



MINISTERIO DEL INTERIOR  
SUBSECRETARÍA DE DESARROLLO  
REGIONAL Y ADMINISTRATIVO

# 1

MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN  
DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

---

# 1

## MATERIAL PARA LA CAPACITACIÓN DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

PROYECTO “FORTALECIMIENTO DE LA CAPACIDAD  
DE GESTIÓN DE SUBDERE Y GOBIERNOS SUBNACIONALES  
EN EL ÁMBITO DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL EN CHILE”  
CON LA COOPERACIÓN TÉCNICA DE LA AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPÓN (JICA)

Febrero 2009  
Santiago de Chile

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN	5
INTRODUCCIÓN	6
<b>CAPITULO 1: Conceptos y Métodos para el Desarrollo Económico Territorial y el Fomento de MIPyMEs, Micro, Pequeña y Mediana Empresas</b>	
1-1. Conocimientos básicos sobre la gestión de MIPyMEs	8
1-2. Comparación de las políticas para el fomento de MIPyMEs en distintos países	10
1-3. Conocimientos básicos sobre el desarrollo económico territorial	12
1-4. Comparación de las políticas para el desarrollo económico territorial en distintos países	14
1-5. Concepto “Un Pueblo Un Producto (OVOP)”	16
1-6. Concepto “Producción Local Consumo Local”	18
1-7. Desarrollo de la cadena productiva y el cluster	20
1-8. Formación del grupo de productores en la zona rural	22
1-9. Ordenamiento de la zona comercial en la zona urbana	24
<b>CAPITULO 2: Manejo de Programas de Desarrollo Económico</b>	
2-1. Puntos importantes en la planificación de programas de desarrollo económico	26
2-2. Puntos importantes en la evaluación de programas de desarrollo económico	28
2-3. Experiencia del gobierno japonés sobre la planificación de programas de fomento de PyMEs	30

### CAPITULO 3: Calidad Total para la Gestión Empresarial y Pública

3-1. Conocimiento básico de la Calidad Total	32
3-2. Siete Herramientas del Manejo de Calidad (Q7)	34
3-3. Siete Herramientas Nuevas del Manejo de Calidad (N7)	36
3-4. Aplicación de la Calidad Total en la gestión empresarial a nivel estratégico	38
3-5. Aplicación de la Calidad Total en la gestión empresarial a nivel administrativo	40
3-6. Aplicación de la Calidad Total en la gestión empresarial a nivel operativo	42
3-7. Actividades de 5S	44
3-8. Círculos del Control de Calidad (CCC)	46
3-9. Aplicación de la Calidad Total en la gestión pública	48

### CAPITULO 4: Conocimientos Básicos de la Administración de Empresas para Funcionarios Públicos

4-1. Gerencia y administración de empresas	50
4-2. Mercadeo (Marketing)	52
4-3. Operación productiva de empresas industriales	54
4-4. Operación de tiendas comerciales	56
4-5. Operación de la agricultura	58
4-6. Finanzas / Contabilidad	60
4-7. Concepto Básico del Mejoramiento Continuo (Kaizen)	62

# ÍNDICE

## CAPITULO 5: Métodos de Diagnóstico del Sector Privado (Diagnóstico de PyMEs y el cluster)

5-1. Conocimientos básicos del diagnóstico de empresas	64
5-2. Diagnóstico preliminar de empresas individuales	66
5-3. Diagnóstico de empresas industriales individuales	68
5-4. Análisis de factores internos de empresas industriales	70
5-5. Diagnóstico de comercios individuales (Tiendas)	72
5-6. Diagnóstico de entidades agropecuarias individuales	74
5-7. Diagnóstico de la zona aglomerada de empresas productoras	76
5-8. Diagnóstico de la zona comercial y el cluster del turismo	78

## CAPITULO 6: Innovación y Emprendimiento

6-1. Implicaciones del Sistema de Toyota sobre la innovación y el emprendimiento	80
6-2. Herramientas de la Calidad Total para la innovación y el emprendimiento	82
6-3. Herramientas de promoción de la Demanda de innovación	84
6-4. Herramientas de Evaluación Rápida de Sistemas Locales de Innovación (RALIS)	86
6-5. Instrumentos de política relacionados a la innovación en Chile	88

## ANEXO:

(Anexo 1) Oferta de instrumentos de CONICYT e INNOVA Chile	90
(Anexo 2) Programa de Mejoramiento de la Competitividad, PMC	98

# PRESENTACIÓN

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, SUBDERE, ha tenido la oportunidad de conocer la trayectoria de la experiencia japonesa en materias específicas, como lo son las referidas al proyecto “Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial en Chile”, que suscribieron el Gobierno de Japón a través de la Agencia de Cooperación Japonesa, JICA, y el Gobierno de Chile, a través de SUBDERE.

Se trata de un proyecto de tres años (enero 2008-diciembre 2010), que tiene dos componentes principales: a) el fortalecimiento de esquemas de gestión para el desarrollo económico territorial, lo que se está implementando de manera experimental, en las provincias de San Antonio, Arauco y Chiloé, donde SUBDERE cuenta con Oficinas Provinciales de Desarrollo Productivo, y b) la capacitación sistemática de funcionarios de SUBDERE y de gobiernos subnacionales del proyecto que están a cargo o se relacionan con estas temáticas en el territorio.

Es así como la Agencia JICA aporta al Gobierno de Chile la formación de profesionales centrales y territoriales mediante pasantías especializadas en Japón. Adicionalmente, se cuenta con asesoría de un experto de largo plazo, don Akihiro Tsukamoto, quien trabaja en SUBDERE durante la extensión del proyecto y que realiza seminarios, cursos y asesoría técnica en las instancias territoriales. En este contexto, el señor Tsukamoto, con la colaboración del equipo contraparte de SUBDERE, ha elaborado un Manual de Capacitación para el Desarrollo Económico Territorial, que tiene la virtud, no sólo de enseñar de manera muy pedagógica las metodologías que se han desarrollado en la experiencia japonesa, sino que además explica las distintas herramientas con ejemplos simples de entender, que resultan un gran aporte para los agentes territoriales del desarrollo económico.

Tengo así, el agrado de presentar este Manual, con el compromiso de difundirlo en los territorios del proyecto, además de hacerlo extensivo a todo nuestro territorio nacional a través de la página web de SUBDERE.



**NEMESIO ARANCIBIA TORRES**  
Jefe de la División de Desarrollo Regional  
Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo  
Ministerio del Interior

Santiago, febrero de 2009

# INTRODUCCIÓN

El presente material se desarrolló con miras a su aplicación en distintas instancias de capacitación para funcionarios públicos que se encargan del desarrollo económico territorial. Es recomendable que los funcionarios públicos dominen todos los temas presentados por este material, puesto que todos los capítulos son importantes para mejorar la calidad de la planificación y el seguimiento de actividades del desarrollo económico territorial.

El capítulo 1 presenta los conceptos y métodos para el desarrollo económico territorial y el fomento de MIPyMEs (Micro, Pequeña y Mediana Empresas). Se presentan (i) las políticas, los programas y las actividades aplicados en distintos países, (ii) técnicas prácticas del desarrollo territorial para que el lector sepa distintas metodologías, que son aplicables en la práctica.

El capítulo 2 presenta, de manera resumida, la metodología universal del manejo de programas del sector público, que es un conocimiento fundamental para funcionarios públicos. Adicionalmente, el capítulo incluye un artículo que presenta la experiencia japonesa en este tema. La sabiduría de lecciones aprendidas de otros países, que incluyen Japón, podrá ampliar la visión del lector sobre el tema.

El capítulo 3 presenta los distintos temas relacionados a la Calidad Total, que se puede definir como el abordaje para mejorar la calidad de la totalidad de la organización, a través de la solución eficiente del problema clave, armonizando los esfuerzos de distintos actores relevantes. Aunque la Calidad Total se desarrolló originariamente para la mejora de la calidad del producto en la empresa industrial a través del levantamiento del sistema operativo que no permite la generación de fallas, hoy día los conceptos y las técnicas de la Calidad Total se aplican no sólo en la gestión empresarial sino también en la gestión pública para mejorar la calidad del servicio y la eficiencia de la administración pública. Por ende, se puede considerar que la Calidad Total es un tema importante para muchos funcionarios públicos.

El capítulo 4 presenta los conocimientos básicos sobre la administración de empresas. Aunque algunos funcionarios encargados del desarrollo económico territorial no son profesionales de la administración de empresas, es deseable que todos ellos sepan los conocimientos básicos de este tema. Esta información podrá facilitar que los funcionarios programen e implementen adecuadamente el trabajo conjunto con el sector privado, y evalúen el impacto del programa del sector público para empresas privadas. Es importante mencionar que este capítulo presenta los conocimientos básicos de la operación de cada uno de los tres sectores principales, o sea, la industria, el comercio y la agricultura, para que los conocimientos sean más prácticos.

El capítulo 5 presenta las técnicas de diagnóstico de la empresa individual y el grupo de empresas. Es importante que el funcionario tenga la capacidad técnica de identificar la realidad de la empresa individual y el grupo de empresas, para tomar la decisión adecuada sobre el fomento de empresas, sin extraviarse en opiniones subjetivas. Si uno no conoce la realidad del sector privado, será difícil planificar y evaluar el programa de fomento del sector privado. En este sentido, las técnicas del diagnóstico del sector privado son muy importantes para muchos funcionarios públicos. Es recomendable que el lector revise bien los anteriores capítulos, antes de leer éste, puesto que el diagnóstico de empresas es la técnica que integra los distintos temas presentados en los capítulos 1, 2, 3 y 4. También es importante mencionar que las técnicas del diagnóstico del grupo de empresas, tales como zona industrial, cadena productiva y cluster, son directamente aplicables para elaborar la estrategia y el plan del desarrollo económico territorial.

Además, el material incluye otros temas para ampliar los conocimientos del lector. Finalmente, es importante mencionar que el material tiene aproximadamente cuarenta artículos, y cada uno está compuesto de dos páginas. Cada artículo siempre incluye un resumen, para facilitar el entendimiento del lector, y el ejercicio de la aplicación (o estudio de caso) para que el lector pueda profundizar su aprendizaje.

Se espera que el lector aproveche bien este material, para fortalecer los conocimientos sobre el desarrollo económico territorial y el fomento de PyMEs.

#### **Equipo de la elaboración de este material**

##### *Autores*

- *Akihiro Tsukamoto, Asesor de JICA (Agencia de Cooperación Internacional del Japón)*
- *Cecilia Cordero y Lenia Planas, Asesoras de SUBDERE en Desarrollo Económico e Innovación Territorial*

##### *Colaboradores*

- *Miembros del equipo del proyecto SUBDERE – JICA*
- *Ex – becarios del curso de entrenamiento en Japón organizado por JICA*

# 1-1. CONOCIMIENTOS BÁSICOS SOBRE LA GESTIÓN DE MIPYMES

## Resumen:

*Es importante reiterar que la gestión de empresas es variada de acuerdo a la escala del negocio. El reto prioritario para el micronegocio es muy diferente del reto para la empresa mediana. Esta diferencia se deberá considerar en la elaboración de programas de fomento de empresas.*

## (I) CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE MICRO-, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESAS (MIPYMES)

En Chile, el Ministerio de Economía clasifica las empresas de acuerdo al nivel de ventas. Considera que las empresas pequeñas son las que venden entre 2.400 y 25.000 Unidades de Fomento (UF) al año y las empresas medianas son las que venden entre 25.000 y 100.000 UF. Según esta consideración, la microempresa se puede definir como la que vende menos de 2.400 UF.

La gestión de MIPyMEs es diferente frecuentemente de los casos presentados por los cursos existentes de la administración de negocios, puesto que el estudio en el sector académico se ha desarrollado a través del análisis de muchos casos administrativos y operativos de la empresa grande. Por lo tanto, es recomendable que el funcionario y el consultor que se dedica al fomento de MIPyME conozca las características de la gestión de MIPyMEs, para poder planificar y evaluar eficientemente los programas del fomento de MIPyMEs. Al elaborar el programa, es importante saber los problemas que el beneficiario del programa puede tener.

En este mundo que actualmente vivimos, un micronegocio se puede administrar sin contar con un sistema de gestión, ya que este tipo de negocio trabaja de manera muy simple. A medida que una empresa se agranda y tiene distintas funciones, tiene la necesidad de dividir los trabajos internos para que su administración y operación sean eficientes. Sin embargo, la división de trabajos podrá causar dispersión de funciones de la empresa y la comunicación insuficiente entre los trabajadores, que podrán generar otro tipo de ineficiencia. En este sentido, los posibles temas prioritarios para la gestión de MIPyMEs se pueden resumir como:

- **Para Micronegocios:** fortalecer las funciones básicas.
- **Para Pequeñas Empresas:** Sistematizar la división de trabajos.
- **Para Medianas Empresas:** Integrar y coordinar los distintos trabajos.

Como se presenta arriba, los retos y los temas importantes para la gestión de empresas dependen frecuentemente de su escala. En términos generales, las características de la gestión y operación de empresas, dependiendo de la escala, se pueden resumir en la siguiente tabla.

## POSIBLES CARACTERÍSTICAS DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LA ESCALA

ESCALA *	POSIBLES CARACTERÍSTICAS
Microempresas que cuentan con menos de 10 trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos microempresarios son autoempleados, y carecen de la visión como inversionista.</li> <li>• En muchos casos, el negocio depende de la experiencia y la técnica que el empresario tiene.</li> <li>• En muchos casos, el manejo de recursos financieros es más prioritario que el manejo de recursos humanos, ya que la empresa no tiene muchos trabajadores. No obstante, con frecuencia, no tienen el presupuesto del capital de trabajo.</li> <li>• No se dan cuenta de la importancia de la contabilidad debido a su tamaño tan micro y/o la falta de experiencia.</li> <li>• No se separan las cuentas del negocio y de la vida cotidiana.</li> <li>• El lugar de trabajo es igual que el lugar de vida en muchos casos.</li> <li>• Consideran la competitividad de sus productos no en la calidad sino en el precio.</li> </ul>
Pequeñas empresas que tienen 10-20 trabajado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con frecuencia, se observa ineficiencia operativa debido a la falta de un sistema operativo. Eso genera, en muchos casos, la falta de capital de trabajo.</li> <li>• El sistema operativo a fortalecer puede incluir el manejo de recursos humanos y el manejo de materias primas y productos finalizados, además del manejo de recursos financieros.</li> <li>• Hay casos en que la falta del manejo interno limita el desarrollo de la empresa.</li> </ul>
Pequeñas empresas que cuentan con 21-50 trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En muchos casos, la empresa ya tiene algún sistema operativo; sin embargo, la calidad del sistema puede ser insuficiente.</li> <li>• La división desequilibrada de trabajos puede producir ineficiencia operativa.</li> <li>• Hay casos en que la falta de mercado limita el desarrollo de la empresa.</li> </ul>
Medianas empresas que tienen más de 50 trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nivel de gestión de empresas es muy variado entre la empresa exportadora y la empresa que atiende principalmente la demanda territorial y/o entre los distintos sectores.</li> <li>• Algunas veces, tienen la demanda de reorganización interna para mejorar la eficiencia operativa.</li> <li>• Con frecuencia, los Directores divisionales prefieren la optimización parcial más que la optimización general de la empresa.</li> <li>• Pueden existir conflictos entre los diferentes departamentos.</li> <li>• Tienen demanda de mejoras en la operación integral junto con otras empresas.</li> </ul>

\* Nota: La clasificación de la empresa por la escala aplicada en esta tabla es diferente de la definición del Ministerio de Economía.

