PLAN ESTRATÉGICO

2020 - 2023









Gobernador

Dr. Oscar Herrera Ahuad

Vice Gobernador

Dr. Carlos Arce

Presidente del Directorio

Esc. Héctor Rojas Decut

Vice Presidente

Sr. José Ramón Cura

Directores

Sra. Miriam Mabel Pezoa Sra. Silvia Lucrecia Risko Ing. Aníbal Vogel Sr. Francisco Aníbal Perie Dr. Adolfo Pischik Sr. Ricardo Daniel Roa Sr. Ramón Alberto Acuña

Síndicos Titulares

CP. Guillermo Andrés Knass Dr. Ernesto Mario Mac Donald Dr. José Manuel Varela

Gerente General a/c

C.P. Claudia Lugo

Gerente de Operaciones y Administración A/C

C.P. Marianela Zdanowicz

Subgerente de Comercialización

C.P. Marianela Zdanowicz

Índice

Planificar desde la contingencia				
El Proceso	7			
Nuestra empresa Historia Fiscalización y control Estructura orgánica	21 27			
Contexto económico financiero Lo que la pandemia nos dejó				
Unidades de Negocios y Servicios Familia Confort Seguros Ticket Consumo Espacio recreativo Asistencia crediticia Servicios y telefonía	37 39 40 41 42			
Nuestra Misión Objeto Misión estratégica Valores Visión Fortalezas Debilidades Oportunidades Amenazas	49 50 51 52 53 55			
Objetivos estratégicos y Ejes de Acción	59			
Plan de Acción y seguimiento del Plan Estratégico	61			



Esc. Héctor Rojas Decut · PRESIDENTE DE IPLYC CONFORT CCYSS S.E.

Planificar desde la contingencia

Este Plan Estratégico IPLyC 2020 - 2023 pretende contribuir al ordenamiento, crecimiento y desarrollo armónico y sustentable del Instituto Provincial de Lotería y Casinos de Misiones y de IPLyC Confort Créditos y Servicios como empresas del Estado Misionero.

La decisión de elaborarlo obedeció a la necesidad de generar una mirada introspectiva y al mismo tiempo contextual, que vaya más allá de las acciones y necesidades cotidianas. Para poder proyectar el crecimiento de ambas empresas en el tiempo y poner ese crecimiento al servicio del Estado misionero.

Al inicio de mi gestión, en diciembre de 2017, comencé una etapa de ordenamiento, para conocer la situación de las empresas que me tocaba gestionar. Ambas venían de un proceso de rápida expansión iniciado en el año 2003. Catorce años en los cuales no sólo se creó IPLyC Confort como una empresa independiente, sino que se incorporaron varias unidades de negocios muy diferentes entre sí. Y a la vez, muy distantes de las actividades relacionadas con el juego de azar que dan vida y nombre a este Instituto.

Esta amplitud de rubros tuvieron crecimientos y rentabilidades muy diversos; lo que exigió la realización de un pormenorizado relevamiento y posterior análisis para efectivizar el control de los gastos y evaluar la continuidad, o no, de cada una de ellos.

A dos años de ese proceso, con la economía y las finanzas estabilizadas pero surcando una de las mayores crisis económicas de la Argentina, en enero del 2020 y frente a una nueva gestión de cuatro años, consideramos que llegó el tiempo del crecimiento planificado. De ahí la necesidad de generar un Plan Estratégico que brinde a toda la organización una visión de futuro, con objetivos claros, deseables y realizables.

En medio de ese proceso de planificación nos sorprendió la pandemia del COViD 19 y el consecuente Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio dispuesto por el gobierno nacional con el fin de proteger la salud pública frente a la propagación del virus.

Hoy, casi cuatro meses después de decretada la cuarentena y aunque el contexto provincial y nacional actual sea muy diferente al de enero 2020 -cuando iniciamos la generación de este Plan- sostenemos y reivindicamos más que nunca la necesidad de planificar desde la contingencia. Manteniendo nuestras convicciones sólidas y en la seguridad de que solamente estableciendo metas claras y valores firmes podremos caminar seguros en este sendero sinuoso.

Desde ese lugar finalizamos la elaboración del Plan Estratégico que aquí exponemos. A veces, como en el juego de la Oca, hay que retroceder dos pasos para avanzar uno. Entonces, ese breve paso adquiere la dimensión de un salto cuántico. Que nos cambia el ADN, nos nutre de experiencia y reafirma nuestras más profundas convicciones sobre lo que hacemos. **Iluminando el camino que nos guía en el cumplimiento de nuestros valores y objetivos, haciendo que las cosas buenas sucedan.**

Esc. Héctor Rojas Decut







El proceso

El inicio de una nueva gestión al frente del Gobierno Provincial y la confirmación de la continuidad de Rojas Decut al frente del directorio del IPLyC S.E. e IPLyC Confort Créditos y Servicios S.E. fueron la base de sustentación para tomar la decisión de llevar adelante esta planificación cuatrienal; no sólo para establecer objetivos claros hacia adentro de la organización, sino para dar previsibilidad a los actores externos involucrados. Estableciendo en forma unívoca cómo queremos vernos y dónde queremos que estén nuestras empresas en 2023.

En otras palabras, tener un **destino** (adonde queremos llegar) y un **rum-bo** (que camino elegiremos para llegar allí) claramente definidos y socializados para facilitar la tarea diaria al unificar criterios, despejar dudas y lograr que todos "empujen el mismo carro".

Este Plan Estratégico 2020 - 2023 fue elaborado en forma colaborativa y participativa entre todos los integrantes de las dos empresas, desde el nivel Jefatura de Departamento hasta las Gerencias. Este proceso de construcción colectiva, de abajo hacia arriba, permitió la participación de todos los sectores dando visibilidad y detectando los problemas comunes y los específicos de cada área, haciendo propicia la comunicación.

Por otra parte, al ser artífices de su propio Plan de Acción cada sector generó un mayor compromiso con los objetivos por ellos mismos propuestos.

Desde el punto de vista metodológico se establecieron **tres grandes momentos** para la elaboración del Plan, con el objetivo de tenerlo aprobado para el mes de Abril de 2020.







Haciendo que las Cosas Buenas Sucedan



Plan Estratégico 2020/2023 | ¿Qué es un plan estratégico? | ¿Qué es un F.O.D.A.? | Metodología | Manual de funciones

IPLyC CCyS SE

Gerencia

- ▶ **Gerencia de Operaciones y Administración:** FODA Plan de acción
- Departamento de Administración: FODA Plan de acción
 - Sector de Contabilidad: FODA Plan de acción
 - División Tesorería: FODA Plan de acción
 Subtesorería: FODA Plan de acción
- Secretaría General: FODA Plan de acción

Subgerencia

- ▶ **Subgerencia de Comercialización:** FODA Plan de acción
 - División Familia Confort: FODA Plan de acción
 - División Espacio Recreativo IPLyC: FODA Plan de acción
 - División Comercialización de Servicios y Telefonía: FODA Plan de acción
 - Sector Ticket Consumo: FODA Plan de acción
 - Sector Asistencia Crediticia: FODA Plan de acción
 - Sector Seguros: FODA Plan de acción



Primer Momento

Comunicación y puesta en común de la decisión de realizar el Plan, los objetivos, metodología y cronograma. Trabajo en FODA y Plan Estratégico de cada sec-

Esta etapa, iniciada con una reunión general de Gerentes y Subgerentes, el 20 de diciembre de 2019, consistió en la puesta en común de una plataforma online montada específicamente para la elaboración del Plan, en la que, a través de una intranet, se publicaron documentos específicos y se habilitaron espacios para que cada Departamento, Subgerencia y Gerencia pueda elaborar su propio FODA y Plan de Acción y compartirlos en la plataforma.

