas en jurisdicción portuaria y que se encuentren relacionadas con los servicios a los buques, los servicios que requieran las mercaderías para su tránsito, carga, descarga y/o estiba, como asimismo aquellas otras que resulten de carácter complementario y/o necesario.

Quedan exceptuadas de tramitar la mencionada habilitación aquellas personas físicas o jurídicas que tengan por objeto efectuar, por única vez y con carácter extraordinario, tareas que por su naturaleza no puedan ser realizadas por empresas inscriptas.

## Cómo se hace

Hay que presentar el escrito de solicitud dirigido al Sr. Presidente del CGPLP y adjuntar la documentación que acredite la actividad.

## Documentación necesaria

En el escrito de solicitud es necesario cumplimentar y adjuntar la documentación requerida por Resolución N° 9/04 del CGPLP.

## Quién puede pedirlo

Toda persona física o jurídica que tenga por objeto desarrollar tareas en jurisdicción del puerto La Plata y que se encuentren relacionadas con los servicios a los buques, los servicios que requieran las mercaderías para su tránsito, carga, descarga y/o estiba, como asimismo aquellas otras que resulten de carácter complementario y/o necesario.

## Dónde puede pedirlo

Se ha de entregar en original o en fotocopia certificada por la Gerencia Comercial, o en su defecto por Juez de Paz o Escribano, en la ventanilla única de la Gerencia Comercial y Operativa del CGPLP, en días hábiles en el horario de 9:00 a 17:00 Hs.

- espacios portuarios

### 1. Concesiones de Uso

En este apartado encontrará todo sobre el procedimiento para el otorgamiento de una Concesión para el Usos de Bienes Inmuebles y/o Espejos de Agua en jurisdicción del Puerto La Plata.



Qué es

Se trata del procedimiento asociado a la ocupación de bienes de dominio público portuario, para realizar obras, instalaciones o usos para el desarrollo de cualquier actividad que tenga una relación con el uso portuario o con las finalidades propias del CGPLP. Por un plazo de vigencia de 25 años como máximo.

Documentación necesaria para la solicitud de una Concesión de Uso  
La documentación que hay que presentar para solicitar una concesión varía en función del procedimiento para el que se solicita.

Solicitud de otorgamiento de una concesión

El CGLP podrá otorgar una concesión mediante el llamado a Licitación Pública para la concesión de un área portuaria con un fin operativo específico.