## (2) ESTUDIO DE CASO

Suponemos que somos funcionarios del gobierno municipal y se demanda elaborar (i) el plan de capacitación para microempresarios que no emplean más de 10 personas, y (ii) el plan de asesoramiento técnico para pequeñas industrias cuyo número de trabajadores es entre 10 y 20 personas.

- Pregunta 1: ¿Cuáles son temas importantes para la capacitación a microempresarios?
- Pregunta 2: ¿Qué enfoque deberá tener el asesoramiento técnico a pequeñas industrias?

## 1-2. COMPARACIÓN DE LAS POLÍTICAS PARA EL FOMENTO DE MIPYMES EN DISTINTOS PAÍSES

### Resumen:

*Los objetivos y las entidades ejecutoras de la política de fomento de MIPyMEs son variados dependiendo de la realidad del país, sobre todo la posición de PyMEs en la economía.*

### (I) OBJETIVOS DE LA POLÍTICA PARA EL FOMENTO DE MIPYMES

Muchos países cuentan con la política del fomento de MIPyMEs; sin embargo, el objetivo de la política es variado, dependiendo de la demanda y la realidad de cada país. Este tema se relaciona con la posición de las PyMEs en la economía de cada país. Por ejemplo, en un país en que existen empresas grandes extranjeras y un montón de micronegocios informales, se puede esperar que las PyMEs desempeñen un papel articulador entre el sector formal y el sector informal. Los objetivos que se observan en las políticas aplicadas de distintos países incluyen:

- (i) Mantener la función del mercado libre, a través de prevenir el monopolio del mercado por la empresa grande.
- (ii) Facilitar la innovación de la economía y de la industria, a través del fomento de nuevos participantes, que son MIPyMEs.
- (iii) Fortalecer la competitividad de MIPyMEs como uno de los sectores económicos importantes, con miras al desarrollo económico dinámico.
- (iv) Minimizar la brecha entre la empresa grande y la empresa pequeña, con miras al fortalecimiento del encadenamiento entre industrias nacionales.
- (v) Minimizar la brecha entre la empresa grande y la empresa pequeña, con miras al desarrollo económico equitativo.
- (vi) Estabilizar la sociedad, a través del aumento de empleos y actividades económicas generadas por MIPyMEs, etc.

Mientras que el primer objetivo se refiere más al liberalismo, el último se refiere más al motivo social. Se considera que la política de PyMEs aplicada en los Estados Unidos se enfatiza en los objetivos (i) y (ii). La política en Japón anteriormente tomaba la prioridad más alta en el objetivo (iv), mientras que en la actualidad se considera que el objetivo (ii) es también importante. Los otros países asiáticos hacen hincapié en los objetivos (iii), (iv) y (v), introduciendo las lecciones aprendidas en el caso japonés. Se considera que los países cuyo ingreso es bajo ponen la importancia más alta en el objetivo social, como el objetivo (vi), aunque la generación del empleo es importante aun para los países industrializados. Hay casos que los países de liberalismo programan e implementan los programas con los objetivos (v) y (vi), como parte suplementaria de su política económica, para evitar la inequidad de la distribución de la riqueza en el país.

Por otra parte, es importante mencionar que algunos países dividen la política del fomento de PyMEs y la política para el micronegocio, ya que la política para el micronegocio suele realizarse con propósitos más sociales que la política para PyMEs.

## (2) PRESENTACIÓN BREVE DE LA POLÍTICA DEL FOMENTO DE PYMES EN JAPÓN

La política del fomento de PyMEs en Japón hasta los años 80 subrayaba la importancia de solucionar la brecha entre empresa grande y PyMEs, para facilitar el encadenamiento entre distintos sectores industriales. Bajo este concepto, se han aplicado integralmente los tres instrumentos para el fomento: asociatividad, consultoría y financiamiento. El sector público japonés intentaba facilitar la asociatividad de PyMEs, por ende, el gobierno había ofrecido su asistencia prioritariamente al grupo de empresas, o sea, a la asociación y/o cooperativa más que otorgar a la empresa individual de manera separada. Eso facilitaba la eficiencia de la implementación de los programas del sector público y la motivación de asociarse en el sector privado. Además, el sector público intentaba otorgar el financiamiento prioritariamente a empresas que ya habían recibido la consultoría (la asistencia técnica), para que el aprovechamiento del financiamiento por el sector privado fuera eficiente.

## (3) ENTIDADES RELACIONADAS A LA POLÍTICA PARA MIPYMES

Las entidades diseñadoras y ejecutoras de la política para el fomento de MIPyMEs son variadas dependiendo de la necesidad y el sistema de cada país, como se presenta en la siguiente tabla. Ella brinda algunas ideas sobre la pregunta: ¿cómo pueden complementarse, el gobierno central y el descentralizado en el desarrollo económico?

ENTIDADES RELACIONADAS A LA POLÍTICA PARA MIPyMEs		
	Entidad	Papel
Japón	Gobierno Central	Diseñar la política y los programas e implementarlos.
	Prefectura	Realizar los programas para la asistencia a PyMEs en cada prefectura, en base a la política diseñada por el gobierno central, apropiada a la necesidad regional.
	Municipio	Realizar los programas que pueden complementar a los programas del gobierno central y de la prefectura.
	Cámara de Comercio e Industria	Realizar los programas para la asistencia a microempresas en cada comuna, en base a la política diseñada por el gobierno central.
Italia	Gobierno Central	Complementar los programas diseñados y realizados por los gobiernos regionales.
	Gobierno Regional	Diseñar la política y realizar los programas.
	Asociación local de empresas privadas	Asesorar al sector público, sobre todo, el gobierno regional, sobre la elaboración y la implementación de programas para la asistencia a PyMEs.
Venezuela	Gobierno Central	Diseñar la política y los programas e implementarlos.
	Gobernación del estado (Gobierno regional)	Diseñar e implementar los programas, que pueden complementar los programas del gobierno central y atender a la necesidad regional.

## (4) ESTUDIO DE CASO

- Pregunta 1: ¿Cuál país es el más descentralizado en el término de la elaboración y la implementación de la política y los programas para MIPYMEs, entre Japón, Italia y Venezuela?

- Pregunta 2: ¿Qué posible impacto se ha generado por los programas descentralizados en distintos países?

- Pregunta 3: ¿Cuál papel, en el desarrollo económico, tiene que desempeñarse por el gobierno regional y municipal, a su parecer, en Chile?

# 1-3. CONOCIMIENTOS BÁSICOS SOBRE EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

## Resumen:

*Los cuatro componentes importantes para el desarrollo económico territorial incluyen:*

- *Suministro territorial: para la diferenciación de la economía territorial.*
- *Suministro exterior: para la diversificación de la economía territorial.*
- *Demanda territorial: para la estabilidad de la economía territorial.*
- *Demanda exterior: para el crecimiento de la economía territorial.*

## (I) ENFOQUES Y MÉTODOS DEL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

El tema del desarrollo económico territorial es parecido al fomento de MIPyMEs en el sentido que ambos temas subrayan la importancia del desarrollo equilibrado. En tal sentido, se puede considerar que ambos temas se complementen mutuamente.

Algunos profesores y consultores clasifican en dos tipos el desarrollo económico territorial: el desarrollo exógeno y el endógeno, como se resume a continuación:

- **DESARROLLO EXÓGENO:** Mediante la inversión e introducción de nuevas fábricas e industrias desde el exterior, y el desarrollo de la infraestructura. Esto contribuye con el incremento de los ingresos en los gobiernos territoriales (recaudación de impuestos) y mejora los ingresos de la población. Por lo que los gobiernos territoriales deben crear las facilidades y condiciones para promover la inversión.
- **DESARROLLO ENDÓGENO:** La economía territorial se vitaliza desde el interior de la comunidad mediante el apropiamiento para promover las acciones que son inherentes a la región o a la comunidad. El desarrollo es impulsado por la comunidad, utilizando racionalmente los recursos locales (naturaleza, cultura e historia) y el conocimiento técnico (utilizando apropiadamente la tecnología), promoviendo y conservando el medio ambiente y la cultura.

Aunque esa clasificación es útil para sistematizar nuestro pensamiento, tiene dos desventajas. Primero, para el oído de la mayoría de la gente, el desarrollo endógeno suena innecesariamente mejor que el exógeno. Segundo, la consideración se limita a los factores del suministro. Tenemos que considerar también la demanda. En tal sentido, para la programación del desarrollo económico territorial, tenemos que analizar cómo aprovechar e integrar los cuatro componentes, presentados abajo.

- (i) **Suministro territorial:** Cuando el territorio tiene recursos muy específicos, se pueden aprovechar para la diferenciación de productos y servicios territoriales, con miras al desarrollo económico territorial. Esos recursos pueden incluir: naturaleza, cultura, identidad, productos vinculados a la cultura y/o al clima territorial, etc. En tal sentido, el suministro territorial es un factor muy importante para la diferenciación de la economía territorial.

**(ii) Suministro externo:** El suministro de recursos e inversiones puede aumentar la variedad de actividades económicas territoriales. Por esto, el suministro externo es factor muy importante para la diversificación de la economía territorial.

**(iii) Demanda territorial:** La demanda territorial, con frecuencia, brinda las oportunidades de venta estable a negocios territoriales. En tal sentido, la demanda territorial es factor muy importante para la estabilidad de la economía territorial.

**(iv) Demanda externa:** La demanda externa, con frecuencia, brinda las nuevas oportunidades de venta a negocios territoriales. Por ello, la demanda externa es factor muy importante para el crecimiento de la economía territorial.

## (2) ELABORACIÓN DEL PROGRAMA PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL

La elaboración del programa (y/o la campaña) de desarrollo económico territorial se podrá facilitar a través del análisis sobre la articulación posible entre los cuatro factores presentados a continuación. Por ejemplo, se considera que la campaña de “Un Pueblo Un Producto” enfatiza la importancia de la articulación entre el suministro territorial y la demanda externa, mientras que la campaña “Producción Local Consumo Local” subraya la importancia de la vinculación entre el suministro territorial y la demanda territorial. La matriz presentada abajo podrá facilitar la elaboración del programa de desarrollo económico territorial.

	Demanda Territorial (estabilidad)	Demanda Externa (crecimiento)
<b>Suministro Territorial (Diferenciación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aún en esta época de globalización, hay muchas demandas territoriales difíciles de satisfacer por empresas multinacionales; por ejemplo, la imprenta, la confección de uniformes de empresas locales, un plato específico de la localidad que es coherente con las preferencias del pueblo local, etc. Si todas esas demandas territoriales son satisfechas por el suministro territorial, la economía territorial se podrá fortalecer.</li> <li>• Algunas demandas territoriales se satisfacen innecesariamente por el suministro externo. Cuando una aldea rural no cuenta con feria y mercado, el pueblo con frecuencia compra el artículo entregado por el comerciante de la ciudad. En este caso, la articulación directa entre la demanda territorial y el suministro territorial puede generar impactos muy positivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando un territorio tiene una identidad que puede convertir en marca para darla a conocer al mercado externo, puede desarrollar productos y/o servicios diferenciados de los productos ya existentes, aprovechando la identidad y los recursos territoriales.</li> <li>• Cuando se analiza bien la demanda y la necesidad prioritaria del mercado externo, se puede desarrollar la marca territorial que podrá aplicarse a distintos productos y servicios territoriales.</li> </ul>
<b>Suministro Externo (Diversificación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El suministro externo puede aprovecharse para complementar el suministro territorial con miras a facilitar el nuevo producto y proyecto territorial.</li> <li>• Para atender la demanda externa un negocio podría necesitar también suministros externos; esto con frecuencia, podría generar nuevas demandas territoriales, útiles para el desarrollo territorial.</li> </ul>	

## (3) ESTUDIO DE CASO

*Suponemos que usted es funcionario de la unidad de desarrollo económico local de la comuna en que vive actualmente.*

- *Pregunta 1: En su comuna, ¿qué demandas locales no se pueden atender por el sector de la economía industrial que incluye empresas multinacionales?*

- *Pregunta 2: ¿Cuál demanda territorial se atiende innecesariamente por el suministro de recursos externos en su comuna?*

- *Pregunta 3: ¿Qué tipo de programa (o campaña) se puede diseñar, para aprovechar bien la demanda local? Describa su respuesta, de manera coherente con sus respuestas a las preguntas 1 y 2.*

## 1-4. COMPARACIÓN DE LAS POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL EN DISTINTOS PAÍSES

### Resumen:

*El sistema y la política del desarrollo económico territorial de distintos países se relacionan al nivel de centralización o descentralización de los países. En el país descentralizado, el gobierno regional puede realizar por su cuenta la política del desarrollo económico territorial. En el país relativamente centralizado, el papel del gobierno regional, con frecuencia, es adecuar la aplicación del esquema del gobierno central en la realidad de la región, en el área del desarrollo económico territorial.*

### (I) COMPARACIÓN DE LAS POLÍTICAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO TERRITORIAL ENTRE EEUU, FRANCIA Y JAPÓN

En la actualidad, mundialmente llama la atención de muchas personas el tema, ¿cómo se puede realizar bien el desarrollo económico territorial sostenible, a través de la mejora de la eficiencia de la operación del gobierno central y el fortalecimiento de la función del gobierno subnacional descentralizado?

Este tema se relaciona al nivel de centralización (o descentralización) de cada país. Según algunos profesores, el sistema de la gestión pública territorial de distintos países se clasifica en el modelo continente y el modelo anglosajón. El nivel de descentralización es más alto en el modelo anglosajón, que el modelo continente que incluye Francia y Japón. Francia y Japón necesitaban históricamente el sistema centralizado para minimizar la influencia de señores feudales y actualmente mantienen el sistema centralizado, aunque su gobierno central respeta la identidad regional y local.

En Francia, una instancia del gobierno nacional, DATAR (Delegación de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Regional), funciona para la coordinación entre el gobierno central y los gobiernos regionales. Cada región elabora el plan del desarrollo territorial, consultando con departamentos y comunas, tomando en cuenta el esquema (el plan) nacional de desarrollo territorial, y DATAR coordina con distintos ministerios para asistir la implementación del plan elaborado por cada región. Además, DATAR realiza su apoyo para el plan de distintas regiones, a través del Fondo Nacional de Ordenamiento y Desarrollo Territorial (FNADT). Este marco se llama CPER (Contrato de Plan Estado-Región). Uno de los retos prioritarios de este marco es mejorar el empleo a través del desarrollo económico territorial. Además de este marco, distintos departamentos y comunas realizan sus programas del desarrollo económico territorial, por su cuenta.