El ejercicio de salir de las rutinas operativas y mirarse desde otro lugar para detectar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, fue un desafío nunca antes encarado en la historia del IPLyC S.E e IPLyC Confort Créditos y Servicios S.E. Que cada jefe, desde su lugar, pueda observar las prácticas laborales de su equipo, evaluarlas constructivamente y establecer los objetivos del área para luego socializarlos y consensuarlos con sus superiores fue una experiencia no sólo de planificación, sino también de comunicación y diálogo.

Si bien esta etapa se desarrolló en un período complejo por tratarse de la temporada de vacaciones estivales, se logró generar espacios de diálogo e intercambio muy positivos.

Segundo Momento

Encuentros participativos de Gerentes y Subgerentes y Responsables de Unidades de Negocios. Redacción de primer borrador.

Se organizaron dos reuniones generales, una para cada empresa, en la que Gerentes y Subgerentes realizaron la puesta en común de sus diagnósticos y planes de Acción, con el objetivo de comunicar, debatir y unificar criterios, para la elaboración del documento final.

IPLyC Confort Créditos y Servicios S.E:

7 de Marzo 2020

IPLyC S.E:

14 de Marzo de 2020





Tercer Momento

Redacción de documento final. Puesta en común.









Nuestra empresa



Nuestra empresa

El IPLyC Confort, Créditos y Servicios S.E.

fue creada en el mes de Mayo de 2011 a través del Decreto 588/2011 y se rige por las Leyes Nacionales N° 20.705 y N° 19.550; su Estatuto y su Régimen de Contrataciones. Su creación respondió a la necesidad de ordenar la gestión y administración de diversos bienes, servicios y unidades de negocio gestados desde el IPLyC para la generación de mayor y mejor actividad económica en la provincia, vinculados a determinados servicios de interés público y social; pero difíciles de diligenciar desde ese organismo, dado su objeto de creación.

Es por eso que IPLyC Confort está íntimamente ligada al Instituto Provincial de Loterías y Casinos que fue su mentor: le dio su nombre y comparte el mismo Presidente de Directorio y la misma Gerencia General. Si bien tiene su propio estatuto y un Directorio integrado por ocho miembros, está hermanada a la empresa a través de un convenio de colaboración que facilita la asistencia y ayuda mutua entre las dos instituciones.

Esta doble situación: la de ser una empresa joven -todavía no cumplió 10 años- y la de tener una relación de interdependencia con IPLyC S.E. reafirma su carácter de empresa en consolidación que cumplió su prueba de fuego con el primer cambio de gestión de su historia, concretado en diciembre de 2017.

A partir de ese momento, comenzó una etapa de reordenamiento administrativo y financiero que no sólo la confirmó como una empresa autosustentable, sino que puede mirarse a sí misma de manera autosuficiente y generadora de valor en sus diferentes y dispares unidades de negocios.

Este no es un dato menor si se tiene en cuenta que, por los motivos ya citados, en la planta de personal siempre hubo cierta inseguridad respecto a la continuidad de la empresa o de ciertas unidades de negocio, lo que fue fraguando una cultura empresarial argamasa entre lo efímero, lo valioso y el compromiso.

La permanente rotación de personal entre áreas, la necesidad de una capacitación que arraigue a las personas a su puesto y la seguridad de conocer su propio rol en la organización son algunas de las características que destacan entre las debilidades y fortalezas de esa cultura empresarial. En este sentido, el Manual de Misiones y Funciones vigente desde el 4 de noviembre de 2019 pretende subsanar algunas de ellas.

En definitiva, Confort es una empresa en proceso de consolidación, que cumplirá sus primeros 10 años de vida siendo autosustentable, con un plantel de personal joven -el promedio de edad de los empleados es de 35 años- siendo cada vez más autónoma y con un claro espíritu de servicio social.





Nuestra historia



2019 0--

Noviembre. A través de un convenio entre la Asociación de Ferias Francas de Misiones y el Ministerio de Hacienda: el IPLyC Confort participa en el **Programa Provincial de Emergencia Alimentaria**. El propósito es reforzar la alimentación de las familias misioneras, y para ello se entregan tickets a los beneficiarios de las tarjetas sociales de la provincia, que deberán adquirir alimentos, exclusivamente, desde la Feria Franca.

El **28 de Octubre** 2019, por Res. 068/19 se aprueba el **nuevo organigrama de IPLyC Confort**, en tanto que el 4 de Noviembre del mismo año, por Res. 079/19 se aprueba el Manual de Misiones y Funciones de la empresa. Estos dos instrumentos permiten afianzar el proceso de ordenamiento iniciado por la gestión Rojas Decut.

Julio / Agosto IPLyC Confort ratifica su adhesión a los **Programas Ahora** lanzados por el Gobierno Provincial para estimular la demanda de bienes en territorio misionero.

El **9 de agosto** de 2019 se puso en marcha el programa **"Ahora Gasoil"** a fin de otorgar descuentos por litro cargado, desarrollo exclusivo de Tarjeta Natural para apoyar a la producción y al comercio local.

Abril Comienza el programa "Aprender y Emprender" a partir de la firma de un convenio entre IPLyC Confort, Créditos y Servicios (IPLyC CCy S) y la Universidad Popular de Misiones (UPM), a instancias de la Vicegobernación de Misiones. El objetivo de este programa es impulsar, orientar y apoyar a quienes se formen en oficios (carpinteros, panaderos, electricistas y confeccionistas), para que puedan convertir ese conocimiento en una forma de vida. Los beneficiados de esta Programa reciben kits cerrados que contienen máquinas y herramientas necesarias para el desarrollo del emprendimiento en el oficio para el cual se capacitaron.

---- 2020

Para el mes de septiembre está planificado comenzar con una obra de **remodelación de los salones del Espacio Recreativo**. A la estructura actual, se le adicionarán galerías que permitirán disponer de nuevos espacios para eventos sin preocuparse por las inclemencias del tiempo.

Julio. A partir de un convenio firmado con la Municipalidad de Eldorado, las agencias oficiales del IPLyC SE comenzarán a cobrar el SEM (Sistema de Estacionamiento Medido) de esa localidad. También, se comenzarán a cobrar las tasas municipales de Apóstoles, a través de un convenio con ese municipio.

---- 2018

Octubre. Comienza el Programa "Ahora PAC" (Programa de Ayuda Climática) brinda asistencia a las familias damnificadas por fenómenos climáticos, en una tarea conjunta entre la Subsecretaría de Protección Civil de la Provincia y el IPLyC Confort. El propósito es llegar a los sectores trabajadores a través de un crédito para la adquisición de muebles y electrodomésticos a quienes la Subsecretaría certifique que deben recibirlo.



Mayo. Comienza el programa "Desafío Confort" destinado a a las amas de casa y padres de familia que no tienen trabajo en relación de dependencia. Participan las mujeres registradas como amas de casa y son beneficiarias de pensión única provincial. Las personas que se registraron en el programa Buen Día Señora. Se trata de un sorteo quincenal por una orden de compra por la suma de \$ 30.000 para adquirir electrodomésticos o muebles en IPLYC Familia Confort.



2017 0-----

24 de octubre, y tras quince años de inactividad, el **carrusel del Espacio Recreativo Iplyc** volvió a cobrar vida luego de ocho arduos meses de tareas de reparación.