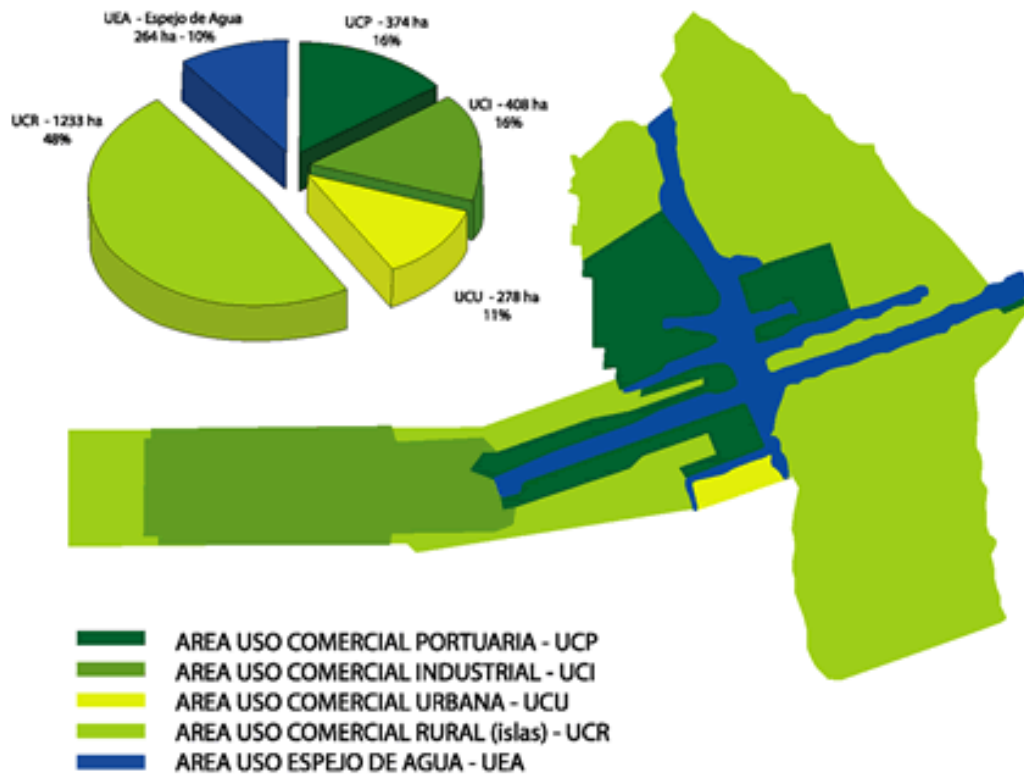
## 2. Zonificación - Tarifas

Determina el valor por metro cuadrado de superficie para el arrendamiento de tierra dentro de la jurisdicción del Puerto de La Plata.

El Puerto La Plata dispone de espacios libres aptos para el desarrollo de nuevas Terminales Especializadas y/o arrendamientos menores que tengan que ver con el desarrollo de actividades que sean acordes con el uso portuario.

El costo de los Permisos de Uso de Bienes Inmuebles y/o Espejos de Agua se encuentran tarifados según el plano de zonificación y son categorizados según ubicación, disponibilidad de servicios, característica del predio, accesibilidad, etc... Todo ello, se rige por la Resolución N° 10/06 CGPLP en el marco del Decreto 2273/94.

PLANO DE ZONIFICACION



## CUADRO TARIFARIO

<b>UCP</b> Área Uso Comercial Portuario	CAT. "A"	Posee muelle operativo, servicios, etc..	1,05 \$/m2
	CAT. "B"	No posee muelles operativos	0,66 \$/m2
<b>UCI</b> Área Uso Comercial Industrial	CAT. "A"	Posee servicios, accesos, vías férreas, etc..	1,05 \$/m2
	CAT. "B"	No posee servicios, accesos, vías férreas, etc.	0,66 \$/m2
<b>UCU</b> Área Uso Comercial Urbano	CAT. "A"	Se ubica s/avenida o calle principal c/servicios	1,05 \$/m2
	CAT. "B"	Se ubica s/calle c/servicio y/o sin servicios	0,39 \$/m2
<b>UCR</b> Área Uso Comercial Rural	CAT. "A"	Se ubica s/la costa y/o tiene acceso terrestre	0,39 \$/m2
	CAT. "B"	No se ubica s/la costa y no tiene servicios	52,65 lote
<b>UEA</b> Área Uso Espejo de Agua	CAT. "A"	Amarraderos, marinas, etc..	0,66 \$/m2
	CAT. "B"	Menos de tres (3) embarcaciones.	0,39 \$/m2

- Servicios a la Comunidad
  1. Visitas

El Consorcio de Gestión del Puerto La Plata dentro de su política de promoción y acercamiento, del puerto y su actividad, a la comunidad viene desarrollando un plan de visitas guiadas. Entre los objetivos se encuentra la posibilidad de acercar a vecinos, escolares, estudiantes, jóvenes profesionales y empresarios, la realidad de nuestra estación portuaria y su actividad.

Según el interés del visitante, el Área de Relaciones Públicas del CGPLP realiza diferentes tipos de visitas guiadas al Puerto, ejecución de obras, empresas operadoras del puerto, Zona Franca, etc.