El sistema del desarrollo económico territorial del Japón es algo parecido al caso de Francia en el sentido de que la prefectura japonesa trabaja como contraparte del gobierno central y tiene el papel de adecuar la política nacional a la realidad de cada región. Se considera que el organismo más parecido en Japón a DATAR de Francia es el Ministerio del Interior, y la prefectura aprovecha el recurso financiero del gobierno central, recibiendo el asesoramiento del Ministerio del Interior, para el desarrollo territorial. Sin embargo, los otros ministerios tales como el Ministerio de Economía e Industria y el Ministerio de Agricultura también tienen los trabajos directos con prefecturas para el desarrollo económico territorial. Los programas y sistemas del Desarrollo económico territorial por el Ministerio de Economía e Industria incluyen: (i) Bases de colaboración para empresas locales, (ii) Programa de Fomento del Uso de Recursos Locales por PyMEs, (iii) Fondo de asistencia para PyMEs, (iv) Programa de formación de marcas

territoriales del Japón, etc. En cuanto al sistema (i), algunos de los centros de apoyo a PyMEs levantados y manejados por prefecturas y las Cámaras de Comercio e Industria se registran como bases de colaboración para empresas locales. Los centros y las Cámaras registradas como bases, funcionan como ventanilla única para microempresas locales. En cuanto al programas (ii) y (iii), el gobierno central y la prefectura trabajan juntos. En el marco del programa (ii), una PyME intenta usar estratégicamente el recurso local puede solicitar el apoyo del sector público, a través de la prefectura. La planificación del uso del recurso local por la empresa debe ser coherente con la prioridad de la prefectura. El programa (iii) se refiere al fondo de colaboración entre el gobierno central, la prefectura y los bancos locales, para suministrar capital del riesgo para la innovación y el desarrollo. El programa (iv) es parecido al programa de Un Pueblo Un Producto (OVOP) de Tailandia, que se presentará en el siguiente artículo. En este programa, el gobierno central trabaja con empresas a través de Cámaras de Comercio e Industrias.

En EEUU, los gobiernos del estado realizan sus políticas y programas de desarrollo económico regional por su propia iniciativa, sobre todo de fomento a la innovación, los que reciben asistencia complementaria por parte del Gobierno Federal. El ámbito de la asistencia es variado dependiendo de cada estado. El gobierno federal, que incluye el Ministerio de Comercio y el Ministerio de Finanzas, no otorga la asistencia directamente a empresas, sino que otorga el subsidio a los gobiernos de estados, comunidades, entidades financieras locales, que trabajan para el desarrollo económico territorial, etc.

En resumidas cuentas, el sistema y la política del desarrollo económico territorial de distintos países se relacionan al nivel de centralización o descentralización de los países. En el país descentralizado, el gobierno regional puede realizar por su cuenta la política del desarrollo económico territorial. En el país relativamente centralizado, el papel del gobierno regional, con frecuencia, es adecuar la aplicación del esquema del gobierno central en la realidad de la región, en el área del desarrollo económico territorial.

## (2) ESTUDIO DE CASO

- *Pregunta 1: Entre el gobierno regional de Francia, la prefectura del Japón y el estado de EEUU, ¿cuál tiene más iniciativa propia? Describa la razón.*
- *Pregunta 2: Entre Francia, Japón y EEUU, ¿cuál país es más parecido a Chile, en el término de la política del desarrollo económico territorial? Describa la razón.*

## 1-5. CONCEPTO “UN PUEBLO UN PRODUCTO (OVOP)”

### Resumen:

*“Un Pueblo Un producto” es el concepto desarrollado en la prefectura de Oita, Japón, para el desarrollo económico territorial a través del aprovechamiento de la identidad territorial. Dicho concepto se ha aplicado no sólo en Japón, sino en los otros países.*

### (I) BREVE EXPLICACIÓN SOBRE LA HISTORIA

Una posible definición de “Un Pueblo Un Producto (One village One product, OVOP)” sería: abordaje del desarrollo económico territorial a través de la diferenciación del producto desarrollado y/o promocionado por cada aldea, aprovechando la identidad específica local, bajo la iniciativa del sector privado (o sector social) en sí. Algunas veces, OVOP puede generar el entendimiento inadecuado, por su propio título. OVOP no es necesariamente de “un producto para cada aldea”, sino flexiblemente puede ser, por ejemplo, “diez productos para una aldea”, “Una marca compartida por tres aldeas”, etc. La campaña de “Un Pueblo Un Producto (OVOP)” originalmente se había desarrollado en la prefectura Oita, Japón, a partir del año 1980, bajo la iniciativa del gobernador prefectural de aquel momento. Los motivos de levantamiento de dicha campaña incluyeron (a) minimizar la brecha entre la zona rural y la urbana en el término de desarrollo económico, (b) intentar el desarrollo por medio de la voluntad de la comunidad y del pueblo en sí, eliminando la cultura de “asistencialismo”, etc. Al principio, la campaña se levantó, aprovechándose y articulándose los productos ya existentes y los esfuerzos ya hechos. En este sentido, la verdadera historia de OVOP en Japón puede incluir las décadas antes del levantamiento oficial del año 1980. Los productos desarrollados y/o promocionados a través de esta campaña han incluido: Ciruela y Castaña en la comuna Ooyama, Aguardiente en la comuna Usa, Artesanía hecha de Bambú en la comuna Beppu, Caballa y Cítrico en la comuna Saganoseki, etc.

Los principios que se han aplicado en esa campaña incluyen:

- **Concepto “G local”:** Desarrollar un producto que tenga competitividad aun en el mercado global, por medio de su diferenciación, aprovechando la identidad y cultura local.
- **Voluntad de la comunidad:** Introducir la campaña de acuerdo a la voluntad de cada comuna y desarrollar el producto de la comuna con la propia iniciativa de su pueblo.
- **Formación de RRHH:** Fortalecer la capacidad de la gente, sobre todo de los líderes socioeconómicos.

El papel del sector público en la campaña ha sido facilitador, puesto que los objetivos y los principios mencionados arriba subrayan la importancia del liderazgo de productores locales. En tal sentido, el sector público interviene principalmente para la capacitación técnica, para la producción y la facilitación de la venta de los productos a los mercados externos. El gobernador

intentaba exponer los productos territoriales a medios de comunicación. Así, el concepto original de OVOP no conlleva financiamiento ni subsidio, respetando la iniciativa del sector privado.

El número de productos facilitado y/o desarrollado por la campaña se aumentó desde 143 en el año 1980 hasta 336 en el año 2001, y eso facilitó el desarrollo económico territorial equitativo, según la información del Comité de Promoción de OVOP.

En estos últimos años, algunos países extranjeros, tales como Tailandia, Mongolia, Malawi, etc., han intentado introducir OVOP en su país.

## (2) APLICACIÓN DE OVOP EN TAILANDIA, ASIA DEL ESTE

Tailandia inició la aplicación de OVOP, a partir del año 2003, para facilitar el desarrollo económico territorial equitativo. Muchos dicen que su aplicación de OVOP ha sido muy exitosa en el sentido de la generación de resultados concretos a corto plazo. La experiencia de la aplicación de OVOP en Tailandia se puede caracterizar por los componentes mencionados en la siguiente tabla.

Características de la aplicación de OVOP en Tailandia	
<b>Características básicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mientras que OVOP original de Oita es una campaña organizada por la prefectura, OVOP de Tailandia es un “programa” planificado y manejado por el gobierno “central”.</li> <li>• El objetivo macro del programa de OVOP en Tailandia es igual al caso original de Oita, Japón, o sea, el desarrollo equitativo, a través del fortalecimiento del desarrollo productivo rural. Sin embargo, la necesidad de generar resultados a corto plazo en el caso del Gobierno de Tailandia, por motivos políticos, condujo a una programación e implementación de OVOP, de manera sistematizada, por el gobierno central. Aunque los tres principios de OVOP original (G local, voluntad de la comunidad y la comuna, y formación de recursos humanos) se introdujeron en el programa de Tailandia, se dice que la voluntad local no fue tan alta como en el caso original japonés, puesto que OVOP de Tailandia ha sido un programa del gobierno central.</li> </ul>
<b>Marco de la implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Primer Ministro manifestó claramente el motivo de la apertura de este programa al pueblo, a través de la televisión, prensa, etc.</li> <li>• El gobierno central formó el Comité Nacional de OVOP, que integra los ministerios de presidencia, Interior, Agricultura, Industria y Comercio. Además, se crearon los Comités Regionales y Provinciales, presididos por los directores de oficinas regionales y provinciales de desarrollo comunitario del Ministerio de Interior.</li> <li>• Primero, los alcaldes comunales presentan, a través de la mancomunidad, los productos específicos de su comuna a la oficina provincial de desarrollo comunitario adscrito al Ministerio de Interior.</li> <li>• Luego, los productos comunales de buena calidad se registran a nivel nacional. El programa de OVOP incorpora un sistema de acreditación de la calidad para los productos rurales.</li> <li>• Bajo los esquemas mencionados arriba, se han otorgado a los grupos de productores distintos cursos de entrenamiento para mejorar la calidad y el servicio del mercadeo.</li> <li>• Es importante mencionar que en el caso de Tailandia también se ha mantenido el principal concepto, propio del caso original japonés, o sea, se ha eliminado la cultura de “asistencialismo”. Por ende, en ninguno de los dos casos, se otorga subsidio directo a los productores.</li> </ul>

## (3) ESTUDIO DE CASO

*Suponemos que usted es funcionario de la unidad de desarrollo económico local de la comuna en que vive actualmente, y su colega está elaborando el programa de OVOP con la articulación de instituciones que otorgan fondos para microfinanzas a pequeños productores locales.*

- Pregunta 1: ¿Cree usted que el programa de OVOP que integra a instituciones que otorgan fondos para microfinanzas podrá funcionar bien? Describa la razón.
- Pregunta 2: ¿Qué componentes deberá tener el programa de OVOP de su comuna?

## 1-6. CONCEPTO “PRODUCCIÓN LOCAL CONSUMO LOCAL”

### Resumen:

*El concepto “Producción Local Consumo Local” o un concepto parecido, se observa en distintos países. Este concepto puede servir para articular la demanda territorial con el suministro territorial de productos agropecuarios, con miras al desarrollo productivo sustentable en articulación con la comunidad local.*

### (I) BREVE EXPLICACIÓN SOBRE EL CONCEPTO “PRODUCCIÓN LOCAL CONSUMO LOCAL”

Mientras que “Un Pueblo Un Producto”, concepto presentado en el artículo anterior, se reconoce como el concepto desarrollado por un ex gobernador de la prefectura Oita, Japón, la pregunta, ¿quién inició el uso del concepto “Producción Local Consumo Local”? genera polémica. Algunos dicen que es un concepto originalmente desarrollado en Europa y otros dicen que es un concepto desarrollado por el sector público del Japón. Muchos creen que este concepto nació espontáneamente debido a los requerimientos de la época.

En todo caso, en la actualidad, este concepto se aplica en las distintas prefecturas del Japón y un concepto parecido se observa en distintos países para articular la demanda territorial y el suministro territorial de productos agropecuarios, con miras al desarrollo productivo de manera sustentable. En Japón, los distintos actores, tales como agricultores, consumidores, municipalidades y prefecturas aplican este concepto, por su voluntad, en sus actividades, debido a los siguientes motivos.

- El concepto “Producción Local Consumo Local” puede facilitar el encadenamiento de distintas actividades económicas territoriales, en los procesos del cultivo, transformación, distribución y consumo.
- Los productos agropecuarios locales son tan coherentes con la cultura local que pueden enriquecer los platos locales específicos.
- Los productos agropecuarios locales son tan frescos que pueden favorecer la salud de consumidores locales.
- La articulación entre productores locales y consumidores locales puede fortalecer la comunidad.
- La venta local de productos puede mejorar la liquidez de los agricultores, ya que los procesos comerciales son más cortos en la venta local que en el caso de la venta a otras regiones.

En Japón, se observan muchas tiendas de venta directa manejadas por agricultores. Esas tiendas no son parecidas a las ferias chilenas sino a los supermercados. Gracias a esas tiendas, es más fácil que antes para los agricultores conocer la demanda del mercado, conseguir ingresos y trabajar de manera conjunta con los agricultores vecinos.

“Producción Local Consumo Local” se relaciona con los siguientes conceptos de distintos países.

- Comida lenta (Italia) = Concepto que remarca la importancia de comidas vinculadas a la cultura territorial.
- Agricultura asistida por la comunidad (EE.UU) = Movimiento en que se articulan los consumidores locales y agricultores locales, con miras al desarrollo sostenible de la comunidad armonizada con el ambiente agropecuario.
- Milla de alimentos (Reinos Unidos) = Concepto que remarca la importancia en consumir los productos agropecuarios locales, más que consumir los importados, para la protección del medio ambiente.

Los dos conceptos, “Producción Local Consumo Local” y “Un Pueblo Un Producto”, comparten el enfoque en cuanto a la importancia de la voluntad de la comunidad o la comuna, el aprovechamiento de la identidad territorial y el empoderamiento de los productores locales; sin embargo, hay diferencia entre ellos, como se presenta en la tabla a continuación, aunque los dos conceptos no son contradictorios entre sí.

#### DIFERENCIA ENTRE “PRODUCCIÓN LOCAL CONSUMO LOCAL” Y “UN PUEBLO UN PRODUCTO”

	Producción Local Consumo Local	Un Pueblo Un Producto
Antecedentes	Se ha aplicado el concepto en distintos países, de manera espontánea.	Se inició como la campaña de la prefectura de Oita, Japón.
Venta de los artículos	El enfoque se refiere a la articulación con el mercado local.	Con frecuencia, se intenta vender los productos a los mercados externos.

#### (2) BUENA PRÁCTICA DE “PRODUCCIÓN LOCAL CONSUMO LOCAL” – “AGRIQUELLÓN, CHILOÉ”

Se considera que “Agriquellón” es una buena práctica de la aplicación de “Producción Local Consumo Local” en Chile, ya que se ha promocionado exitosamente la venta de hortalizas hechas por cultivos locales en el mercado local. La experiencia de esta aplicación se resume en:

- Bajo la coordinación y el asesoramiento técnico de la municipalidad de Quellón, se levantó “Agriquellón” en junio del 2006, como un grupo de agricultores para hacer la venta conjunta. El grupo consiguió la personalidad jurídica en octubre del mismo año.
- “Agriquellón” logró vender sus productos a FullFresh, supermercado local, y está ampliando su red de venta.
- Se considera que una de las causas del éxito es levantar el logotipo propio vinculado con la calidad y la política de la marca.