2013 0---

El **4 de julio** se hizo el primer despacho de muebles terminados a distintas provincias (Corrientes, Entre Ríos, Santa Fe, Córdoba, Santiago del Estero, Chaco y Misiones).

El 5 de septiembre se inauguró la primera parte de las obras de remodelación del Espacio Recreativo IPLyC SE. El salón de fiestas para 400 personas formó parte de esta etapa. Cuenta con servicio de cocina y sanitarios independientes, un balcón gigante, un hall donde los invitados se concentran al llegar al predio para ingresar desde allí tanto al salón ya mencionado como a otro con capacidad para 150 personas -también con sus respectivos sanitarios-, al área de piletas, a las cocinas, a las oficinas administrativas y a un auditorio para 50 personas, pensado para el dictado de cursos, charlas y proyecciones. También forma parte de esta nueva edificación, una agencia de quinielas modelo que está emplazada debajo del salón principal.

2011 a 2014 O - - -

Se logró desarrollar el producto **Tarjeta Natural** llegando al cierre de 2014 con **más de 13 mil usuarios** potenciales y con consumos cercanos a los 10 millones de pesos de forma mensual, con una red de 1772 establecimientos adheridos en toda Misiones.

Nuestra historia



O 2014

Comienza la relación con Servicio Urbanos S.A. para la comercialización de la **recarga de la tarjeta de SUBE misionero**, en las agencias solicitadas por la empresa.

Se otorgaron créditos blandos y en condiciones más favorables del mercado en un monto superior \$2.000.000 de pesos.



--- 2012

A principios de 2012 se adquirió el edificio de calle Félix de Azara Nº 1871 (ex Banco HSBC), con la finalidad de trasladar y centralizar en un solo lugar las actividades de IPLyC Confort, Créditos y Servicios S.E.

En **junio** se inauguró en Apóstoles la **planta de terminación de muebles**.

El **26 de septiembre** se inauguró el edificio de IPLyC Confort Créditos y Servicios SE.



Nuestra historia



2011 0----

Mayo. Se crea formalmente IPLyC Confort, Créditos y Servicios S.E a través del Decreto 588/2011 y se rige por las Leyes Nacionales N° 20.705 y N° 19.550; su Estatuto y el Régimen de Contrataciones.

Su creación respondió a la necesidad de ordenar la gestión y administración de diversos bienes, servicios y unidades de negocio gestados desde el IPLyC para la generación de mayor y mejor actividad económica en la provincia, vinculados a determinados servicios deinterés público y social; pero difíciles de diligenciar desde ese organismo, dado su objeto de creación.



---- 2011 / 2012

El Área Préstamos Personales pasa a depender de IPLyC Confort, destinados a agentes de la administración pública provincial y sectores privados, a través de convenios.

El Área de Seguros pasó a la órbita de IPLyC Confort, creada en 2010.

Se aseguraron más de 1.000 vehículos del parque automotor provincial.

A través **Cobro Express, se incorpora la red Banelco** con una cartera de más de 2.000 empresas, asociadas al sistema pago mis cuentas.

---- 2010

Se continuó con la tarjeta de compra implementada para los empleados públicos provinciales, con 512 beneficiarios. Con la implementación de IPLyC Familia Confort se tomó a la tarjeta como complemento y herramienta de incorporación de usuarios.

En agosto se incorporaron los planes sociales para las comunidades de los pueblos originarios y Programa Hambre Cero, con distribución de beneficiarios en toda la provincia.

Se lanzó la **venta de muebles y electrodomésticos**, se trabajó en conjunto con aserraderos y carpinteros para la venta de sus productos.

Apertura de **local de exposición y ventas**, ubicado en Félix de Azara 1871.

El **28 de diciembre** se creó el **área seguros**, estableciéndose como misión y función la comercialización de pólizas de seguro a instituciones oficiales en sus distintos estamentos, dotando al efecto los recursos humanos e instrumentales necesarios para su cumplimiento.

Nuestra historia



2006 0----

Se creó el sector **Planes de Capitalización y Ahorro**. Fuimos la primera empresa estatal en incursionar en este tipo de operaciones en el país.

Convenio TINSA SA. A través de su servicio Cobro Express, se realiza la **cobranza de tasas, impuestos y servicios** de empresas adheridas.

Se aprobó el otorgamiento de líneas de crédito a titulares de agencias de quiniela para compras de herramientas informáticas y equipamiento.

Se otorgaron **prestamos** beneficiando a la familia de la administración pública y entes descentralizados.

Se incrementaron las adhesiones y convenios de Ticket Consumo con entes y empresas como EMSA, Cooperativa Eléctrica de Limitada de Oberá (CELO), Municipalidad de Posadas, Defensoría del Pueblo, Fondo de las Misiones Jesuíticas, Ministerio de Bienestar Social para el programa Hambre Cero y Mbya Guaraní.

---- 2009

En **enero**, reemplazando a los Tickets Sociales por un soporte magnético, se lanzó la primera tarjeta a la que se denominó **Tarjeta Social**. El servicio se presta al Ministerio de Desarrollo Social.

En agosto, se inscribe y se habilita la **Tarjeta IPLyC** para brindar financiación a los empleados públicos y canalizar a través de ella, las asistencias crediticias.

Préstamos para agentes de la administración pública para saldar deudas ante entidades financieras no bancarias.



--- 🔾 2005

Se comercializan **tarjetas telefónicas** de Personal, Telecom y saldo virtual en agencias de quinielas.

2004 0----

Se firmaron convenios con entes estatales descentralizados y empresas de servicio, con el fin de instalar, procesar y controlar un **sistema de cobranza de servicios** a través de Cobro Express en todas las agencias habilitadas, como así también bocas de terceros habilitadas por el IPLyC SE en toda la provincia (Sumando luego a Emsa, Samsa e Iprodha).

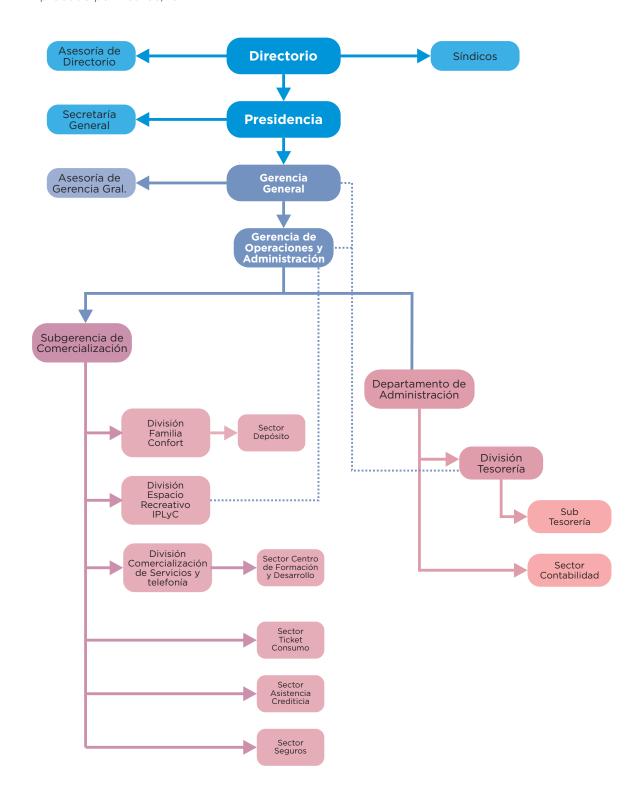
Se crea el área préstamos.