## 2. Eventos Sociales

En el CGPLP se realizan periódicamente seminarios, cursos, muestras, encuentros artísticos, exposiciones y ciclos. Se trabaja activamente en la promoción de nuestra Estación portuaria y su actividad, se organizan encuentros con: la comunidad en la fecha que se conmemora el aniversario de la creación del Puerto La Plata (30/03/1890), y con los trabajadores del CGPLP y sus familias, empresarios, entidades relacionadas con el CGPLP en el aniversario de la creación del CGPLP (29/09/1999). Además se organizan jornadas, charlas, seminarios sobre diversas temáticas relacionadas con el desarrollo de la actividad portuaria con el fin de generar conciencia ciudadana acerca de la importancia de un puerto en el comercio exterior del país y su desarrollo en torno a él.

## 3. Cursos

El CGPLP se ocupa de realizar diferentes cursos y eventos para posicionar a nuestra estación portuaria en corredores productivos, trabajando directamente con productores, empresas, operadores y público en general, con el objetivo final de captar nuevas cargas y adaptarnos acorde a las necesidades del mercado.

El objetivo de estas iniciativas tienen que ver con la posibilidad de tener un contacto directo con empresas y operadores (archivo con 500 registros), la posibilidad de hacernos conocer y que nos visiten fuera del hinterland directo, difundir nuestra actividad y el acercamiento a otros corredores productivos (CIDERE, Municipios al MERCOSUR, COPRODER, etc)

#### 4. Obras Comunitarias

El Consorcio de Gestión del Puerto La Plata viene colaborando de distintas maneras con el desarrollo de las comunidades vecinas y sus organizaciones representativas.

En ese contexto, es de destacar la colaboración brindada para el mantenimiento de edificios de establecimientos educativos ubicados en su jurisdicción.

Asimismo, se trabaja en estrecha colaboración con los Bomberos Voluntarios de Berisso y Ensenada, con cuya abnegada labor contribuye mediante la entrega de equipos e indumentaria.

Asimismo, a partir de acuerdos firmados con los municipios de Ensenada y Berisso, el Consorcio de Gestión del Puerto La Plata ha ejecutado obras tendientes a jerarquizar las zonas ubicadas en los accesos a la estación portuaria.

Marco Regulatorio del Puerto La Plata, en lo relativo a los Servicios Portuarios

La Resolución 09/046 derogó toda reglamentación que se oponga a esta resolución, colocándose en funcionamiento a partir del 1 de julio de 2004.

Esta Resolución establece los rubros donde cada una de las empresas puede inscribirse.

En el Grupo 1 se incluyen las tareas de remolque

En el Grupo 2 se incluyen las tareas de:

A.-Tareas de Estiba (movimientos de mercaderías de cualquier tipo) a o de buques u otros medios de transporte y/o depósito y/o plazoleta

B.-Provisión de combustibles a buques

C.-Conexión, carga o descarga de hidrocarburos inflamables, productos químicos y/o agroquímicos

D.-Transporte de residuos especiales y/o peligrosos

---

<sup>6</sup> [www.puertolaplata.com.ar](http://www.puertolaplata.com.ar)

E.- Empresas proveedoras de servicios de grúas móviles y otros elementos mecánicos

F.-Transporte de contenedores, bovinas u otras cargas

G.-Servicio de traslado de personas vía acuática

H.-Talleres de reparaciones y/o servicios navales

I.-Transporte de maquinarias y/o equipos pesados

J.-Transporte de pescado fresco y/o enfriado y/o congelado

K.-Servicios de pesaje

L.-Servicios de salvamento y buceo

M.- Servicios de control de plagas

En el Grupo 3 se encuentran:

A.-Provisiones marítimas generales a buques (ranchos)

B.-Provisión de agua a buques

C.-Tareas de amarre y desamarre de embarcaciones

D.-Servicios de Pilotaje y/o Practicaje

Por último en el Grupo 4 se incluyen todos aquellos rubros no mencionados anteriormente, pero considerados de muy baja envergadura comercial y/o situaciones ocasionales que no impliquen riesgo.