#### (3) ESTUDIO DE CASO

*Suponemos que usted es funcionario de la unidad de desarrollo económico local de la comuna en que vive actualmente. ¿Cuál concepto desea aplicar en su comuna entre los siguientes? Describa la razón.*

- Aplicar el concepto (o campaña) “Un Pueblo Un Producto (OVOP)”
- Aplicar el concepto (o campaña) “Producción Local Consumo Local”
- Aplicar ambos conceptos
- Aplicar ninguno de los dos conceptos

## 1-7. DESARROLLO DE LA CADENA PRODUCTIVA Y EL CLUSTER

### Resumen:

*Para que el cluster se dinamice, se considera que la articulación entre empresas, sobre todo la vinculación entre la empresa líder y las otras, sería importante.*

### (1) BREVE EXPLICACIÓN SOBRE EL CLUSTER

El concepto “cluster” ha llamado la atención de muchas personas que se dedican del desarrollo económico. El Prof. M. Porter definió, en el año 1990, el cluster como el grupo de empresas articuladas, y presentó que la competitividad se forma por los cuatro factores; (i) factor productivo que incluye recursos humanos, recursos financieros, materias primas e infraestructura, (ii) factor de la demanda, (iii) estructura de la competencia, que incluye la competencia entre empresas territoriales y el entorno económico territorial y (iv) sector relevante (red de colaboración), que incluye suministradores de materias y partes, empresas en la colaboración operativa y la asistencia de otros sectores como universidades, etc.

La articulación de empresas puede ser de dos tipos: articulación vertical y articulación horizontal. La articulación vertical puede incluir, por ejemplo, compra y venta estable entre suministradores y usuarios, desarrollo integral de artículos nuevos por la colaboración del productor de la materia prima y el transformador, etc. La articulación horizontal puede incluir, por ejemplo, compra conjunta de materias primas, venta conjunta de productos, promoción conjunta, uso de instalaciones comunes, etc.

El otro tema importante en la teoría del cluster es la existencia de la empresa líder, o la empresa coordinadora. Cuando una empresa líder del cluster es muy competitiva y la vinculación entre la empresa líder y los otros actores del cluster es fuerte, el cluster se puede dinamizar. Por ejemplo, el cluster de la industria de automóvil de la prefectura Aichi, Japón. La empresa líder, Toyota, compra las partes a empresas locales y algunas veces otorga la asistencia técnica a los proveedores. Eso quiere decir que la articulación entre la empresa líder y otras empresas en relación a la información y la tecnología ha sido fuerte; por esta razón este cluster se ha dinamizado. Sin embargo, en distintos países también se observan muchos clusters no dinamizados en que las empresas trabajan de manera dispersa.

La teoría desarrollada por el Prof. M. Porter puede otorgar implicaciones importantes para el desarrollo económico territorial, ya que la teoría nos presenta los factores componentes de la competitividad. Sin embargo, ¿cómo se puede aplicar esa teoría en la formación y la implementación de programas de desarrollo económico territorial?

### (2) BREVE EXPLICACIÓN SOBRE LA CADENA PRODUCTIVA

Algunos dicen que la cadena productiva es una forma del cluster, que remarca la articulación vertical de empresas. El concepto de la Cadena Productiva es muy útil para planificar y fomentar el desarrollo económico territorial. Por ejemplo, suponemos que

tenemos que desarrollar la cadena productiva de vacas lecheras-productos lácteos de alguna zona muy marginada. En esta cadena productiva, el aumento de producción de la leche cruda, en muchos casos, no generará el aumento de actividades totales de la cadena productiva, ya que en la zona marginada donde no existen tantos transformadores no se podrá procesar la leche. En este caso, los productores de leche cruda tendrán que desechar la producida en exceso. Así, el concepto de Cadena Productiva podrá brindar las ideas, ¿que eslabón tiene que fortalecerse para el desarrollo económico territorial?

Se puede considerar que el concepto de cadena productiva se relaciona a los otros conceptos: la cadena de valor y la cadena de suministro. La cadena del valor es el concepto que desarrolló también el Profesor M. Porter. Por otra parte, la cadena de suministro es el concepto que intenta integrar los procesos operativos de distintas empresas, para mejorar la eficiencia y la eficacia operativa. Es probable que esos conceptos se hayan sido influidos por la teoría de las limitaciones (TOC: Theory of Constraints), que remarca la importancia de identificar y aprovechar el cuello de botella.

### (3) ESTUDIO DE CASO

*Suponemos que usted es funcionario del municipio y está estudiando la posibilidad de aplicar la teoría del cluster para el desarrollo del turismo. Su colega del trabajo sugirió que los programas necesarios se podrían diseñar a través de la elaboración de la lista de actividades no desarrolladas hasta la fecha por cada uno de los cuatro factores del modelo del Prof. Porter. De acuerdo con esta sugerencia, usted ha elaborado la siguiente tabla.*

DISEÑO DE PROGRAMAS PARA EL FOMENTO DEL SECTOR TURISMO DE LA COMUNA, EN BASE A LA TEORÍA DEL CLUSTER.	
4 FACTORES	PROGRAMAS QUE SE DEBEN LEVANTAR
Factores de la producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a trabajadores de agencias de viaje, restaurantes y hospedajes.</li> <li>• Formación de guías turísticos.</li> <li>• Fondo local para el suministro de capital de trabajo a empresarios locales.</li> <li>• Ordenamiento de infraestructuras turísticas.</li> <li>• Recuperación y mantenimiento de recursos turísticos tales como el ordenamiento de la playa, plantaciones del parque, etc.</li> </ul>
Factores de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio del mercado.</li> <li>• Promoción por televisión en ciudades grandes como Santiago y Concepción.</li> </ul>
Estructura de la Competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de los competidores (otras comunas vecinas).</li> <li>• Programa del fomento de la inversión para la comuna.</li> <li>• Programa de mejora de la calidad competitiva del servicio.</li> </ul>
Red de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de la asociatividad de empresas.</li> <li>• Red de alianza entre la comuna, el GORE, las empresas locales y la universidad.</li> <li>• Fomento de suministro de comidas de buena calidad para restaurantes y hospedajes locales por agricultores locales.</li> </ul>

*Ahora usted está muy satisfecho tras elaborar los programas necesarios para el desarrollo del turismo, con la aplicación de la teoría del cluster.*

- Pregunta: A su parecer, ¿esta aplicación de la teoría es adecuada?

# 1-8. FORMACIÓN DEL GRUPO DE PRODUCTORES EN LA ZONA RURAL

## Resumen:

En la formación del grupo de productores locales, el tema clave podría ser la necesidad y el reto de que hagan un trabajo compartido.

## (1) FORMACIÓN DEL GRUPO DE PRODUCTORES EN LA ZONA RURAL

Los posibles grupos a formar en la zona rural pueden incluir:

- El grupo de agricultores para trabajar juntos con miras a la mejora de la eficiencia de sus trabajos.
- El grupo que se dedica a la producción y la venta de productos hechos de materias propias de la comunidad local, tales como la comida típica, la artesanía, etc.
- El grupo que suministra el servicio social para la comunidad.

El grupo de productores, algunas veces, se forma a través del sistema cooperativo. Un posible flujo de la formación y el desarrollo del grupo de productores puede ser resumido de la siguiente manera:



## (2) IDENTIFICACIÓN DEL RETO COMÚN

Tomando en cuenta el flujo dibujado en la página anterior, el tema clave es la identificación del reto compartible entre los productores locales. Para que distintas personas compartan el reto, primero, ellos tienen que tener la misma necesidad.

Algunas veces, para identificar esas necesidades se aplica la encuesta a los productores locales. Para que la encuesta aplicada no sea en vano, es recomendable revisar los siguientes puntos:

- ¿El propósito y el alcance de la aplicación de la encuesta es claro?
- ¿La persona que desarrolla la encuesta tiene la visión preliminar? O, ¿tiene idea del tipo de grupo que se formará (ejemplo: cooperativa de agricultores ya existentes, levantamiento de nuevo negocio, a través de formación de mujeres locales, etc.)?
- Antes de la aplicación de la encuesta, ¿se ha desarrollado suficientemente la hipótesis sobre la necesidad y el posible reto, que pueden compartir los productores locales?
- ¿La encuesta se aplica a personas adecuadas? (Ejemplo: Cuando deseamos saber la necesidad de todos los hogares de la comunidad y aplicamos una hoja de la encuesta a cada hogar, con frecuencia, el señor de cada hogar llenará la encuesta. En este caso, no podremos obtener la información sobre la necesidad de mujeres y jóvenes.)
- ¿En la elaboración de la encuesta y el ordenamiento de su resultado, se involucra a las personas clave? (Ejemplo: Cuando el gobierno municipal aplica la encuesta a los productores locales y resume el resultado sin la participación de los productores, los productores no estarán interesados en el resultado de la encuesta.)

La última pregunta nos señala la importancia en la identificación de la necesidad y el reto para los productores locales.

## (3) ESTUDIO DE CASO

*Suponemos que usted es funcionario de la unidad del desarrollo económico local de su municipalidad, y necesita asesorar al grupo compuesto por diez mujeres, cuyos maridos son agricultores locales. Ellas desean desarrollar algún negocio, aprovechando el tiempo libre, aunque no tienen ninguna idea sobre el negocio a montar. Algunas de ellas son jóvenes y están muy ocupadas por cuidar a sus niños y las otras ya no tienen niños pequeños a cuidar. En este sentido, el tiempo libre que cada una tiene es muy variado. También, la necesidad económica es variada entre ellas.*

*En este caso, ¿cómo usted intenta facilitar la formación del grupo entre ellas?*

# 1-9. ORDENAMIENTO DE LA ZONA COMERCIAL EN LA ZONA URBANA

## Resumen:

Para que la zona (el centro) comercial sea competitiva, la variedad de rubros de negocios y la infraestructura, se deberán ordenar de manera coherente con el tipo (las características) de la zona comercial, que se puede clasificar en (i) tipo vecino, (ii) tipo barrio, (iii) tipo zona amplia y (iv) tipo turístico.

## (I) CLASIFICACIÓN DE ZONAS COMERCIALES

La necesidad de diversificar los rubros de los negocios y la infraestructura de la zona comercial (o el centro comercial o aglomeración de tiendas) depende del tipo de zona. Las zonas comerciales se pueden clasificar de la siguiente manera:

CLASIFICACIÓN DE ZONAS (CENTROS) COMERCIALES		
Tipo de la aglomeración	Ejemplos	Características
<b>Tipo Vecino</b>	 <p>Combinación de la farmacia y la tienda pequeña</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una combinación de tiendas pequeñas, que venden artículos básicos para la vida cotidiana.</li> <li>• La mayoría de los clientes son vecinos y muchos de ellos vienen a la zona (o al centro) a pie.</li> <li>• Este tipo se observa en la zona residencial de cualquier ciudad y pueblo.</li> </ul>
<b>Tipo Barrio (Tipo poblacional)</b>	 <p>Sub Centro, Cerca de la estación Escuela Militar, Santiago</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es la combinación de varias tiendas pequeñas y medianas.</li> <li>• La mayoría de los clientes viven y/o trabajan en la misma población (barrio) donde se localiza la zona comercial.</li> <li>• En muchos casos, este tipo de zona comercial (o centro comercial) está localizado cerca del mercado, la feria, el supermercado, la plaza, el terminal de buses de distancia corta, estación del metro, etc.</li> </ul>
<b>Tipo Zona Amplia</b>	 <p>Zona comercial de San Antonio, Región Valparaíso</p>  <p>Complejo comercial en Providencia, Santiago</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchos clientes vienen de todas partes de la ciudad, la provincia, o la región.</li> <li>• Muchos clientes vienen en auto o por transporte público.</li> <li>• Muchos clientes vienen no sólo para comprar sino también para diversión.</li> <li>• Este tipo se observa en la ciudad metropolitana o la zona urbana de ciudades representantes de regiones y provincias.</li> </ul>
<b>Tipo Turístico</b>	 <p>Entrada del Cerro San Cristóbal, Santiago</p> <p>(Otro ejemplo puede ser alrededor de la plaza central de Castro, Chiloé.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas tiendas de la zona son de servicio, restaurante, venta de artesanía, etc.</li> <li>• Este tipo se observa en los lugares turísticos.</li> </ul>

## (2) NECESIDAD DE DECIDIR INFRAESTRUCTURA Y RUBROS DE NEGOCIOS, DEPENDIENDO DEL TIPO DE LA ZONA COMERCIAL

La zona comercial del tipo vecino no necesita una alta variedad de rubros de negocios, ya que la mayoría de los clientes vienen para comprar los artículos básicos para su vida cotidiana, mientras que la zona comercial del tipo zona amplia necesita una alta variedad, puesto que vienen los clientes para divertirse. Sin embargo, es importante mencionar que el tipo zona comercial o centro comercial y el tipo zona amplia, pueden mantener y fortalecer su competitividad, a través de la profundización de su especialidad, en lugar del aumento de la variedad. Por otra parte, la necesidad de infraestructura es también variada dependiendo del tipo. Por ejemplo, en muchos casos, el tipo vecino no necesita estacionamiento, ya que muchos clientes vienen a pie.

Así, para que la zona (el centro) comercial sea competitiva, la variedad de rubros de negocios y la infraestructura se deberán ordenar de manera coherente con el tipo (las características) de la zona comercial. La necesidad de la infraestructura y la variedad de los rubros del negocio se puede resumir en la siguiente tabla.

CLASIFICACIÓN DE ZONAS (CENTROS) COMERCIALES					
Tipo de la zona comercial	Necesidad del rubro del negocio	Infraestructura			
		Estacionamiento (o acceso al transporte)	Baño público	Instalaciones culturales	Información
<b>Tipo Vecino</b>	Artículos para la vida cotidiana (alimentos, medicinas, artículos para el uso en la casa)	No se necesita. (Algunas veces, deseablemente sí)	No se necesita	No se necesita	No se necesita
<b>Tipo Zona (Barrio)</b>	Ropas, artículos culturales (video, libro), etc., además de artículos para la vida cotidiana	Con frecuencia, el acceso al transporte es clave.	Deseablemente, sí	Depende de cada caso.	Deseablemente, sí
<b>Tipo Zona Amplia</b>	Ropas, artículos culturales, entretenimiento (ej. cine), tiendas especializados (ej. electrodomésticos), cafeterías, restaurantes, etc., además de artículos para la vida cotidiana	Sí se necesita	Sí se necesita	Deseablemente sí	Sí se necesita
<b>Tipo Turístico</b>	Restaurantes, Servicio, Tiendas de artesanía, hospedajes, etc.	Depende de cada caso.	Deseablemente sí	Sí se necesita	Depende de cada caso.

## (3) ESTUDIO DE CASO

Se aglomeran 22 tiendas pequeñas en el centro de la comuna X cuya población es 25.000 habitantes. Esas 22 tiendas incluyen 6 comedores, 5 tiendas para la venta de ropa, 2 minimercados, 2 tiendas de licores, 2 verdulerías, una carnicería, una panadería, una tienda de productos artesanales, una tienda de vajilla y una ferretería. Hay una distancia de 110 kilómetros entre la comuna X y la ciudad grande más cercana, que tiene 200.000 habitantes. Los clientes de las tiendas localizadas en el centro de la comuna X viven en esa comuna y las comunas vecinas son más pequeñas que la comuna X. Ahora, la comuna X está promocionando la producción y venta de porcelana como producto artesanal local y algunas veces la gente de la ciudad grande vienen a la comuna X para comprarla. En este caso, ¿sería recomendable que el gobierno municipal instale un monumento relacionado con la porcelana local en el centro de la comuna donde se concentran las 22 tiendas? Describa la razón.