Se crea el área de **Ticket Consumo**, suscribiéndose convenios con distintas empresas del medio.

En agosto se creó el área de Comercialización Servicios y Telefonía.

Organigrama IPLyC CCyS

Aprobado por Res. 68/19



Fiscalización y control

La fiscalización está a cargo de una Sindicatura Colegiada, integrada por 3 Síndicos titulares denominada **Comisión Fiscalizadora**. Son designados por decreto del Poder Ejecutivo Provincial y tienen las atribu-

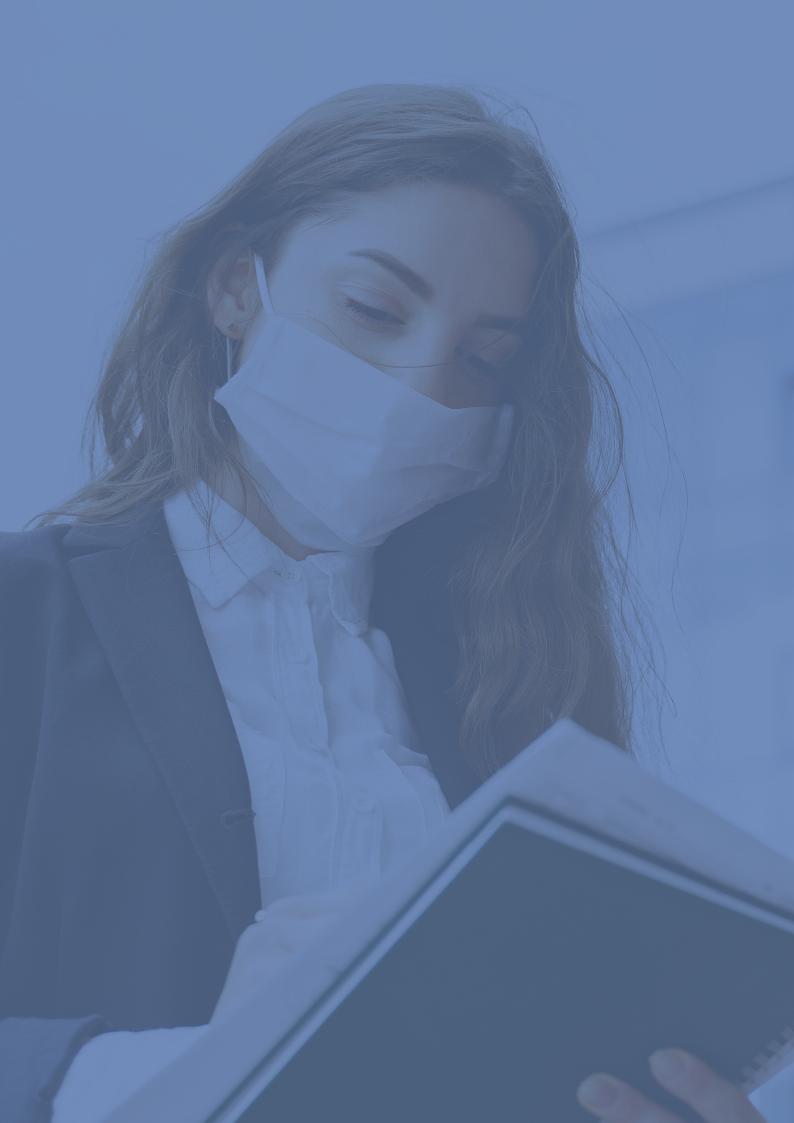
ciones y responsabilidades regladas por los artículos Nº 284 a 298 de la Ley 19.550, sus modificatorias y las propias de la fiscalización de las Sociedades del Estado.

Estructura Orgánica

El 4 de noviembre de 2019, en concordancia con el proceso de ordenamiento propuesto por la gestión Rojas Decut, entró en vigencia el nuevo organigrama y el Manual de Descripción de Misión y Funciones, orientados a dinamizar la funcionalidad de las diferentes áreas y consolidar el desarrollo de la empresa.

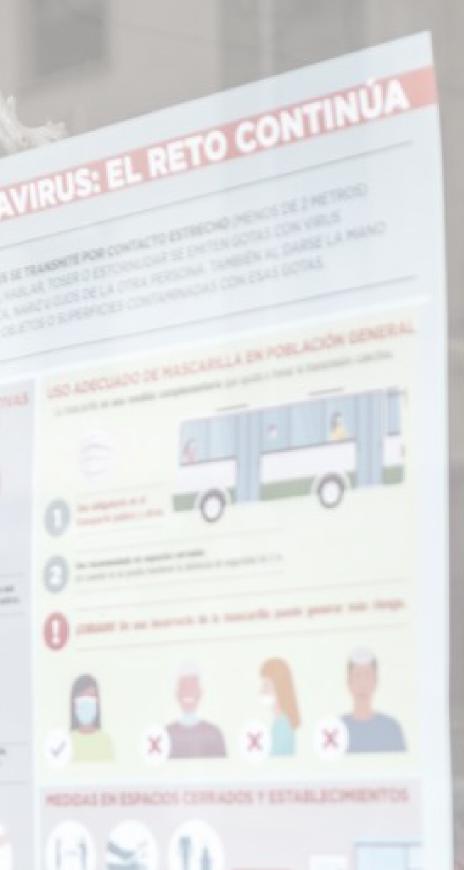
El Manual de Descripción de Funciones está encaminado al mejoramiento de la eficiencia de las gestiones administrativas y comerciales del IPLyC CCyS además de ser una herramienta de consulta permanente, ya que establece con claridad las labores que desempeña cada colaborador de la empresa.

La aprobación del Manual de Descripción de Misión y Funciones significó un gran paso hacia el ordenamiento interno. Y permite avanzar de forma más consolidada hacia la producción de manuales de procedimiento y al inicio del proceso de certificación de calidad Normas ISO.





Contexto económico/financiero





70 quedêndote en casa ha dado resultado.

Contexto económico/financiero

El año 2019 ha estado marcado por un escenario macroeconómico complicado, siendo además un año electoral que terminó con el cambio de signo político en el gobierno nacional, tras las elecciones de octubre. El B.C.R.A. hizo esfuerzos para contener la situación tensionando la política monetaria con fuertes subidas de la tasas de interés, pero tuvo poco éxito. Finalmente, el gobierno saliente se vio obligado a introducir controles de cambios que fueron en aumento.



La economía estuvo en recesión con una caída del PBI cercana al 2,4%, y una inflación interanual muy elevada -se mantuvo en porcentajes que superaron el 50%- con una fuerte depreciación del Peso.

A partir del 10 de diciembre, con la asunción del nuevo equipo económico, se implementó un conjunto de medidas que intentaron proteger a los sectores más vulnerables; restablecer las condiciones básicas de consistencia macroeco-



nómica y frenar el retroceso del consumo y la actividad. En enero de 2020 el **Índice de Precios al Consumidor** (IPC) comenzó a aminorar la tendencia alcista, siendo la de febrero la variación más baja de los últimos doce meses.

En Misiones, provincia periférica y fronteriza, estas variables impactaron fuertemente en la economía, que espejó los índices nacionales y motivó al gobierno local a continuar implementando las medidas orientadas a incentivar la producción y el consumo.