Además de realizar la enumeración de los distintos rubros en los cuales se pueden inscribir las empresas tal resolución establece las distintas figuras jurídicas que tales empresas pueden adoptar (Personas Físicas, Sociedades Legalmente constituidas, Cooperativas, y la documentación respaldatoria que el Consorcio exige al momento de la inscripción.

Nada se menciona sobre los cumplimientos de Normas de Calidad, solo se realiza una mención al cuidado del medio ambiente.

Listado de empresas de servicios portuarios habilitadas por el CGPLP para trabajar en el Puerto la Plata 2009

Rubro

1. Estiba

- Marítima Seghini

- Mareas S.A.
- Zaratiegui
- Smart Bridge

## 2. Amarre

- Brisas del Plata
- MT Servicios

## 3. Provisiones Marítimas a Buques

- Bartolomé D Atri

## 4. Remolque

- Rúa
- La Plata Remolques

## 5. Traslado de personas

- Pailebote
- Lanchas del Este

## 6. Provisiones a Buques (rancho)

- Mattina

## 7. Conexión, carga, descarga de hidrocarburos

- Conexiones SRL

## 8. Transporte de residuos peligrosos

- Ingeniería Ambiental
- Clean Sea SRL

## 9. Talleres de reparaciones

- Signal SA
- AJYB SRL

## J.2 Datos Técnicos del Puerto La Plata

Situación	Latitud Sud : 34° 52,00210'
	Longitud Oeste: 57° 53,99408'

Mareas	Recurrencia en Amplitud promedio 0,82 m
	100 años
	Max. +3,74
	Min. -2,92 m

Entrada	Canal Exterior Canal de Río Santiago	
	Orientación: 23° Acceso Orientación:	
	Longitud: 1,3 Orientación: Longitud: km	
	km 23° Ancho de	
	Ancho de Longitud: 6,04 solera:	
	solera: km 50 m	
	150 m Ancho de Calado: 28'	
	Calado: 28' solera:	
	60 m	
	Calado: 28'	

Area de Giro	Cuatro Bocas Dique de Río Santiago	
	Diámetro: 280 Maniobras Diámetro:	
	m Diámetro: 170300 m	
	Calado: 28' m Calado: 28'	
	Calado: 28'	

Sup. Terrestre	Area de Uso Comercial Portuario 374 Ha.
----------------	---

Espejo de Agua	308,81 Ha.
----------------	------------

Muelles y atraque	3.842 ml.
-------------------	-----------

Almacenamiento	Cubierto : 12.000 m <sup>2</sup>
	Descubierto: 541.700 m <sup>2</sup> (Disponibles)

Remolcadores	3 (3260 Hp) + 1 (2300 Hp) + 1 (2000 Hp)
--------------	---

Astillero	Sí
-----------	----

Zona Franca	Industrial	y Oficinas	:	2.300	m2
	Comercial	Cubierto	:	23.525	m2
	70 Ha.	Descubierto:		133.647	m2
		Disponibles:	lotes desde		
				1000	m2

### J.3 Empresas de la Muestra

Marítima Seghini

Calle G. Gaggino N° 255 Ensenada

(0221) 460-1212 /1214

Contacto: Seghini Luis

E-mail: [mars@netverk.com.ar](mailto:mars@netverk.com.ar)

Mareas S.A.

Calle Francisco Lavalle N° 14 Ensenada (0221) 460-1227/1233

Contacto: Barragán Rubén

E-mail: [operac@mareas.com](mailto:operac@mareas.com)

<http://www.mareas.com>

Ricardo Félix Echeverría

Calle G. Gaggino N° 373 Ensenada

(0221) 460-3636

Contacto: Echeverría Ricardo Félix

E-mail: [MARITECHE@AbacoNet.com.ar](mailto:MARITECHE@AbacoNet.com.ar)

Navyser S.R.L.