## 2-1. PUNTOS IMPORTANTES EN LA PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ECONÓMICO

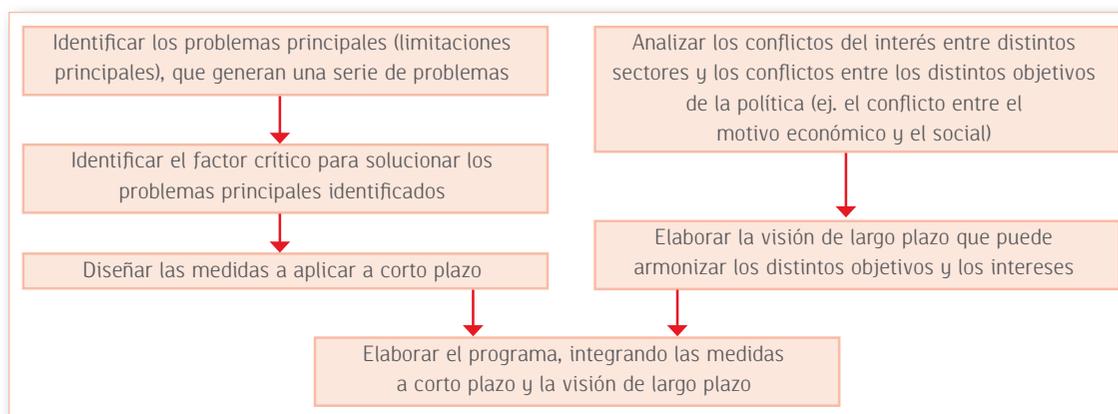
### Resumen:

*El programa se deberá elaborar de manera que atienda el factor crítico para el desarrollo económico.*

*La justificación del programa de desarrollo económico suele ser más complicada que un programa de servicio social.*

### (1) PLANIFICACIÓN

Tenemos una variedad de alternativas en los métodos y técnicas para la planificación del programa del desarrollo económico. Una de las posibles alternativas se puede resumir en el siguiente dibujo.



### (2) EVALUACIÓN PRELIMINAR

Los países afiliados a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico - OECD se están esforzando en el abordaje de la reforma de la administración pública orientada al resultado, que lleva el nombre de nueva gestión administrativa pública, y que tiene como propósito elevar la eficiencia y eficacia de la política y el funcionamiento de la administración pública. En tal sentido, la evaluación preliminar, antes de iniciar la implementación del programa planificado, es muy importante para asegurar la calidad de la gestión pública en el ciclo de manejo político.

Los programas del desarrollo económico se deberán evaluar más cuidadosamente que los programas del servicio social tales como la educación y la salud, puesto que el sector más importante para el desarrollo económico no es del sector público sino privado. En otras palabras, los programas del fomento de MIPyMEs y del desarrollo económico territorial pueden causar desventajas. Por

ejemplo, cuando el gobierno toma medidas tributarias en favor de las MIPyMEs, algunas medianas empresas pierden la motivación de desarrollarse en empresas grandes pues así pueden seguir recibiendo las ventajas otorgadas por el sector público. El otro riesgo se relaciona con la generación de la cultura “asistencialista”. Por otra parte, algunos programas que asisten prioritariamente a algunos grupos sociales específicos, han causado resultados inesperados en distintos países. En este sentido, es recomendable aplicar la siguiente lista de preguntas, para la evaluación preliminar del programa de desarrollo económico territorial.

#### LISTA DE PREGUNTAS EN LA EVALUACIÓN PRELIMINAR DEL PROGRAMA DEL DESARROLLO ECONÓMICO

Asuntos a evaluar	Preguntas aplicables	Observaciones
<b>Necesidad del Programa</b>	<p>¿Qué tipo de problemas existen?</p> <p>¿Por qué se hace necesaria la intervención de administración pública para solucionar este problema?</p> <p>¿El programa tiene coherencia con la política?</p>	<p>Se deberá argumentar que existen problemas que no se pueden superar solamente con los esfuerzos del sector privado Para fundamentar la necesidad de intervención de administración pública, como principio, se deberá explicar la relación con el “fracaso del mercado”. Cuando la intervención no se puede justificar en el contexto del fracaso del mercado, se deberá aclarar el motivo.</p>
<b>Objetivo del Programa</b>	<p>¿Cuál es la situación actual y el problema actual?</p> <p>¿El programa es verdaderamente útil para solucionar el problema actual?</p> <p>¿A qué situación se quiere llevar a través de la introducción del programa?</p>	<p>Es recomendable describir la situación actual donde se cree tener problemas, para luego explicar cómo se puede mejorar y hacia qué situación se quiere llevar a través de la introducción del programa.</p> <p>Por otra parte, es importante analizar si el programa verdaderamente es útil para el objetivo que se quiere lograr. Por ejemplo, el programa de mejora de la calidad de la educación laboral y técnica, con frecuencia, no genera directamente aumento del empleo. En este caso, el programa no es adecuado para este objetivo.</p>
<b>Meta del programa</b>	<p>¿Cuándo y hasta qué grado o nivel de resultado se quiere obtener?</p> <p>¿Con qué indicadores se medirá?</p> <p>¿El objetivo y las metas son lógicos?</p>	<p>Lo importante es que se pueda medir el nivel de cumplimiento del objetivo. Dentro de la meta se debe incluir en general, la descripción del concepto de tiempo, valor de la meta y el plazo de cumplimiento. En la meta se debe establecer no solo los efectos directos del programa como “número de seminarios realizados” y “número de personas capacitadas”, sino los efectos concretizados del objetivo del programa como “número de negocios montados”.</p>
<b>Alternativas</b>	<p>¿Tiene las otras medidas para lograr el objetivo planteado por el programa?</p> <p>¿El programa elaborado es la mejor opción entre todas las posibles medidas?</p>	<p>Cuando tenemos una variedad de alternativas para lograr un objetivo específico, tenemos que analizar bien cuál medida tiene el impacto mayor para el logro del objetivo. Para eso, es importante identificar el cuello de botella del problema.</p>
<b>Posible Impacto</b>	<p>¿El programa podrá generar impactos negativos?</p>	<p>El posible impacto negativo se refiere a la función del mercado, el medio ambiente, los asuntos sociales, etc.</p>

### (3) ESTUDIO DE CASO

*Suponemos que usted está elaborando el programa de asistencia técnica para PyMEs en el rubro de la transformación de alimentos. Dicha asistencia técnica incluye el asesoramiento por consultores sobre la gestión de la calidad y el fomento de compras conjuntas de materias primas. ¿Qué posible impacto negativo se puede prever?*

## 2-2. PUNTOS IMPORTANTES EN LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO ECONÓMICO

### Resumen:

*En la práctica de la evaluación, es importante aplicar los indicadores adecuados para cada caso. Las preguntas importantes para la evaluación pueden incluir:*

*- ¿El beneficio del programa supera el costo?*

*- Si no hubiéramos hecho el programa a evaluarse, ¿cuál sería la situación actual?*

### (1) TENDENCIA MUNDIAL DE EVALUACIÓN DE PROGRAMAS DEL SECTOR PÚBLICO

Mientras que en EEUU y el Reino Unido se evalúan los trabajos del sector público a través de “programas”, en Japón se evalúan frecuentemente a través de “proyectos”. Sin embargo, como se presenta en el artículo anterior, los países afiliados a la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico - OECD se están esforzando en el abordaje de la reforma de la administración pública orientada al resultado, por ende, cada vez más, se reconoce la importancia de la evaluación en el nivel del programa en distintos países que incluyen Japón, puesto que la evaluación por programa puede facilitar la articulación entre la evaluación y la planificación del presupuesto.

### (2) DISTINTOS MÉTODOS DE LA EVALUACIÓN COSTO-BENEFICIO

Tenemos una variedad de alternativas en los métodos y técnicas para la evaluación cuantitativa de programas del sector público. Algunos de los métodos para la evaluación se basan en la pregunta “¿El beneficio del programa supera su costo?” En el análisis costo-beneficio, se aplica el valor presente neto presentado en el artículo 4-6. El análisis se puede aplicar tanto en la evaluación preliminar y postevaluación. Frecuentemente el análisis conlleva la dificultad en presentar el beneficio cuantitativamente, mientras que el costo de la inversión para el programa es claro. Los métodos para evaluar el beneficio del programa incluyen:

- **Evaluación del costo viático:** El sector público ha construido y está construyendo distintas instalaciones tales como escuelas, museos, parques, centros de tecnologías informativas, etc., y algunos de ellos no requieren costo para el usuario. Por ejemplo, en muchos casos, la entrada del parque es gratuita. En este caso, se puede considerar que la cantidad del beneficio podría ser equivalente al costo viático requerido para que los usuarios vengan a la instalación. Sin embargo, en la realidad, esta consideración genera muchas interrogantes.

- **Evacuación del costo del servicio alternativo:** En algunos casos, el sector privado ofrece el servicio parecido al servicio suministrado por el sector público. Por ejemplo, la educación y la salud. En estos casos, se puede considerar que la cantidad del beneficio sería equivalente al precio de venta aplicado por el sector privado. Este método tiene dos desventajas; (i) la calidad del servicio suministrado por el sector privado es diferente del servicio del sector público en muchos casos, y (ii) el método no se puede aplicar para el servicio no suministrado por el sector privado.

- **Evaluación contingente:** En muchos casos, es difícil evaluar cuantitativamente el beneficio del programa. Por ende, este método sugiere que el sector público pregunte directamente a los usuarios, “¿A su parecer qué parte del valor económico es equivalente al beneficio de nuestro programa?” Este método nos ofrece una solución muy simple para la evaluación cuantitativa; sin embargo, hay muchos usuarios que contestan a esa pregunta de manera subjetiva.

### (3) INDICADORES ALTERNATIVOS DE LA EVALUACIÓN

En la práctica de la evaluación, es importante aplicar los indicadores adecuados para cada caso. Además del análisis costo-beneficio, tenemos los siguientes tipos de indicadores:

- **Indicador “producto directo (output)”:** Un ejemplo del indicador de este tipo es “número de personas capacitadas” en caso del programa de la capacitación.

- **Indicador “eficiencia”:** Este indicador se refiere al costo para generar un producto. Un posible ejemplo es “costo requerido para capacitar una persona”.

- **Indicador “resultado (outcome)”:** Un ejemplo del indicador de este tipo es “número de proyectos desarrollados por personas capacitadas por el programa” en caso del programa de capacitación.

- **Indicador “satisfacción de usuarios”:** Es una aplicación del método moderno de mercadeo y del manejo de calidad en la gestión empresarial, para la evaluación de programas y proyectos del sector público. Este método también es útil para analizar cuál componente del servicio genera valor para el usuario.

En la actualidad, la importancia del indicador relacionado al resultado o el impacto (outcome) está aumentando en comparación con el indicador de producto directo (output), ya que en el sector público de hoy se requiere mucho la gestión por resultado. Para analizar el resultado y el impacto, las siguientes preguntas facilitan las consideraciones.

- Si no hubiéramos hecho el programa a evaluarse, ¿cuál sería la situación actual?

- ¿El programa ha generado algunos resultados que no habíamos programado?

Sobre todo, la primera pregunta es importante. Porque se puede considerar que el resultado del programa es la diferencia entre la situación actual verdadera y la situación en que posiblemente estaríamos si no hubiéramos realizado el programa.

### (4) ESTUDIO DE CASO

*A su parecer, ¿cuál sería la gran diferencia entre la evaluación del programa del desarrollo económico y la evaluación del programa del suministro de servicios sociales tales como salud y educación?*

## 2-3. EXPERIENCIA DEL GOBIERNO JAPONÉS SOBRE LA PLANIFICACIÓN DE PROGRAMAS DE FOMENTO DE PYMES

### Resumen:

*En Japón, los programas de fomento de PyMEs se han elaborado de manera que se apliquen integralmente los tres instrumentos; fomento de asociatividad, asistencia técnica y asistencia financiera, para aumentar la eficiencia del programa.*

### (I) TRES INSTRUMENTOS APLICADOS EN LOS PROGRAMAS

La política del fomento de PyMEs en Japón intentaba disminuir la brecha entre empresas grandes y PyMEs, con miras al fortalecimiento de la integración de la economía del país, en la primera etapa (1945 - 1984), e intenta mantener la competitividad del país a través del fomento de la innovación en la segunda etapa (1985- ).

En la primera etapa, se aplicaban los tres instrumentos, (i) asociatividad, (ii) consultoría (asistencia técnica), y (iii) asistencia financiera, de manera integral en los distintos programas, para lograr el objetivo de la política. En otras palabras, se habían diseñado y planificado distintos programas y sistemas del fomento de PyMEs de manera que se habían involucrado eficientemente esos tres instrumentos. Los puntos importantes de esos tres instrumentos se pueden resumir a continuación:

**(i) Asociatividad (Fomento de formación de asociaciones y cooperativas):** Los programas japoneses prefieren la asistencia a cooperativas y asociaciones más que a empresas individuales, debido a las siguientes razones;

- Las ofertas del programa de asistencia prioritaria para las asociaciones y cooperativas, pueden motivar a empresas privadas que ellos se agrupen y trabajen de manera conjunta. Eso podrá mitigar la desventaja de las PyMEs en el término de la economía de escala.
- Otorgar la asistencia a cada empresa individual de manera separada suele ser menos eficiente operativamente para el sector público, que otorgar la asistencia a empresas agrupadas.

**(ii) Asistencia Técnica (Consultoría y diagnóstico):** Se estableció el Sistema Nacional de Consultoría para las PyMEs en el año 1948. Bajo este sistema, se han realizado consultorías a empresas individuales y a grupos de empresas, a costos económicos. Este sistema sirvió no sólo para que las PyMEs reciban el asesoramiento técnico y mejoren su administración, sino para que el sector público conozca la situación real del sector productivo, ya que en la primera etapa de este sistema, los funcionarios (servidores públicos) capacitados en sí otorgaron asesoramiento técnico para el mejoramiento de la administración y las operaciones, sin contratar consultores. Si el sector público hubiese contratado mucho a consultores privados para la implementación del asesoramiento técnico a PyMEs, los funcionarios no habrían podido profundizar su conocimiento sobre la realidad del sector privado, y eso habría debilitado la capacidad del sector público para la planificación y la evaluación de los distintos programas.

Por otra parte, es importante mencionar que este esquema se aplicaba a las empresas que habían solicitado el financiamiento al sector público. El sector público intentaba financiar prioritariamente a PyMEs que ya habían recibido la asistencia técnica, para mejorar el aprovechamiento del financiamiento.