En medio de este proceso comienzan las primeras señales alarmantes del COVID 19, hasta que el 11 de marzo la OMS lo declara oficialmente como pandemia. El Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) decretado por el Gobierno Nacional el 20 de marzo de 2020 -al que se suma el Gobierno de Misiones- marca un antes y un después en la vida social, económica

y comercial de la provincia. Todavía no es posible ponderar el impacto que "la cuarentena" tuvo en la vida y en la economía de los misioneros.

Al momento de iniciar el proceso de redacción de este Plan Estratégico -enero 2020- los ingresos de IPLyC Confort venían con una tendencia creciente, cerrando el ejercicio 2019/2020 con un crecimiento del 38 % en relación al ejercicio anterior.

Como puede verse en el siguiente cuadro, por segundo año consecutivo logramos disminuir el resultado negativo.. En el ejercicio 2019/2020 el porcentaje de reducción ha sido del 44 % en relación al periodo anterior. Esto fue posible gracias a la aplicación de fuertes políticas de contención de gastos y un adecuado manejo del capital de trabajo para poder contar con la liquidez necesaria para hacer frente a los compromisos.

DETALLE	Ejercicio 2018	Ejercicio 2019	% DE VARIACIÓN 2019/2018	Ejercicio 2020	% DE VARIACIÓN 2020/2019
Resultado del Ejercicio (*)	-5.688.405	-3.280.647	-42%	-1.827.183	-44%
Ingresos Totales (*)	\$89.346.668	\$127.800.988	43%	\$176.358.628	38%
Gastos Totales (*)	\$95.035.73	\$131.081.635	38%	\$178.185.810	36%

(*) Valores históricos

Lo que la pandemia nos dejó

La tendencia reflejada en el cuadro anterior difícilmente continúe con la misma intensidad en el próximo período. La búsqueda de la autosustentación de cada una de las unidades de negocios, -que quedó reflejada durante todo el proceso de trabajo en este Plan y fue plasmada en el FODA de cada una de ellas- se vio drásticamente interrumpida por el ASPO.

No obstante, y a pesar del cuadro recesivo provocado por el aislamiento, la continuidad de los programas "Ahora" -que facilitan el consumo apoyando al sector productivo y comercial- y la asistencia crediticia a los empleados de distintos organismos del Estado oxigenarán bastante la situación general.

Confiamos que ese apoyo al comercio misionero al que se suman **Ticket Consumo** y la **Tarjeta Natural**, ayudarán a la reactivación económica. En esa línea se inscribe también la firma del convenio con la **Asociación de Ferias Francas** de la **Provincia de Misiones** -en el marco del **Programa de Emergencia Alimentaria**- para la utilización de tickets consumo en las Ferias Francas por parte de los beneficiarios de las distintas tarjetas sociales que, además, opera y administra financieramente IPLyC Confort por convenio con el Ministerio de Bienestar Social. Con más de 30.000 beneficiarios.

Si bien sabemos que uno de los principales objetivos de toda empresa comercial es la de obtener rentabilidad, el contexto actual exige que prioricemos nuestro rol de **empresa social** buscando acercar soluciones a la economía de una gran parte de los misioneros. Los programas de **Asistencia Climática y Aprender y Emprender**, se inscriben en esa línea.













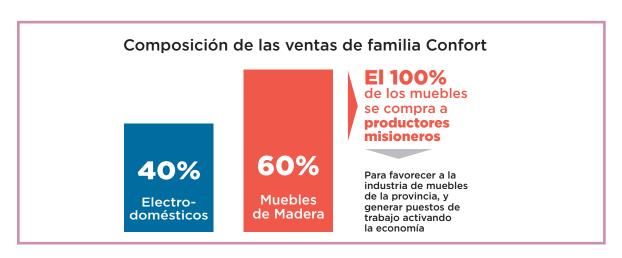








Familia Confort - Venta de muebles y electrodomésticos



La venta de electrodomésticos y muebles se realiza en el salón de ubicado sobre la calle Félix de Azara 1871 ofreciendo las facilidades de pago que brindan los programas del gobierno provincial orientados a apoyar al comercio local: Ahora 12, Ahora 18, Ahora Misiones; además de otras for-

mas de pago, como efectivo, tarjetas de crédito y débito; o código de descuento en recibo de sueldo.

También participamos en eventos comerciales organizados por la Cámara de Comercio e Industria de Posadas, como el Reventon, Black Friday y Posadas Mágica.





IPLyC Confort adquiere el 100% de los muebles de madera a fábricas de muebles locales como una manera de potenciar la industria maderera misionera.

Los principales clientes son los empleados de empresas y organismos del Estado con los cuales hay convenios, aunque en la actualidad, el posicionamiento competitivo de Familia Confort logró un aumento significativo de clientes.

Por la disposición del decreto que estableció el ASPO, la comercialización de mue-

bles y electrodomésticos estuvo temporalmente suspendida hasta el 20 de abril. A partir de esa fecha se pudo retomar la actividad, exclusivamente a través de la venta online y entrega por delivery.

La atención al público en el salón de ventas se restableció a partir del 11 de mayo, en el horario de 9 a 13 hs y desde junio se extendió el horario de atención hasta las 18 hs, continuando con el servicio de flete al domicilio del comprador.

Seguros

Esta Unidad centraliza la gestión de los servicios de Seguros de los bienes muebles e inmuebles de la Provincia, ahorrando costos y optimizando opciones en materia de coberturas. Este servicio se brinda a través del acuerdo firmado con **A&S BROKER** (vigente hasta el 30/03/2021).

Las Comisiones que percibe IPLyC C.C.yS. S.E. de los pagos mensuales a las compañías es del 30%.

Desde el día 13 de abril, se convocó al personal del área para retomar las actividades de cobro y pago de las pólizas



Ticket Consumo

Este servicio consiste en gestionar los **Tickets Consumo** que ciertas empresas u organismos del estado brindan a su personal como monto adicional mensual para la adquisición de alimentos de la canasta familiar. Las empresas usuarias pueden entregar Tickets por montos equivalentes hasta el 20 % de la remuneración bruta de cada empleado. El personal recibe en forma íntegra el monto asignado, pudiendo elegir libremente entre los numerosos comercios adheridos.

Por la gestión de este servicio las entidades usuarias abonan a IPLyC Confort una comisión que va del 2,60% al 4% y los comercios adheridos pagan una comisión que oscila entre el 2% y el 3,31%.

Este sector particularmente, a pesar de las medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio, no interrumpió su actividad. De manera responsable y con las medidas de seguridad necesarias, se han realizado las liquidaciones y pagos en tiempo y forma, evitando así interrumpir la cadena de pagos y cumplir con los comerciantes misioneros que se vieron muy afectados con la pandemia. De la misma manera se procedió con los pagos a la Asociación de Ferias Francas.

Desde el sector de ticket además, se realiza el procesamiento, control y pago a la Asociación de Ferias Francas en el marco del Convenio Programa Provincial de Seguridad Alimentaria y Nutricional para beneficiarios del Decreto 1918/12.





Espacio Recreativo IPLyC

Este predio, ubicado en las intersecciones de las avenidas Tacuarí y Jauretche de la ciudad de Posadas, está destinado al solaz y esparcimiento de los empleados de IPLyC S.E. e IPLyC Confort. Cuenta con un amplio solar con piletas de natación, espacio para la práctica de deportes y dos salones de fiestas.

La temporada de verano es la de mayor actividad, ya que el principal atractivo es el funcionamiento de sus piscinas.