Calle Jerez N° 356

Dpto. B -Ensenada

(0221) 469-1214

Contacto: Di Carlo José Gabriel

E-mail: [mavyser@arnet.com.ar](mailto:mavyser@arnet.com.ar)

Mar y Ríos Argentinos S.A.

Calle Ortiz de Rosas y Cabo Verde Ensenada

(0221) 469-2985



Contacto: Cirese Hahn Juan Carlos

Marítima Ensenada

Calle 2 de Abril N° 12 Ensenada

(0221) 469-5205/5206

Contacto: Laureiro José Luis

Marítima La Plata S.R.L.

Av. 122 s/n Esq. 53 - Berisso

(0221) 15 463-3020

Contacto: Carlos Rubén Estañares

Gonzalo Barragán

Calle Francisco Lavalle N° 14 Ensenada

(0221) 460-1227/1233

Contacto: Barragán Gonzalo

E-mail: [operac@mareas.com](mailto:operac@mareas.com)

<http://www.mareas.com>

## **K. Encuestas**

### **K.1.1 Encuesta Variable Calidad**

**Encuesta Factor de la Calidad: empresas del Puerto La Plata**

**Metodología para responder la encuesta**

**Conteste a las preguntas de este cuestionario indicando, mediante una cruz (X), la valoración 1,2,3,4,5,6 o 7, eligiendo de las siete descripciones siguientes, la que más se adapte a la situación actual de la organización evaluada:**

**Preguntas n° 1 a n° 10**

**1 No / No se realiza**

**2 Se ha realizado en alguna oportunidad**

**3 Prácticamente no se realiza**

**4 Se realiza parcialmente (en ocasiones puntuales)**

**5 Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)**

**6 Se realiza sistemáticamente y en casi todas las áreas.**

**7 Se realiza siempre y de forma total, y somos un ejemplo para el sector.**

**Preguntas n° 11 a n° 13**

**1 No/Nunca**

**2 Se ha realizado en alguna oportunidad**

**3 Prácticamente no se realiza**

**4 Se realiza en ocasiones puntuales**

**5 Se realiza generalmente (en la mayoría de los casos)**

**6 Se realiza casi sistemáticamente para cada toma de decisión**

**7 Si / Intentamos ser un ejemplo para el sector.**

#### **ENCUESTA FACTOR DE LA CALIDAD: EMPRESAS DEL PUERTO LA PLATA**

**¿Esta su empresa certificada con Norma ISO: 9001?**

SI	
----	--

NO	
----	--

***Nota: esta pregunta no posee puntaje.***

**1) ¿Está establecida la política de la calidad y los objetivos de la calidad?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**2) ¿Se llevan a cabo revisiones del sistema de calidad por la dirección?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**3) ¿Están definidas las responsabilidades y autoridad entre ellas la función de calidad?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

**4) ¿Impulsa y apoya la dirección actividades de mejora dentro de la organización, con clientes, proveedores y otras entidades externas?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

5) **¿Se revisan los requisitos del producto o servicio antes de adquirir un compromiso con el cliente?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

6) **¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa correspondiente?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

7) **¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación de proveedores?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

8) **¿Se llevan a cabo auditorías internas del sistema de la calidad?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

9) **¿Existe un programa de mejora continua que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

10) **¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción de los clientes mediante encuestas o similar donde se incluyan aspectos como calidad, entregas, flexibilidad, comunicación, etc.?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

11) **¿Ha buscado información y requisitos para certificar su empresa con las normas ISO: 9001?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

12) **¿Considera que una empresa certificada en normas de calidad mejora la imagen de sus servicios y permite comprobar la eficacia y eficiencia de los procesos?**

1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---

13) **¿Ha buscado información que indique la existencia de políticas públicas que colaboren con la certificación de manera individual o grupal en normas de calidad?**