**(iii) Asistencia Financiera:** Los 3 bancos (fondos) públicos se levantaron para realizar el financiamiento a la PyME. Con frecuencia, el financiamiento del sector público se ha otorgado prioritariamente a las empresas que tienen la intención de formar asociaciones, modernizar el sistema productivo, iniciar nuevos proyectos de innovación, etc.

La aplicación integral de esos tres instrumentos se puede dibujar a continuación:



## (2) PROGRAMA “PERFECCIONAMIENTO”

El programa llamado “perfeccionamiento” es ejemplo del programa en que se aplican los tres instrumentos integralmente. En este programa, en primer lugar, las empresas participantes organizan una asociación, que formula un plan, y luego hace una solicitud a la prefectura. La prefectura investiga la factibilidad del plan y otorga la asistencia técnica (asesoramiento) bajo el sistema nacional de consultoría, mencionado posteriormente. Después de que el plan es aprobado, se otorga la asistencia financiera para implementar el plan. Este programa contiene los siguientes subprogramas:

- (a) Subprograma de Agrupación de Empresas.
- (b) Subprograma de Alquiler de Maquinaria.
- (c) Subprograma de Instalaciones para el Uso Común.
- (d) Subprograma para Ordenar un Grupo de Empresas en una Misma Zona.
- (e) Subprograma de Integración de Instalaciones de Empresas, etc.

## (3) ESTUDIO DE CASO

*¿Cree usted que la experiencia japonesa es aplicable para el caso chileno? En caso afirmativo, describa cómo se aplica. En caso negativo, describa la razón.*

## 3-1. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DE LA CALIDAD TOTAL

### Resumen:

*La Calidad Total se puede definir como el abordaje para mejorar la calidad de la totalidad de la gestión (o de la organización), reuniéndose los esfuerzos de todas las personas (o actores) relevantes, a través de la solución eficiente de los problemas por la identificación de la relación causa-efecto entre ellos. En tal sentido, la Calidad Total se puede aplicar para mejorar no sólo la calidad de los productos, sino también la calidad de la gestión en empresas privadas y organizaciones del sector público.*

### (I) EXPLICACIÓN BREVE DE LA CALIDAD TOTAL

Algunas veces se confunde la inspección de calidad con el manejo de calidad. La inspección es un componente del manejo de calidad. No es posible disminuir los productos defectuosos a través de la sola inspección. Lo importante es levantar el sistema en que los trabajos no generen fallas. Por ende, es importante identificar las razones por las que aparecen los productos defectuosos y tomar las medidas para reducirlos. Las Q7 (7 herramientas de manejo de calidad) son herramientas para analizar estos productos defectuosos y son utilizadas en los círculos del control de calidad y las campañas de la Calidad Total. Se remarca la importancia de identificar la relación causa-efecto en las actividades de la Calidad Total y las Q7 sirven para identificarla.

En la actualidad, el concepto y la metodología de la Calidad Total se aplican no sólo en el área de la operación industrial sino también en las diversas áreas tales como la mejora de la administración de la empresa, la calidad del servicio al cliente, la eficacia del mercadeo, etc. Es importante mencionar que la Calidad Total se aplica por distintos organismos del sector público en la actualidad, con miras a la mejora de la calidad del servicio y de la gestión pública.

#### **TQM (Total Quality Management = Manejo de Calidad Total): Calidad Total de la Segunda Fase (1995 - Actualidad)**

Para mejorar la calidad de la empresa en sí, a través de la aplicación amplia del concepto y las técnicas del manejo de la calidad en diversas funciones de la empresa, hacia la mejora de la totalidad de la empresa.



#### **TQC (Total Quality Control = Control de Calidad Total): Calidad Total de la Primera Fase (1965-)**

Para mejorar principalmente la calidad del producto y del servicio, a través de la integración de las actividades seleccionadas en base al análisis de la relación causa-efecto y tomadas en todos los niveles de la empresa. (Nota: Se considera que el Círculo del Control de la Calidad es componente complementario para la Calidad Total.).



#### **SQC (Statistical Quality Control = Control Estadístico de Calidad)**

Para estandarizar la calidad del producto en los procesos productivos, aplicando los métodos estadísticos.

La flexibilidad de la aplicación de la Calidad Total aumentó por el desarrollo de las N7 (7 herramientas NUEVAS de manejo de calidad), que son herramientas para analizar los problemas no sólo a nivel operativo, sino también a nivel administrativo. Esta segunda fase de la Calidad Total se puede distinguir a la primera fase. La sigla del idioma inglés de la segunda fase de la Calidad Total es “TQM”, Total Quality Management (Manejo de la Calidad Total), mientras que el mismo de la primera fase es “TQC”, Total Quality Control (Control de la Calidad Total).

La Calidad Total de segunda fase (TQM) en la actualidad, tiene el reto de mejorar la calidad de la empresa (o el instituto del sector público) en sí, además de la calidad del producto y el servicio. El ámbito de la Calidad Total (TQM) en el caso de una empresa privada, se puede presentar en la tabla siguiente.

ÁMBITO DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA PRIVADA	
(1) Calidad del Producto y de los Procesos Productivos (Área principal de la Calidad Total de primera fase, TQC, en la época anterior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar estadísticamente los procesos productivos para evitar el producto defectuoso a través de la estandarización.</li> <li>• Identificar la relación causa-efecto para solucionar el problema relacionado con la calidad del producto y de los procesos productivos.</li> <li>• Sistematizar el sistema productivo que no genere el producto defectuoso, con la colaboración de diversas secciones de la empresa y los proveedores de la materia prima.</li> </ul>
(2) Calidad de las Actividades del Mercadeo (Área nueva e importante de la Calidad Total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener y fortalecer la satisfacción del cliente.</li> <li>• Articular las actividades productivas de la empresa con el mercado.</li> <li>• Manejar la calidad del servicio y la atención al cliente.</li> <li>• Sistematizar el método que satisface al mercado.</li> </ul>
(3) Calidad de la Administración y la Gerencia (Área nueva e importante de la Calidad Total)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la calidad social de la empresa en los términos del manejo de impacto para el medio ambiente, la contribución a la sociedad, la generación del empleo, etc.</li> <li>• Mejorar la relación con las otras empresas.</li> <li>• Mejorar la eficacia y la eficiencia del negocio, de manera integral.</li> <li>• Armonizar los distintos lineamientos de la empresa.</li> <li>• Mejorar la calidad de los trabajadores.</li> <li>• Mejorar el aprovechamiento de recursos informativos.</li> <li>• Mejorar diversos sistemas administrativos.</li> <li>• Sistematizar el mejoramiento de la totalidad de la empresa.</li> </ul>

## (2) ESTUDIO DE CASO

La Calidad Total se puede aplicar no sólo en el sector privado sino en el sector público también. Suponemos que se está aplicando la Calidad Total en la organización en que usted trabaja.

- Pregunta 1: ¿Qué tema estratégico se puede abordar en su organización, a través de la aplicación de la calidad total?
- Pregunta 2: ¿Qué tema operativo se puede mejorar en su organización, a través de la aplicación de la calidad total?

## 3-2. SIETE HERRAMIENTAS DEL MANEJO DE CALIDAD (Q7)

### Resumen:

En el abordaje de la Calidad Total, se subraya la importancia de analizar la relación causa-efecto entre los problemas, con miras a la solución eficiente. Siete Herramientas del Manejo de Calidad (Q7) son instrumentos reconocidos mundialmente para este propósito. Las herramientas son útiles no sólo para los empresarios y los trabajadores de la empresa privada, sino también para los servidores públicos.

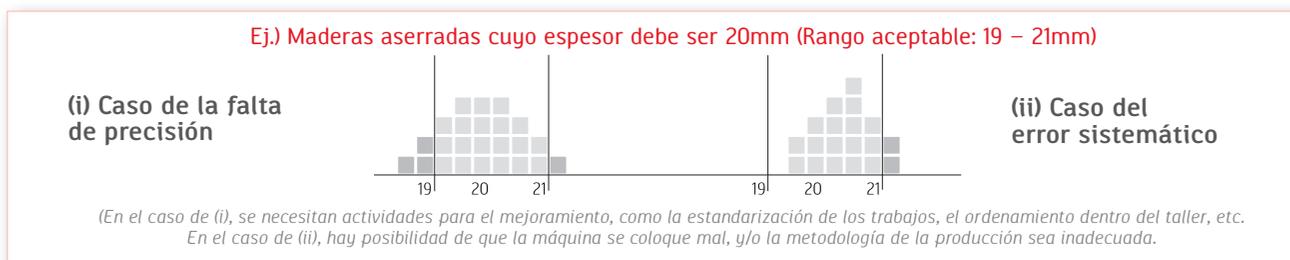
### (I) EXPLICACIÓN BREVE DE Q7, SIETE HERRAMIENTAS DEL MANEJO DE CALIDAD

Los métodos modernos del control de calidad provienen de las técnicas estadísticas; sin embargo, algunos conceptos de estadísticas no son fáciles para que muchas personas entiendan y manejen. En este sentido, se seleccionaron las Siete Herramientas de Manejo de Calidad, Q7, como herramientas fáciles de entender y manejar para muchos trabajadores de empresas productivas. Sin embargo, se considera que esas herramientas son útiles no sólo para los trabajadores productivos, sino también para los empresarios y los servidores públicos.

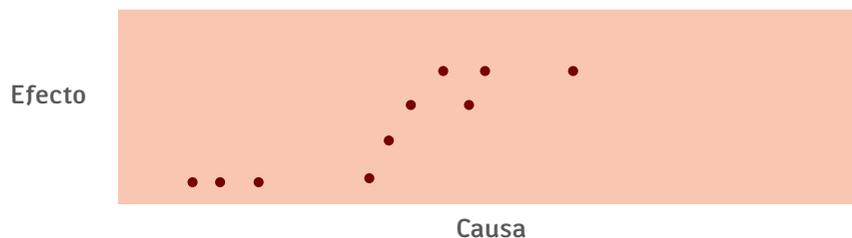
Esas siete herramientas incluyen:

**(a) Clasificación (Estratificación):** Clasificar los datos, en base a posibles causas de la variación del mismo.

**(b) Histograma:** El histograma divide los datos en algún intervalo y ve la frecuencia que ocurre en cada intervalo. Un cuadro gráfico que muestra la variación.

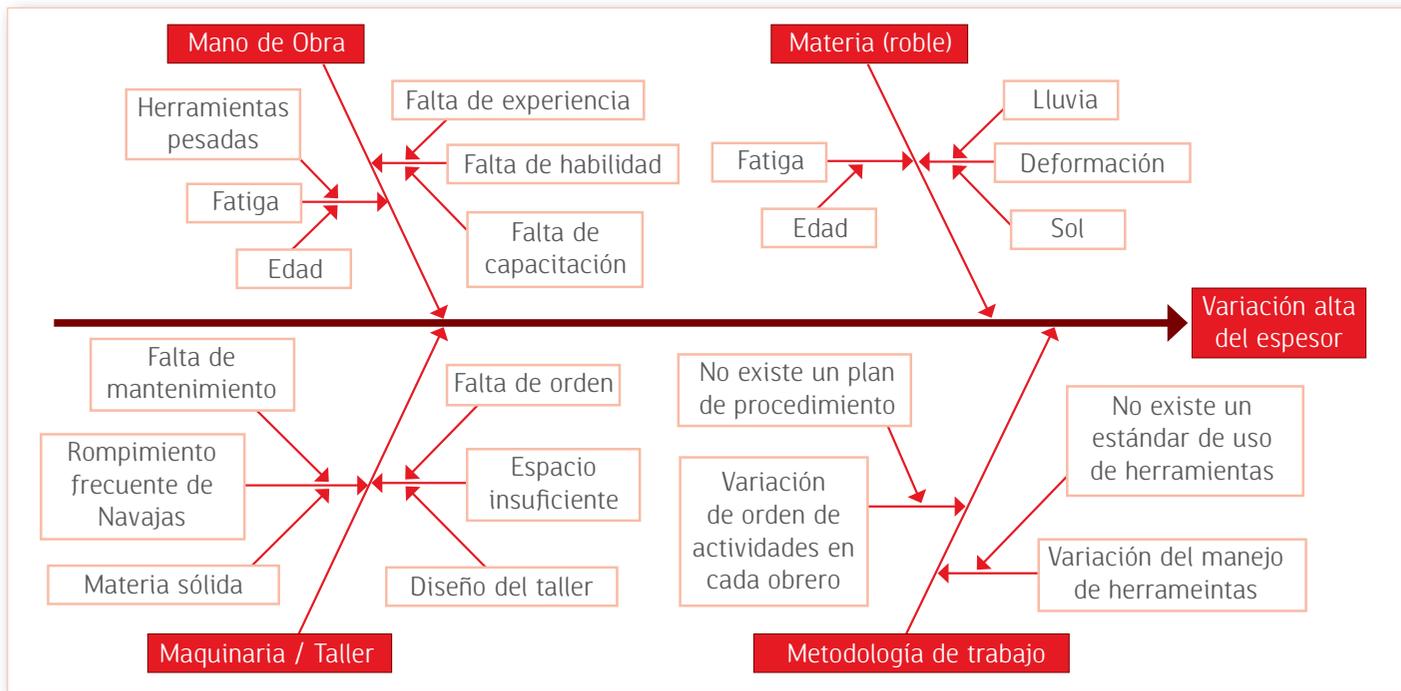


**(c) Gráfico de Correlación (Diagrama de dispersión):** Observa la correlación de dos conjuntos de datos para graficarlos sobre un papel.



**(D) Diagrama de Causa y Efecto (Diagrama de la Espina de Pescado)**

Muestra la relación sistemática de ciertas características y causas que tienen efectos sobre él.



**(e) Diagrama de Pareto:** Para elaborar el diagrama, primero se deben categorizar los datos en fenómenos o causas, colocar los datos en secuencia de cantidad, número o valor monetario. Luego, se puede elaborar el diagrama que muestra un gráfico de barras y utiliza un gráfico lineal para la acumulación de datos con la finalidad de identificar los elementos que tienen grandes impactos.

**(f) Gráfica de Control:** La gráfica facilita el manejo del proceso productivo, identificando si ocurre o no una situación estadísticamente extraordinaria.

**(g) Lista de Chequeo:** Es la lista para facilitar la recopilación de los datos.

**(2) ESTUDIO DE CASO**

Suponemos que usted es coordinador del programa de desarrollo municipal del turismo, y está realizando el estudio de turistas que vienen a su comuna. A primera vista de los datos recopilados, parece que no hay correlación clara entre el motivo y frecuencia de la venida. Es contrario de lo que imaginaba anteriormente. En este caso, ¿cuál(es) de las siete herramientas se puede(n) aplicar para solucionar su interrogante? Describa también cómo aplicarla(s).