Mensualmente se cobra a los usuarios una pequeña cuota de mantenimiento. Permitiendo incluir grupo familiar y adherentes. Durante la temporada se permite admite, previo pago de cuotas mensuales, a quienes quieran hacer uso de las instalaciones durante los meses de diciembre a marzo. A quienes quieran ir a pasar un agradable día de piscina, se le cobra el ingreso diario más la revisión sanitaria correspondiente.



Por las medidas del ASPO, se suspendieron todas las actividades del Espacio Recreativo y reprogramaron las que estaban previstas en los salones. Se aprovechó este tiempo para realizar las tareas de mantenimiento necesarias y en el mes de Septiembre se comenzará la construcción de galerías techadas en los salones, lo que permitirá disponer de nuevos espacios para eventos sin preocuparse por las inclemencias del tiempo.

Asistencia crediticia

Esta Unidad tiene la finalidad de otorgar Préstamos Personales en concepto de ayuda económica para aquellos agentes de la Administración Pública Provincial, empleados municipales, empleados de IPLyC S.E. e IPLyC Confort, Agencias de Quiniela y Tarjeta Natural. Además se han celebrado convenios con otras entidades como SAMSA, IFAI, MULTIMEDIOS SAPEM y AJUPAPROM.

En base a las medidas de prevención, se retomó la atención al público el día 11 de mayo. Las personas interesadas en acceder a un crédito, debían enviar toda la documentación requerida para el análisis crediticio vía mail y solamente acercarse para la firma del convenio, una vez aprobada la asistencia crediticia.



Servicios y Telefonía

A través de un acuerdo firmado con la empresa TINSA SA algunas Agencias Oficiales del IPLyC S.E. realizan la cobranza de servicios, impuestos y recargas telefónicas en las Agencias Oficiales del IPLyC SE, brindando el servicio en toda la provincia.

El acuerdo prevé dos convenios:

Convenios propios: Corresponde a todas empresas provinciales, entre las que se encuentran EMSA, IPRODHA, SAMSA, Tarjeta Natural, IMAS, IPESMI, cooperativas de servicios de localidades del interior, etc. Por el cobro de estas boletas se percibe una comisión que va desde el 1,20% hasta

el 2,16% sobre el monto abonado, teniendo un mínimo por boleta de \$ 3. En algunos casos se percibe comisión por boleta. A la empresa TINSA se le abona por el procesamiento de dichas operaciones.

TINSA: Son las boletas de las empresas nacionales (Telecom, Cablevisión, Personal, Claro, Movistar, Nextel, Direct TV). Por ellas se percibe una comisión del 0,50 % del monto recaudado. En cuanto a recargas la comisión varía del 2,75% al 4,50%, según la empresa.

La recarga de la tarjeta SUBE Misionero y del SEM Posadas se efectúa en 9 Agencias, por el momento.

Parques Provinciales

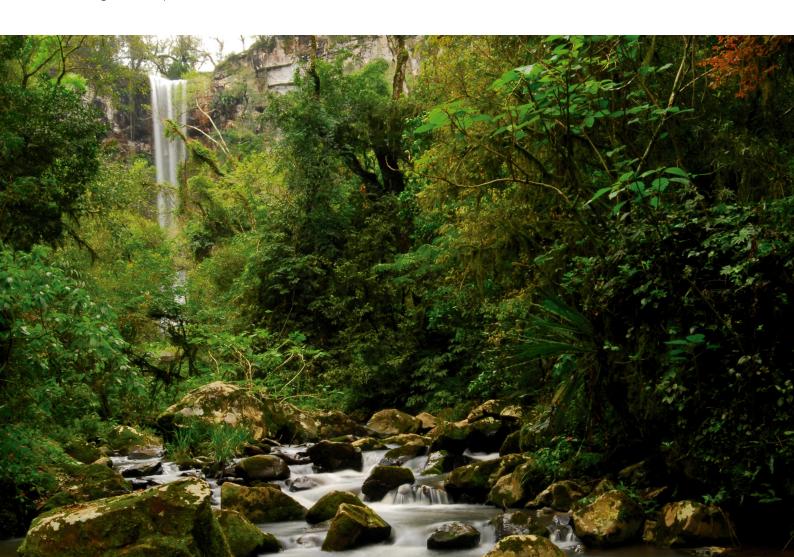
La Subsecretaría de Parques Turísticos y Temáticos dependiente del Ministerio de Turismo, tiene bajo su órbita la gestión, administración, explotación, mantenimiento y conservación de los Parques Provinciales, incluidos La Cruz de Santa Ana, Moconá y Salto Encantado.





Por un convenio de colaboración firmado con el Ministerio de Turismo, IPLyC CCyS S.E. se encarga de:

- La administración de los fondos destinados a los Parques -aportados por el gobierno provincial-;
- La administración de los fondos del programa COMI (promoción comidas misioneras);
- La contratación del personal propuesto por la Subsecretaría.



Agencias IPLyC Centro de Formación y Desarrollo



IPLyC Confort administra y gestiona una Agencia del IPLyC que, además, funciona como **Centro de Formación y Desarrollo**. Está ubicada en Córdoba casi Félix de Azara Esta -se trasladó a ese local a mediados del año 2019- y los horarios de atención al público van desde las 08.00hs a 13.00 hs. y por la tarde de 15.00 hs a 20.00 hs, de lunes a sábado.

En ella se puede realizar apuestas de todos los juegos que comercializa el IPLyC S.E., pagar los servicios, tanto provinciales como nacionales, y realizar las recargas del Sube Misionero y estacionamiento medido SEM.



El 20 de abril se restableció el cobro de servicios e impuestos en las Agencias que tienen Cobro Express, garantizando a clientes y al personal de atención al público el cumplimiento del Protocolo de Atención, Salubridad y Comunicación Interna. A partir del 2 de mayo se retomó la captura de apuestas.

Hotel Maitei Posadas

Este hotel, construido por el IPLyC y ubicado en un predio propiedad de ese instituto en cercanías del Centro del Conocimiento, está concesionado a la firma **Hotel Comercial de Turismo S.A.**, que tiene a su cargo el gerenciamiento y administración.

El contrato de concesión prevé el pago de un canon que se efectuará "siempre y cuando el balance de la actividad arroje saldos económicos positivos".









IPLyC Confort CCySS.

Objeto

De acuerdo al Decreto 588/11 que la crea, IPLyC Confort tiene por objeto "fomentar las actividades económicas de la Provincia de Misiones a través del financiamiento de proyectos productivos, turísticos, industriales y/o comerciales que resulten de interés para el estado provincial, por ser generadores de progreso y desarrollo económico y social"; así como desarrollar actividades comerciales que incluyen "desde el cobro de tributos, cobro de servicios públicos, venta de tarjetas y pulsos telefónicos, vales alimentarios, tickets consumo o similares", hasta la "comercialización por sí o en convenios asociativos con terceros, seguros para el sector público y privado, pasando por la a compra y venta de articulos del hogar y muebles".

Entre sus actividades se incluyen la ejecución de "procesos de transferencia de tecnología a la administración pública nacional, provincial y municipal, empresas del estado, organismos de la constitución, organismos descentralizados y al sector privado" así como "desarrollar y llevar ade-

lante proyectos de infraestructura de interés social y/o turísticos estratégicos para la Provincia de Misiones, explotandolos por sí, asociados a terceros o por terceros".