1	2	3	4	5	6	7
---	---	---	---	---	---	---


**14) ¿Cómo se imagina el costo de inversión inicial y de auditorías que implica una certificación en calidad?**


1	2	3	4	5	6	7
No tengo conocimiento del monto requerido	No significativo	Significativo	Medio	Medio-Alto	Alto, pero factible de ser abonado por la empresa	Excesivamente alto para ser abonado por la empresa

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO**


**K.1.2 Encuesta Variables “Recursos Humanos y Medio Ambiente”, “Finanzas” y “Economía y Tecnología”**


	<b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Comisión de Estudios en Administración	<b>1 de 8</b>
<p><b>OBJETIVO y CONDICIONES:</b> La información suministrada será totalmente confidencial y anónima. Será utilizada para realizar un trabajo de Investigación sobre la Competitividad de las Empresas Argentinas. Los resultados de esta investigación serán publicados por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Si desea recibir una invitación especial para conocer los resultados de la investigación, favor indicar:</p> <p>Empresa: <input type="text"/>      Nombre y Apellido: <input type="text"/></p> <p>e-mail: <input type="text"/></p> <p><b>INSTRUCTIVO:</b></p> <p>a.- Cada pregunta posee una escala de respuesta que va de 1 a 6. Marque con una cruz el nivel de desempeño que, a su criterio, tiene la Empresa en dicho tema.</p> <p>b.- Las preguntas 2 y 3 se utilizarán para caracterizar su Empresa según la fórmula del Premio Nacional a la Calidad en Grande, Mediana y Pequeña Empresa.</p> <p>c.- Una vez completado el formulario, envíelo por FAX al (011) 4458-3975 o entréguelo al coordinador encuestador.</p> <p style="text-align: right;">Muchas Gracias.</p>		
<p>1.- Categorización de la empresa (sobre la base del encuadre para el Premio Nacional a la Calidad)</p> <p>Actividad preeminente:  <input type="checkbox"/> Comercial   <input type="checkbox"/> Industrial   <input type="checkbox"/> Servicios.</p> <p>2.- Promedio del personal ocupado:  <input type="checkbox"/> - de 100   <input type="checkbox"/> 101 a 300   <input type="checkbox"/> 301-500   <input type="checkbox"/> 501-1000   <input type="checkbox"/> 1001-5000   <input type="checkbox"/> + de 5001</p> <p>3.- Ventas anuales totales en pesos (sin impuestos):  <input type="checkbox"/> - 300.000                      <input type="checkbox"/> 300.001 a 1.000.000                      <input type="checkbox"/> 1.000.001 a 10.000.000  <input type="checkbox"/> 10.000.001 a 30.000.000      <input type="checkbox"/> 30.000.001 a 50.000.000                      <input type="checkbox"/> + de 50.000.000.</p>		


 <b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Comisión de Estudios en Administración		<b>2 de 8</b>		
<b>ECONOMÍA Y TECNOLOGÍA</b> <b>Performance Económica</b>	1. La capacidad de la empresa para soportar las crisis es débil es fuerte <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	2. Ante un proceso inflacionario, su empresa está mal preparada bien preparada <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	3. El default del gobierno argentino perjudicó benefició a su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	
	<b>Ambiente institucional</b>	1. El costo del capital para su empresa retrae anima el desarrollo de mejoras. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	2. El tipo de cambio alto no mejora mejora la competitividad de su empresa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	3. El marco legal va no va en detrimento de la competitividad de la empresa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6
	4. La seguridad física y de la propiedad privada para su empresa están no están protegidas adecuadamente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	5. De qué manera afecta a su empresa el riesgo de inestabilidad política muy alta muy baja <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	6. La evasión impositiva es no es una práctica común en su ramo de actividades. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	
	7. La reducción de la evasión fiscal afectará desfavorablemente favorablemente la competitividad de su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	8. La rentabilidad de su empresa medida en porcentaje no supera supera la tasa de interés a la que accede por financiación de terceros. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	9. La "pesificación" dispuesta en la Argentina resultó una medida favorable desfavorable para su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	
	10. Los controles e impuestos que establece el estado son mayores menores que los existentes en otros países donde están radicadas empresas con actividades similares a las de su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	11. El soborno y la corrupción pesa más menos que en otros países donde están radicadas empresas con actividades similares a las de su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	12. La ayuda del estado es irrelevante es significativa para desarrollar nuevas empresas o mercados en el exterior. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	