## 3-3. SIETE HERRAMIENTAS NUEVAS DEL MANEJO DE CALIDAD (N7)

### Resumen:

*La mayoría de las siete herramientas nuevas del manejo de calidad (N7) son para el análisis cualitativo, mientras que la mayoría de las siete herramientas originales del manejo de calidad (Q7) son para el análisis cuantitativo. En tal sentido, se encuentran muchos casos donde las N7 son aplicables en la gestión empresarial y pública.*

### (I) EXPLICACIÓN BREVE DE N7, SIETE HERRAMIENTAS NUEVAS DEL MANEJO DE CALIDAD

Las Siete Herramientas ORIGINALES de Manejo de Calidad, Q7, presentadas en el artículo anterior son instrumentos para manejar los datos numéricos, excepto por el Diagrama de Causa y Efecto, puesto que muchos datos recopilados en los procesos productivos son cuantitativos. Sin embargo, es importante manejar los datos cualitativos, tales como la preferencia del mercado, el reclamo del cliente, características de la calidad del servicio y la atención al cliente, la relación entre las distintas funciones de la empresa, etc., para mejorar la calidad de la empresa en sí, hacia la mejora de la competitividad. Esos temas también se relacionan con la calidad de la gestión pública.

Por lo tanto, en la actualidad, se aplican con frecuencia las Siete Herramientas NUEVAS de Manejo de Calidad, N7, en las actividades de la Calidad Total, para manejar los datos cualitativos, puesto que las 6 herramientas de las N7 son herramientas cualitativas. De ellas, a continuación se presentan los 4 diagramas:

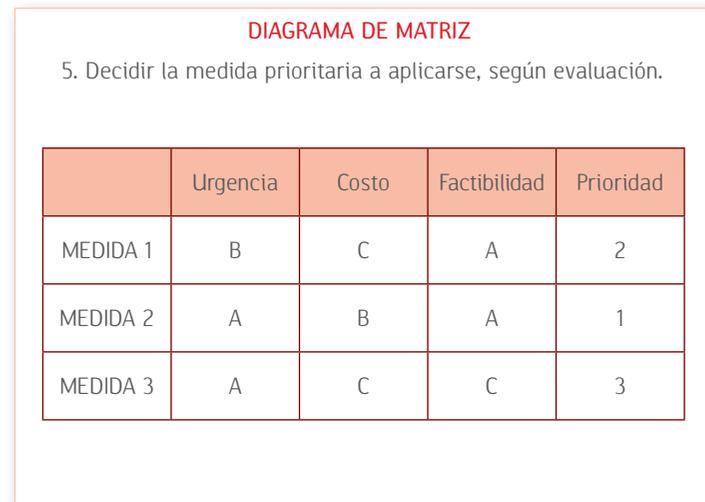
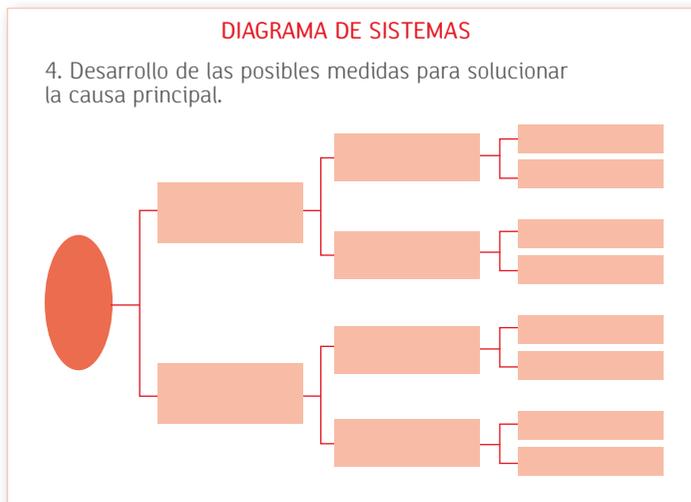
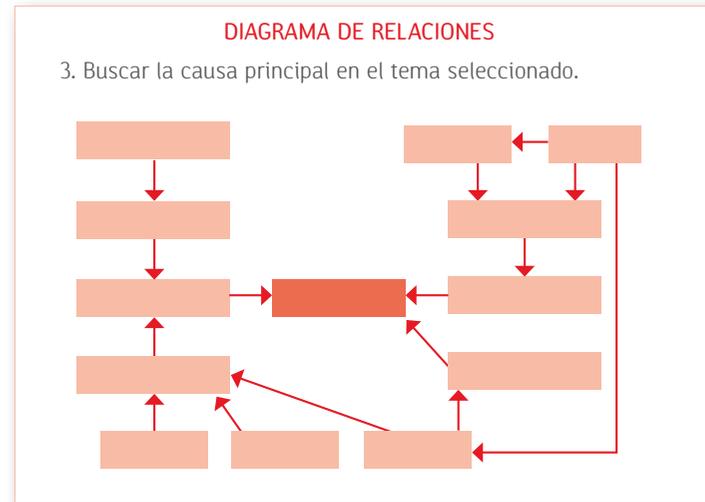
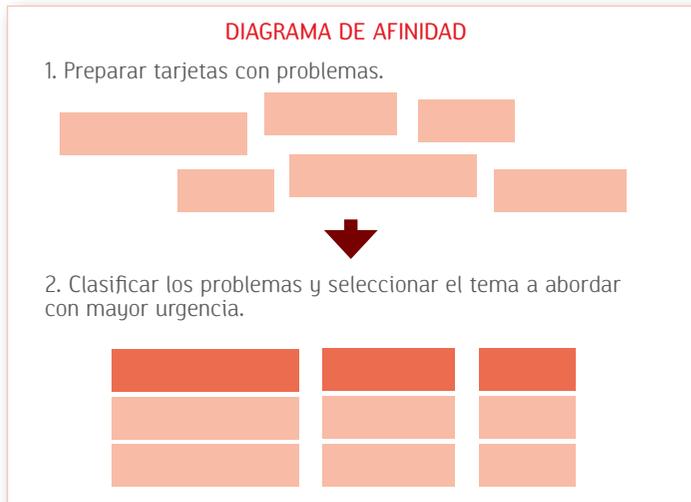
**(a) Diagrama de Afinidad:** Primero, se comienza a buscar cuáles son los problemas que se ocultan bajo un ambiente confuso. Se reúnen los problemas de acuerdo a su afinidad, es decir, se clasifican en subgrupos tomando en cuenta la materia de que se trata. Luego, se define el tema a abordar con mayor urgencia.

**(b) Diagrama de Relaciones:** Una vez que se identifican claramente los problemas, se buscan sus causas respectivas. Las relaciones entre causa y efecto son complejas, por tanto se tienen que desenredar y ligar lógicamente. Así, se encontrarán las causas principales y reales de los problemas centrales. Este diagrama es parecido al Diagrama de Causa y Efecto, una de las Q7. Mientras que el Diagrama de Causa y Efecto es más adecuado para estudiar la solución del problema relacionado con el proceso productivo, el Diagrama de Relaciones se puede aplicar de manera más flexible para diversos casos.

**(c) Diagrama de Sistema:** En esta etapa, se tienen que profundizar las relaciones entre causa y efecto de los problemas principales hasta identificar las causantes de manera detallada. El diagrama de Sistema, que se conoce también como Diagrama de Árbol o Pirámide, puede presentar todas las opciones de solución a los problemas centrales identificados en el anterior diagrama.

**(d) Diagrama de Matriz:** Sería imposible tomar medidas para todos los problemas al mismo tiempo. Por lo tanto, se tienen que tomar aquellas que se consideren más importantes. Estas medidas serán evaluadas tomando en cuenta criterios de urgencia, costos, eficiencia y factibilidad, etc., obtendremos entonces, un orden de prioridad para posteriormente ejecutar las medidas pertinentes.

Se grafican abajo los 4 diagramas.



## (2) ESTUDIO DE CASO

Suponemos que usted es coordinador del programa municipal de fomento de productores mujeres en la zona rural. En un grupo, algunas mujeres desean vender sus productos artesanales directamente al mercado sin intermediadores (comerciantes) para aumentar su ganancia, y las otras desean continuar la venta con intermediadores, ya que la venta directa al mercado generará más trabajo y complicará su vida. Esta polémica generó un conflicto muy severo en este grupo. ¿Son aplicables las N7 para facilitar la solución de este conflicto? En caso afirmativo, ¿cómo se pueden aplicar? En caso negativo, ¿qué otra herramienta es aplicable para la solución de este problema?

## 3-4. APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL A NIVEL ESTRATÉGICO

### Resumen:

La Calidad Total articula la calidad del trabajo con la calidad de la empresa en sí. La Calidad Total podrá beneficiar no sólo al empresario, sino también a todos los actores relevantes tales como clientes y trabajadores.

### (I) OBJETIVOS Y BENEFICIOS DE LA CALIDAD TOTAL

Como se presenta posteriormente, la Calidad Total puede incluir no sólo la calidad de productos, sino la calidad de la totalidad de la empresa. En tal sentido, como se presenta el dibujo desarrollado abajo, se puede considerar que la Calidad Total puede articular la calidad de la empresa y la calidad del trabajo (la operación).



La Calidad Total intenta mejorar la calidad de la totalidad de la empresa, por ende puede beneficiar no sólo al empresario (propietario), sino también a todos los actores relevantes, tales como trabajadores y clientes, de la siguiente manera:

### BENEFICIARIOS Y BENEFICIOS POR LA APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA PRIVADA

BENEFICIARIOS	BENEFICIOS
<b>Empresario (Propietario)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ganancia aumentada por la aplicación de la calidad total.</li> <li>• Continuidad de la empresa por la calidad reconocida.</li> </ul>
<b>Trabajadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrés minimizado a través de la simplificación de trabajos.</li> <li>• Empleabilidad mejorada por la formación de la capacidad.</li> <li>• Estabilidad del empleo en la empresa.</li> </ul>
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios de mejor calidad.</li> </ul>
<b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo sostenible gracias a empresas competitivas.</li> <li>• Ambiente de la sociedad que respeta el valor y la calidad de la vida.</li> </ul>

## (2) ¿CÓMO SE PUEDE INTRODUCIR Y DESARROLLAR LA CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA?

Para levantar el abordaje de la Calidad Total en una empresa, se necesitan con frecuencia los siguientes instrumentos y sistemas. Lo más importante en la introducción de la Calidad Total es la iniciativa y el liderazgo del empresario.

- **Comité de fomento de la calidad total:** Planificar y monitorear el abordaje de la calidad total. En caso de PyMEs, el empresario deberá ser presidente del comité y los miembros podrán ser directores jefes y trabajadores clave de distintas secciones. Primero, se deberán determinar las actividades a desarrollar en el abordaje de la Calidad Total.
- **Educación sobre la calidad total para los trabajadores:** Es importante diseminar los conocimientos de los métodos técnicos para la identificación de la relación causa-efecto entre los problemas y la generación de soluciones de los problemas. Además, se deberá sistematizar el aprendizaje de conocimientos técnicos en la empresa.
- **Diagnóstico del avance de la calidad total:** Es importante que el empresario diagnostique el avance de la aplicación del concepto de calidad en su empresa, en base a los indicadores del monitoreo previamente definidos.
- **Concurso entre distintos equipos:** Bajo la coordinación del comité, es deseable realizar el concurso en que los distintos grupos presenten su avance del abordaje de la calidad total y se reconozcan buenas prácticas por todos los miembros de la empresa.
- **Círculo de control de calidad:** El círculo de control de calidad es el grupo de trabajadores que analizan conjuntamente cómo mejorar la eficiencia operativa de su trabajo. La introducción del círculo de control de calidad es parte suplementaria de la calidad total. Por ende, es posible introducir la calidad total sin contar con círculos de control de calidad.
- **Actividades de 5S:** Con frecuencia, se pueden aplicar las actividades de 5S, que se presentan en el artículo 3-7, como actividades preparatorias de la introducción de la calidad total.

## (3) ESTUDIO DE CASO

*¿Cómo usted asesora a los siguientes empresarios, que entienden incorrectamente la Calidad Total?*

- *Empresario A dice: "Tengo entendido que la Calidad Total es para mejorar la calidad de productos. Por ende, no necesitamos introducirla, ya que mi empresa no es productora industrial sino distribuidor comercial."*

- *Empresario B dice: "Las actividades relacionadas con la calidad tienen que desarrollarse por todos los trabajadores de mi empresa para mejorar la calidad del producto, con miras a la maximización de la ganancia de mi empresa. En tal sentido, los trabajadores deben iniciar las actividades relacionadas con la calidad por su propia voluntad."*

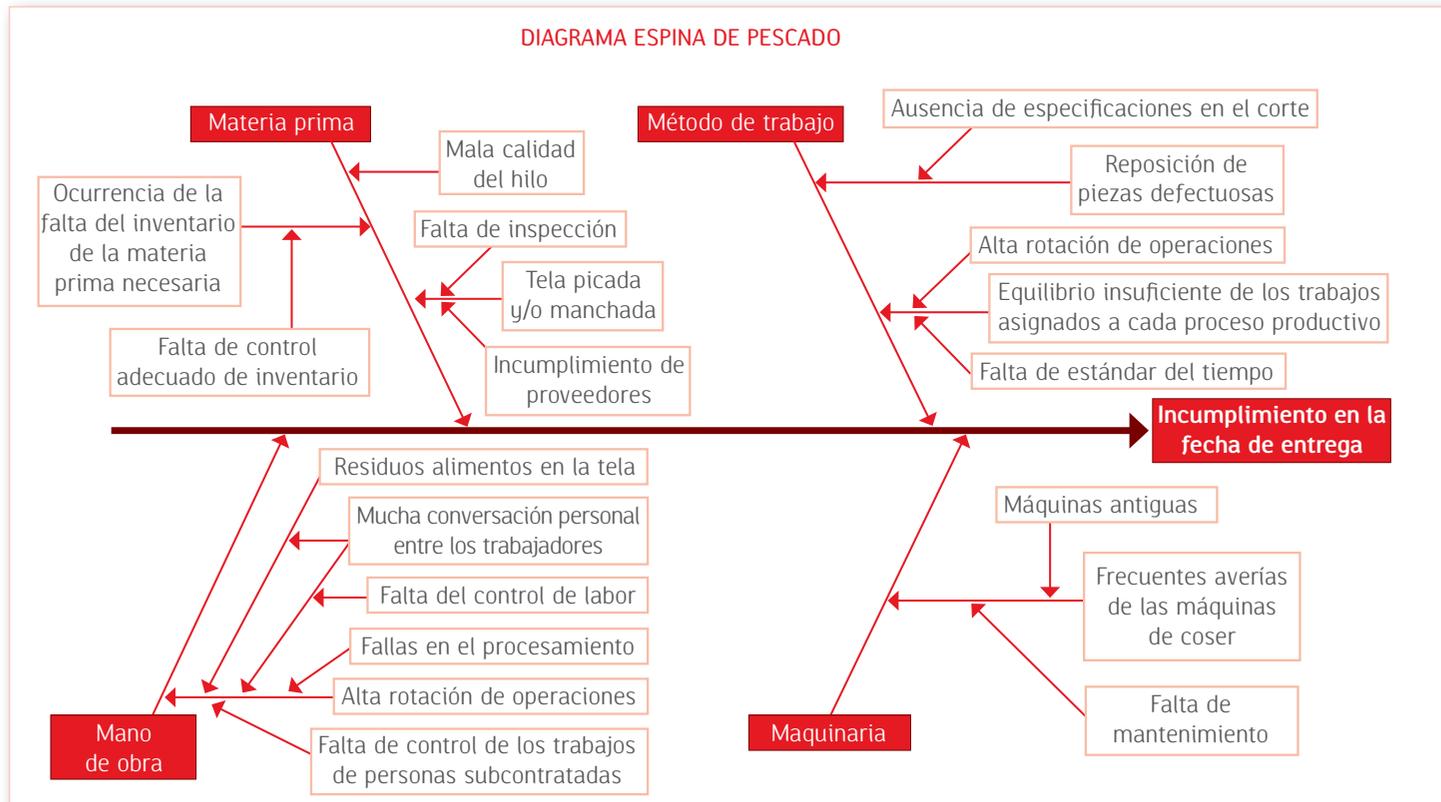
## 3-5. APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL A NIVEL ADMINISTRATIVO

### Resumen:

Para mejorar la calidad de la administración, primero se deberá identificar el problema que se debe solucionar, a través de la aplicación de herramientas analíticas. Luego, se deberán preparar las medidas y realizarlas bajo la iniciativa del empresario y/o dirigentes.