También puede "Integrar sociedades anónimas con participación estatal mayoritaria y efectuar las integraciones de capital que sean necesarias" y "otorgar asistencia crediticia a personas fisicas o juridicas"

La naturaleza amplia de IPLyC Confort incluye también "desarrollar proyectos turísticos que coadyuven a la protección de los ecosistemas ambientales, la conservación y mantenimiento del patrimonio cultural, arqueológico y evolutivo naturales, proteger áreas naturales para la que sociedad pueda disfrutar de recreación en convivencia con la naturaleza y en ese marco dotar a las áreas referidas de la infraestructura, equipamiento, y recursos humanos necesarios, promoviendo lo s valores y principios de la conservación de la naturaleza. A esos fines podrá solicitar concesiones a las autoridades pertinentes y/o formar convenios a esos mismos fines".

Misión Estratégica

Priorizar la calidad y la finalidad social de los servicios que ofrece y gestiona, anteponiendo la confiabilidad y transparencia en la gestión a cualquier otro interés que pueda surgir.

- Propender al resguardo e integridad de los bienes que deba gestionar y administrar o que haya adquirido, teniendo en cuenta la finalidad para la cual se lo haya puesto en marcha y respetando su carácter de bien común.
- Gestionar priorizando el espíritu de servicio, la honestidad y el cumplimiento de los valores de la empresa y exigir lo mismo a permisionarios y/o agentes designados y/o a sociedades o personas jurídicas con quienes contrata.
- Practicar la Responsabilidad Social Empresaria, entendiendo a los servicios y/o prestaciones que brinda como una actividad social cuyo objetivo primordial y último es el desarrollo y crecimiento de la economía misionera.



Valores

En IPLyC Confort Créditos y Servicios Sociedad del Estado brindamos servicios y gestionamos buscando alcanzar la mayor calidad institucional y la eficiencia ope-

rativa para contribuir de la mejor manera al fortalecimiento del fin social de nuestras actividades.

Nos guiamos por los siguientes valores:

Buenas prácticas Innovación Compromiso Mejora continua Transparencia Profesionalización

Responsabilidad Social Espíritu de servicio

Visión IPLyC CCCySS 2023

Pretendemos que en 2023 el IPLyC CCCySS. sea visto de la siguiente manera:

IPLyC Confort Créditos y Servicios es una empresa del Estado Provincial reconocida por su eficiencia, eficacia y transparencia en la prestación de servicios vinculados a la comercialización, gestión y administración de programas sociales y unidades comerciales de diversa índole. Así como el gerenciamiento de bienes del Estado, líneas de financiamiento, agencia aseguradora y venta de muebles y electrodomésticos, entre otros.



FODA

Fortalezas

Al tener presencia en toda la provincia coloca a **IPLyC Confort** en una muy buena posición para atender la demanda de los misioneros, tanto en servicios, como para la venta de muebles y electrodomésticos.

Por tratarse de una empresa con una gran impronta social, la rápida respuesta a los requerimientos de la población y a las directivas de los niveles gubernamentales, se convierte en un gran valor para la pronta ejecución de esas decisiones.

También la transparencia en la operatoria, comercial y financiera y el flujo de la Información económica de forma confiable y en tiempo y forma, conforman una de las grandes fortalezas de esta empresa que desde hace un par de años comenzó a autofinanciarse.

La implementación de diferentes formas de financiación para el pago de los productos ofrecidos, junto al lanzamiento continuo de promociones sumados a la permanente presencia en las redes sociales para publicitarlos y construir una relación directa con los clientes, ayudaron a esa mejora en el equilibrio comercial.

Además, gracias a la excelente relación que se mantiene con empresas y organismos,

hay posibilidades de ampliar la cartera de clientes a través de la firma de nuevos convenios comerciales, lo que permitirá minimizar el riesgo al asegurarnos el cobro de los productos vendidos.

A nivel interno, el ordenamiento de las responsabilidades del personal generado por la aprobación del Manual de Misiones y Funciones -y su correspondiente Organigrama- permitió a cada sector estar en conocimiento de sus tareas y responsabilidades, haciendo más eficiente el trabajo de las áreas y mejorando el clima laboral, la predisposición y la adaptación a la nueva forma de gestionar.

La incorporación de programas informáticos específicos, como los módulos de facturación de GLM no sólo agilizan las tareas diarias sino que permiten tener acceso directo a la información contable y financiera para mejorar los controles.

En **Familia Confort** contamos con muebles de primera calidad, fabricados en nuestra provincia con materia prima autóctona, lo que activa y favorece al mercado local. Además de disponer para la venta electrodomésticos de primera línea con servicio técnico garantizado.



Logramos la implementación de un depósito anexo al salón de ventas, que permite tener reposición inmediata de la mercadería y mayor capacidad de almacenamiento.

La gestión estratégica de nuestro depósito principal, nos proporcionó un almacenamiento de productos en condiciones eficientes para su conservación, identificación, selección, control de entrada y recepción, control de adecuación y ubicación de productos recibidos, salida correcta de productos y preparación del envío de

acuerdo con los requerimientos del cliente. Logrando con ello mayor capacidad de almacenamiento y condiciones de seguridad e higiene en el ambiente laboral.

Implementamos la utilización de publicidad dirigida en todas las redes sociales y distintos medios de comunicación audiovisual, con publicaciones masivas de los productos, y promociones y ofertas en vigencia. Atención al cliente vía WhatsApp, brindándole mayor comodidad en sus consultas.

Debilidades

Debido a las características propias de la empresa, que cuenta con varias unidades de negocio muy diferentes entre sí, se fue generando en IPLyC Confort una cultura de trabajo que no tuvo en cuenta la comunicación entre áreas. Esto propició la generación de "islas" de gestión que llevan adelante procesos completos en forma independiente, dificultando el control por parte de las áreas comunes. Si bien esta modalidad fue modificándose en los últimos dos años, aún persiste cierta inercia que se evidencia en la falta de trabajo en equipo y la escasa comunicación; lo que genera retrasos y/o errores que podrían evitarse o subsanarse en forma temprana.

En este sentido, es evidente la necesidad de que se respeten las vías jerárquicas en la toma de decisiones para lo cual se hace imprescindible la generación y aprobación de guías de procedimiento que especifiquen paso a paso cada uno de los procesos. Así como generar actividades intersectoriales que propicien la comunicación y el intercambio para mejorar la eficiencia y eficacia en los procesos de toda la empresa.

La necesidad de actualizar los sistemas informáticos de la empresa -tanto de hardware como de un software de gestión que permita agilizar los procesos- es una de las mayores debilidades, ya que actualmente la mayoría de los equipos informáticos son de una antigüedad considerable. En el contexto del ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) dispuesto por el Poder Ejecutivo Nacional, quedó en evidencia la necesidad de contar, en Familia Confort, con una plataforma de ventas on line, que permita brindar a los clientes nuevas opciones de compra.

Es evidente también la necesidad de capacitar al personal en diferentes aspectos, como en ventas, atención al cliente, gestión y manejo de programas de ofimática. Este proceso de capacitación debería acompañarse con un plan que evite la alta rotación del personal entre las áreas.

Específicamente, en el Espacio Recreativo, al momento no se tiene un padrón actualizado de los socios y siguen ocurriendo fallas en el sistema de reservas de los salones. También se percibe la necesidad de programación de actividades anuales que aseguren la utilización de las instalaciones durante temporada baja.

En tanto que en el sector de Ticket, el traslado de los valores suele tener demoras, lo que implica problemas para gestionar las liquidaciones y pagos en tiempo y forma. También es evidente la generación de un plan de expansión para la captura de nuevos adherentes tanto en empresas como en comercios.

Oportunidades

Por tratarse de una empresa de servicios del Estado provincial, IPLyC Confort tiene enormes posibilidades de suscribir convenios con distintos organismos para realizar diferentes actividades. En especial, para el descuento de cuotas a través de los recibos de sueldos.