 <b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Comisión de Estudios en Administración		<b>3 de 8</b>	
<b>Legislación comercial</b>	1. Las medidas de integración al Mercosur No proveen proveen el acceso suficiente a esos mercados. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	2. Las políticas comerciales externas son en el país proteccionistas librecambistas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 desde su punto de vista.	3. Los contratos con el sector público no son son lo suficientemente accesibles a su empresa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6
	<b>Impacto de la Globalización</b>	1. La globalización está no está afectando la economía del país. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	2. Las actitudes frente a la globalización son negativas positivas en su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6
<b>Desarrollo comercial</b>	4. La reubicación de factores productivos fuera del país consumidor es una amenaza una oportunidad para que su empresa consiga nuevos negocios. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	5. La imagen externa del país afecta beneficia para que su empresa desarrolle negocios en el exterior. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	
	1. El desarrollo de marcas propias es un aspecto al que se le destinan pocos muchos recursos en su empresa <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	2. La cantidad de nuevos productos o servicios lanzados al mercado por su empresa en los últimos 5 años es menor mayor que la de empresas del exterior del mismo ramo. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	3. La investigación de mercados es un aspecto al que se le destinan escasos suficientes recursos en su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6
	4. La participación de las exportaciones es no significativa significativa en el volumen de ventas de su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	5. Las exigencias de los clientes del exterior son menores mayores que la de los clientes locales. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	6. La inversión en publicidad y promoción no es adecuada es adecuada para el desarrollo comercial de su empresa. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6

	<p><b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b>                  Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires                  Comisión de Estudios en Administración</p>	<p><b>4 de 8</b></p>	
	<p>7. La participación de mercado de sus productos es                  no significativa      significativa  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>en los mercados donde actúa su empresa.</p>	<p>8. La presencia y desarrollo de mercados en el exterior resulta                  inaccesible      accesible  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>para su empresa.</p>	<p>9. Una acción gubernamental decidida a nivel de difusión de comercio exterior, sería                  conveniente      decisiva  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>para la presencia de su empresa en esos mercados.</p>
<p><b>Infraestructura</b>  <b>Infraestructura Básica</b></p>	<p>1. La calidad de los medios de transporte no es      es  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>generalmente adecuada y eficiente para la logística de su empresa.</p>		
<p><b>Infraestructura</b>  <b>tecnológica</b></p>	<p>1. La adecuación de las comunicaciones (disponibilidad, seguridad, costo) es generalmente                  baja      alta  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>en su empresa</p>	<p>2. La nueva información tecnológica y su implementación                  no cumple      cumple  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>los requerimientos de su empresa</p>	<p>3. Su empresa no es líder      es líder  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>en el desarrollo tecnológico e innovadora en el sector.</p>
	<p>4. Conocimientos de tecnología e informática específicos para su empresa. no están      están  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>rápida y disponibles en el mercado laboral</p>	<p>5. El desarrollo y aplicación de tecnología                  no es apoyado      es apoyado  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>por organismos gubernamentales.</p>	<p>6. Los fondos para el desarrollo y aplicación de tecnología no son      son  <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>                  1 2 3 4 5 6</p> <p>generalmente suficientes en su empresa</p>

 <b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Comisión de Estudios en Administración		<b>5 de 8</b>
	7. Adquirir tecnología resulta más barato    más caro <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 que desarrollarla dentro de la propia empresa.	8. La cantidad de patentes, marcas o registros de la propiedad intelectual de desarrollo propio registradas por su empresa en los últimos 5 años es menor    mayor <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 que la de empresas del exterior del mismo rubro.
	10. La capacidad de producción o de prestación de servicios de su empresa es flexible    no es flexible <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 para aumentar significativamente en poco tiempo.	9. Los requerimientos de insumos importados son altos    bajos <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 en su empresa.
<b>FINANZAS</b>	1. Los créditos y seguros para sus exportaciones no están    están <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 disponibles a precios razonables.	2. La legislación sobre competencia desleal no previene    previene <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 perjuicios a su negocio.
	4. Las normas sobre controles de precios afectan    no afectan <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 la política de precios de su empresa	5. La economía paralela (mercado negro) compite    no compite <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 con su empresa
		6. Las políticas sobre aranceles a la importación perjudica    beneficia <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 la competitividad de su empresa.

 <b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Comisión de Estudios en Administración		<b>6 de 8</b>	
	7. Los nuevos negocios no son    son <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 fácilmente creados por su empresa.	8. La legislación laboral y convenios colectivos de trabajo no son    son <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 Lo suficientemente flexibles para su negocio	
	10. Su empresa no puede    puede <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 realizar negocios transfronteros	11. Su empresa tiene    no tiene <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 libre acceso al mercado de capitales local.	
	13. Su empresa no es    es <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 atractiva a los inversores extranjeros	9. El riesgo crediticio involucrado en las ventas en el país es superior    inferior <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 al de otros mercados del exterior donde actúan empresas con actividades similares a la suya.	
<b>RECURSOS HUMANOS Y MEDIO AMBIENTE</b>	1. El nivel de destreza y preparación técnica de sus empleados No alcanza    alcanza <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 a cubrir las necesidades competitivas de su empresa	2. La educación profesional Universitaria no alcanza    alcanza <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 a cubrir las necesidades competitivas de su empresa	3. El personal calificado en su negocio no está    está <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 disponible en el mercado laboral
	4. La cantidad de pasantías universitarias en su empresa es insuficiente    suficiente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6		

 <b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Comisión de Estudios en Administración		<b>7 de 8</b>	
<b>Eficiencia en los negocios</b> <b>Mercado laboral</b>	1. Las relaciones laborales son generalmente hostiles productivas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 en su empresa	2. La motivación de los trabajadores es baja alta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 en su empresa	3. El entrenamiento de los empleados no es es <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 de alta prioridad en la empresa
	4. El riesgo de fuga de cerebros (alto nivel de educación / gente calificada) del país, afectará mucho poco <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 a su empresa.	5. La experiencia internacional de los gerentes de su empresa es baja alta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6	6. Gerentes experimentados y competentes no están están <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 disponibles en el mercado laboral
<b>Prácticas Gerenciales</b>	1. La adaptabilidad a los cambios de mercado es baja alta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 en las compañías de su país	2. Las practicas éticas son no son <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 implementadas en la empresa	3. La satisfacción de los clientes no está está <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 enfatizada en su empresa.
	4. La aplicación de las nuevas técnicas de management es baja alta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 en las compañías de su país.	5. La preocupación por la salud, el medio ambiente y la seguridad de los empleados, no es es <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 adecuadamente tratada en su empresa.	

 <b>ENCUESTA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS ARGENTINAS</b> Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires Comisión de Estudios en Administración		<b>8 de 8</b>	
<b>Salud y medio ambiente</b>	1. La actividad productiva de su empresa afecta no afecta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 seriamente el medio ambiente	2. Leyes sobre el medio ambiente, y su cumplimiento, no ayudan mejoran <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 la competitividad de su empresa	
	<b>Sistema de Valores</b>	1. La flexibilidad y adaptabilidad de la gente de su empresa es baja alta <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 cuando se enfrenta a nuevos desafíos	2. La discriminación (raza, sexo, etc.) es no es <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 un problema en su empresa
	4. Los valores de la empresa no apoyan apoyan <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 1 2 3 4 5 6 la competencia		