Esta posibilidad, sumada a la amplia red de ventas que ofrecen las Agencias Oficiales de IPLyC S.E., -con presencia en todas las localidades de la provincia para el cobro de servicios- conforma una gran oportunidad para la venta y entrega de productos.

De igual modo, la alta tendencia a la compra por internet derivada de la situación de aislamiento se presenta como la gran oportunidad para el lanzamiento de la plataforma de venta online de Familia Confort.

La posición financiera equilibrada, lograda a través del proceso de ordenamiento de la administración y gestión puesto en marcha, permite tener una empresa saneada que facilita la incorporación de eventuales programas sociales -destinados a los sectores más vulnerables- que pudieran surgir ante el contexto de contingencia general que presenta la post pandemia.



Amenazas

Si bien en estos momentos IPLyC Confort tiene una posición financiera que le permite autosustentarse, el hecho de ser una empresa de servicios orientada a tener un rol activo en la gestión de programas y acciones sociales generadas por el Gobierno Provincial la obliga a afrontar erogaciones excepcionales que no siempre son recuperables; por estar más vinculadas a acciones de gobierno y a la Responsabilidad Social Empresaria que a los fines de lucro.

La situación económica generada por el aislamiento preventivo, sumado al alto índice de inflación del país, redujo considerablemente la capacidad de compra de los clientes, situación que genera un desafío importante en el sector de IPIyC Familia Confort.

Por otra parte, el contexto económico-social en general, sumado a la dificultad financiera para comprar grandes volúmenes de mercaderías, nos impide negociar me-

jores precios para ser competitivos en el mercado de muebles y electrodomésticos.

En algunas unidades de negocio, como en el área de Seguros, dependemos de pagos que requieren la gestión de otros organismos, para lo cual debemos lidiar con la burocracia externa, algo que nos excede.

El factor climático es muy importante en las actividades del Espacio Recreativo, ya que muchas veces las lluvias y/o temporales no sólo causan daños importantes en la infraestructura sino que generan pérdidas por los dias en los que no se pueden hacer eventos, sino también por las tareas de limpieza y adecuación de las instalaciones.

En el sector Tickets, la demora en la entrega de los billetes por parte de la empresa transportista implica una amenaza importante para el área, ya que a genera atrasos en toda la cadena de entregas.







Ejes de acción y Objetivos estratégicos

Lograr la mayor autonomía económica y administrativa posible, que reafirme a IPLyC Confort como una **Empresa de servicios con un perfil propio**, dentro del marco del convenio de ayuda mutua firmado con el IPLyC S.E.

- Mejorar la comunicación entre IPIyC S.E. e IPLyC Confort, estableciendo criterios conjuntos y unificados para las áreas comunes entre las dos empresas.
- Realizar un Plan de Capacitación basado en un estudio pormenorizado de las necesidades en este sentido en cada sector.
- Generar acciones tendientes a reafirmar el compromiso personal con su sector, para evitar las rotaciones internas.
- Mejorar la comunicación interna, estableciendo espacios específicos para lograrla (reuniones, grupos de whatsapp, guías de procedimiento, etc.) pautas de acción y guías de procedimiento para cada sector.

Lograr equilibrio económico/ financiero en todas y cada una de las áreas de la empresa.

 Establecer un sistema de informes mensuales a través de los cuales cada sector o división comunique los aspectos relevantes de su actividad en ese período: los avances o retrocesos

- alcanzados respecto de los objetivos propuestos; el estado de deudas; pagos, cobros; seguimientos de casos especiales.
- Ampliar el mercado de Familia Confort a través de la puesta en marcha de una plataforma de ventas online que permita a los clientes realizar compras desde sus casas y adaptarnos a los nuevos modelos de negocios.
- Generar un Plan de Acción para el aprovechamiento integral del predio del Espacio Recreativo durante todo el año, en especial durante la temporada baja. En cuanto a la infraestructura, gestionar el entubamiento del arroyo Antonica para la utilización de ese espacio en la generación de canchas para prácticas deportivas varias.
- En el Espacio Recreativo también mejorar el sistema de gestión de los socios, así como el control de los ingresos en la temporada estival. Así como generar acciones para lograr óptimos niveles de ocupación de los salones de eventos.
- En el sector Ticket y Cobro de Servicios, realizar planes de acción para lograr nuevos convenios con empresas interesadas en utilizar nuestros servicios.
- Lograr mejoras en los contratos por vencer en cada una de las unidades de negocios, buscando que sean más beneficiosos para la empresa.

Poner a la empresa a la altura de las necesidades tecnológicas actuales. Innovando en los procesos y mejorando la calidad de los servicios que se brindan.

- Acompañar la implementación del canal de ventas online de Familia Confort con un sistema de gestión administrativa online que permita la facturación y la gestión del stock de manera integrada.
- Realizar un Plan de Renovación Tecnológica que contemple las necesidades de hardware y software de cada área así como las mejoras de los sistemas de wifi y conectividad de todo el edificio.
- Actualizar, ordenar y poner al día el archivo físico de documentación sensible (resoluciones, actas, disposiciones, contratos, entre otros), generando guías de procedimiento y forma de resguardo de cada documentación, para que cada sector envíe los papeles en tiempo y forma.
- Paralelamente, desarrollar un sistema de archivo digital online al cual se subirá la versión digital de los documentos, facilitando la gestión administrativa y poniendo a disposición de cada una de las áreas la documentación necesaria para la realización de la tarea diaria.

Propender a un modelo de gestión dinámico, flexible y ordenado, capaz de adaptarse rápidamente a los cambios con la mínima burocracia posible pero con el máximo orden y transparencia.

- Mejorar la comunicación interna entre los sectores de IPLyC Confort entre sí y de éstos y con el IPLyC S.E. generando espacios de comunicación específicos y actividades intersectoriales que propicien el intercambio.
- Generar guías de procedimiento de todas y cada una de las unidades de negocio, buscando establecer rutinas de buenas prácticas en los diferentes procesos de cada sector. Transparentando procesos y estableciendo bases para el inicio de procesos de certificación de calidad.
- Establecer pautas para la rotación de personal, priorizando el arraigo en cada sector y evitando los cambios excesivos. También establecer los mecanismos de reemplazo eventual del personal por licencias médicas o vacaciones.

Plan de Acción y seguimiento del Plan Estratégico

El **Plan de Acción**, realizado por cada Unidad de Negocio y presentado en el Encuentro de Articulación del P.E. será monitoreado por la Gerencia General de acuerdo a los criterios de responsabilidad integridad, idoneidad y utilización de los recursos establecidos en la Visión y Valores de este Plan Estratégico.

Este proceso de evaluación y seguimiento implica una nueva forma de gestionar y ponderar los avances, para orientar o re orientar los objetivos futuros. Supone también observar los indicadores con relación a las metas programadas y compararlos con los logros obtenidos en el período de análisis y para cada área del plan.

Para lograrlo se propiciará:

La presentación de Informes periódicos que señalen los avances y estado de cumplimiento del Plan de Acción, por parte de cada Gerencia.

La presentación por parte de las gerencias de Planes Anuales de Acción, de acuerdo a los avances registrados en el Plan de Acción General.

Crear y consolidar los espacios de comunicación -periódicos y permanentes- de apoyo e intercambio entre los distintos niveles jerárquicos.



Gobierno de Misiones

IPLYC Confort Créditos y Servicios S.E.