### (I) EJEMPLO DE LA APLICACIÓN DEL DIAGRAMA ESPINA DE PESCADO

La empresa "X", localizada en Concepción, conformada por 20 trabajadores y dedicada a la confección de ropas, se demora a veces en la entrega de los productos, ya que la empresa produce los productos dependiendo de las órdenes de los clientes. Eso dificulta el aumento de la venta y la ganancia. En este sentido, el problema no es del nivel operativo sino administrativo. Para estudiar la posible solución, la empresa elaboró el Diagrama de Causa y Efecto (Espina de Pescado), que es una de las siete herramientas del Control de Calidad (Q7) a continuación:



El Diagrama, en este caso, presenta las siguientes causas que generan dificultad en el cumplimiento de la fecha de entrega.

- Ocurrencia de escasez del inventario necesario de materias primas, que proviene de la falta del control adecuado del inventario.
- Complicaciones de trabajos productivos, debido al cambio frecuente de operación, que proviene de la forma de la producción dependiente de las órdenes de clientes.
- Productos defectuosos en proceso.
- Ocurrencia frecuente de las averías de máquinas de coser, etc.

Algunas causas de la ineficiencia productiva son difíciles de solucionar. Por ejemplo, aunque la forma de producción dependiente de las órdenes de los clientes causa dificultad en las actividades productivas de la empresa, la empresa no deberá cambiar esa forma, ya que esa forma puede generar ventaja, o sea, seguridad de la venta de productos finales. Por otra parte, se observan otras causas que puede solucionarse por el esfuerzo de la empresa. Por ende, en este caso, es recomendable que la empresa estudie realizar las siguientes actividades, que podrán solucionar la demora en la entrega y aumentar la venta y la ganancia.

- **Control del inventario de materias primas:** Inspección de materias primas en la recepción, registro de entrada y salida del inventario por formatos, sistema de compras bien diseñado a través de la clasificación de las materias dependiendo de la importancia para la operación, etc.
- **Elaborar el lineamiento del mantenimiento de la máquinas:** Lineamientos sobre el mantenimiento cotidiano por los trabajadores.
- **Estandarización de trabajos importantes y asignación adecuada del trabajo a cada trabajador,** en base al análisis de procesos productivos, el análisis del cuello de botella, y el estudio del tiempo.

Esas medidas se pueden realizar bajo la iniciativa del empresario, puesto que la empresa es de escala pequeña, y la Calidad Total remarca la importancia del liderazgo del empresario y/o dirigente. La aplicación de las herramientas anglicista de la calidad puede producir las medidas concretas para la mejora administrativa. Sobre todo, las herramientas cualitativas como la espina de pescado, se pueden aplicar de manera flexible, tanto a nivel administrativo como a nivel más operativo específico.

## (2) ESTUDIO DE CASO

*Se puede considerar que el diagrama de relaciones (una de N7) y el diagrama espina de pescado (una de Q7) son parecidos en el sentido que los dos son herramientas cualitativas e intentan identificar la relación causa-efecto.*

- *Pregunta 1: ¿Cómo se puede elaborar el diagrama de relaciones para este caso de la empresa X? Elabore el diagrama de relaciones, de manera muy completa involucrando todos los problemas de la empresa.*
- *Pregunta 2: ¿En qué casos es más fácil de aplicar el diagrama de relaciones en vez del de espina de pescado?*

## 3-6. APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL A NIVEL OPERATIVO

### Resumen:

La calidad se debe generar por los procesos operativos en sí. Es un concepto importante en la aplicación de la Calidad Total en la operación.

### (1) CALIDAD GENERADA POR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS

La Calidad Total originariamente se desarrolló en el área de la operación industrial. En esta área, el concepto importante se refiere a la “calidad generada por los procesos productivos”. ¿Qué quiere decir este concepto?

En un taller diseñado en términos del manejo de la calidad, los procesos productivos eliminan los asuntos defectuosos de manera sistematizada. En otras palabras, lo más importante es construir un sistema en que los trabajos no generen fallas. Eso es la “calidad generada por los procesos productivos”, que es el concepto más importante en la Calidad Total original.

### (2) TÉCNICAS PARA LA “CALIDAD GENERADA POR LOS PROCESOS PRODUCTIVOS”

Elaborar el Diagrama Proceso de Control de Calidad es la técnica más importante para construir el sistema productivo que puede eliminar los defectos. Dicho diagrama se elabora para definir los puntos operativos importantes relacionados con la calidad por cada proceso productivo, con miras a (i) la estandarización de los trabajos relacionados con la calidad y (ii) la presentación exitosa a los clientes sobre el sistema operativo de calidad en la empresa. Se presenta abajo un posible formato del diagrama.

DIAGRAMA PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD							
PRODUCTO: ELABORADO POR: AUTORIZADO POR:	FECHA ELABORADA: FECHA REVISADA:						
	1	2	3	4	5	6	7
Proceso productivo							
Foto del proceso							
Trabajos del Proceso							
Puntos de Calidad							
Especificaciones							
Métodos de inspección							
Herramientas de inspección							
Anotación							
Historia de defectos							

(Nota) El formato proviene de un documento preparado por ASEXMA, Chile

### (3) ¿CÓMO SE PUEDE ELABORAR EL DIAGRAMA PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD?

Es necesario identificar los factores que influyen la calidad en los procesos productivos, para elaborar el Diagrama Proceso de Control de Calidad. En este sentido, uno de posibles flujos del trabajo para la elaboración del Diagrama Proceso de Control de Calidad se puede visualizar a continuación:

#### FLUJO PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA PROCESO DE CONTROL DE CALIDAD

##### I.- Elaborar el mapa de problemas

- (1) Identificar los problemas de cada proceso productivo.
- (2) Resumir los problemas, aplicando el diagrama de afinidad, una de las siete herramientas nuevas del manejo de calidad (N7).

*Ejemplo: Una empresa de la confección*



Diseño que dificulta la operación productiva

(Tarjetas de Problema)



Materia prima no estandarizada



Avería ocurrida frecuentemente en la máquina de coser



Productos a planchar de manera desordenada

##### II.- Realizar el análisis de los modos y de los efectos de fallas (Failure Mode Effect Analysis: FMEA) y programar la inspección, aplicando el resultado de la evaluación de los problemas

- (1) Evaluar los problemas identificados por los dos criterios, la frecuencia y la gravedad.
- (2) Identificar las medidas contra los problemas identificados tanto en el diseño como en el proceso.
- (3) Programar la inspección, en base a la evacuación de los problemas por los dos criterios.

##### Diagrama de FMEA

Problemas	Evaluación			Medidas	
	Frecuencia (a)	Gravedad (b)	(a) x (b)	Diseño	Proceso

##### III.- Elaborar el Diagrama Proceso de Control de Calidad (Ver la página anterior)

### (4) ESTUDIO DE CASO

¿Cree usted que la técnica presentada en este artículo se puede aplicar para la mejora de la calidad de gestión empresarial de la tienda y del comercio y de la gestión pública de gobiernos locales? En caso afirmativo, describa un ejemplo de su aplicación.

## 3-7. ACTIVIDADES DE 5S

### Resumen:

5S se puede aplicar como actividad preparatoria de la Calidad Total, puesto que 5S puede visualizar los problemas operativos tanto en la oficina como en la fábrica.

### (I) CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE 5S

Las actividades de 5S pueden facilitar las faenas de trabajadores y máquinas, a través de la eliminación de asuntos innecesarios, la adecuación del diseño y visualización de los problemas relacionados con el sitio de trabajo, etc. Las actividades de 5S pueden realizarse como actividades preparatorias de la Calidad Total y las otras actividades relacionadas a Kaizen, que se traducen como el “mejoramiento continuo” con frecuencia en Latinoamérica e intenta eliminar las 3Ms; Muri (Imposible), Muda (Inútil) y Mura (Irregular), ya que la transparencia operativa producida por 5S puede facilitar la identificación de la relación causa-efecto entre los problemas del sitio de trabajo, que es uno de los retos importantes de la Calidad Total y Kaizen.

Las actividades de 5S se pueden resumir en la siguiente tabla.

COMPONENTES DE 5S	
Clasificar (Seiri)	Separar las cosas necesarias de las innecesarias, sacando estas últimas del lugar de trabajo y de la empresa. Hay que mantener lo estrictamente necesario, clasificando según su frecuencia de uso.
Ordenar (Seiton)	Colocar las cosas de manera tal que puedan ser ubicadas fácilmente y disponer de ellas de manera inmediata cuando se las necesite. Para ello es necesario ubicarlas en el lugar más apropiado y de manera funcional.
Limpiar (Seisou)	Dejar impecable el lugar de trabajo, incluyendo equipos, herramientas y amoblado, sacando la basura, la suciedad y los elementos extraños. Incluye realizar una verificación cuidadosa del estado operacional de los diversos elementos.
Mantener (Seiketsu)	Conservar impecable la empresa y cada lugar de trabajo, colocando especial énfasis en los aspectos de higiene, seguridad y contaminación. Se trata de que a través de la vista se pueda realizar un control rápido y efectivo (control visual).
Incorporar (Shitsuke)	Hacer propias las cuatro acciones anteriores y practicarlas de manera espontánea, sin necesidad de recibir órdenes, con sentido de autodisciplina y exportarlas a otros medios (la familia, la comunidad, las asociaciones, colegios, etc.).

*Estas definiciones son del folleto “Las 5 Acciones Básicas COLMI”, elaborado por el Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chile).*

Las 5S pueden resultar útiles para:

- El mejoramiento de la productividad (a través de la mejor disposición de las maquinarias y herramientas, el mantenimiento suficiente de las máquinas, la motivación elevada de los empleados y obreros por su participación en las actividades de mejoramiento, la optimización de los procesos de trabajo, la facilidad del mantenimiento de la maquinaria productiva a través de la suficiente limpieza, etc.).
- El mejoramiento de la calidad (a través de la estandarización de labores, clasificación de asuntos, etc.).
- El mejoramiento de la seguridad laboral (a través del uso adecuado de la maquinaria, el uso de uniformes, guantes y cascos de seguridad, buenas condiciones de higiene, etc.).

## (2) ¿CÓMO SE PUEDEN LEVANTAR Y MONITOREAR LAS ACTIVIDADES DE 5S?

Las actividades preparatorias para iniciar las 5S incluyen:

- Declarar la introducción de 5S por el empresario (o el gerente general).
- Definir claramente el objetivo específico y el plan de acciones de 5S. El plan de acciones deberá incluir: la meta, el indicador, las actividades, las personas y las secciones responsables, la fecha límite a cumplir, etc.
- Organizar el comité para la campaña de 5S y definir el papel de cada miembro.

El monitoreo de las actividades de 5S se puede realizar a través de la aplicación de la lista de chequeo, cuyo ejemplo se presenta abajo.

### (EJEMPLO) LISTA DE CHEQUEO PARA EL SEGUIMIENTO DE 5S EN EL CASO DEL SECTOR DE CONFECCIÓN

Clasificar (Seiri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se clasifican los materiales necesarios de los innecesarios y se separan según la necesidad?</li> <li>• ¿Se observan muchas basuras como pedazos de tela e hilo?</li> <li>• ¿Existe el inventario de producto defectuoso que no se ha transformado en producto terminado?</li> <li>• ¿Existe el inventario sobrante de productos en proceso?</li> <li>• ¿Existe el inventario sobrante de materias primas?</li> <li>• ¿Existe la materia prima cuya calidad puede afectar negativamente la producción de ropas y vestidos?</li> <li>• ¿Existe el inventario sobrante de productos finales?</li> <li>• ¿Existe el patrón de papel que no se ha usado?</li> <li>• ¿Hay herramientas e instrumentos que no se han utilizado en estos últimos años en el taller?</li> <li>• ¿Se encuentran las cosas innecesarias en el pasillo del taller?</li> </ul>
Ordenar (Seiton)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las materias primas y las herramientas ¿se colocan adecuadamente en los puestos fijos?</li> <li>• ¿Todos los trabajadores pueden saber dónde se guardan las materias primas y las herramientas principales?</li> <li>• Las materias primas y las herramientas que se usan con frecuencia ¿se colocan más cerca del sitio de transformación que aquellas que se utilizan con menos frecuencia?</li> <li>• ¿Existen señales en los lugares donde se colocan las materias primas y los productos en el almacén?</li> <li>• El documento estándar de los trabajos relacionados a los procesos productivos importantes ¿se coloca en el taller de manera ordenada?</li> <li>• ¿Se registran los productos terminados y las materias primas?</li> <li>• Los productos finales o terminados ¿se separan de las materias primas?</li> <li>• Los productos finales ¿se separan de manera adecuada de los productos defectuosos?</li> <li>• ¿Existe una adecuada separación entre máquinas?</li> </ul>
Limpiar (Seisou)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se limpia la maquinaria al iniciar operaciones? ¿Con qué frecuencia se les brinda mantenimiento a las máquinas más delicadas?</li> <li>• Las tijeras y navajas ¿se mantienen limpias para no afectar la operación?</li> <li>• Las planchas ¿se mantienen limpias para no afectar los productos?</li> <li>• El almacén ¿mantiene la limpieza para no afectar la materia prima y el producto final?</li> <li>• ¿Es visible el manejo operativo y productivo en el taller?</li> </ul>
Mantener (Seiketsu)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los obreros ¿usan uniformes para mantener la sanidad?</li> <li>• ¿Existe buena ventilación de aire fresco en el taller?</li> </ul>
Incorporar (Shitsuke)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores ¿revisan y cuidan las máquinas y herramientas productivas todos los días?</li> <li>• ¿Se otorgan las oportunidades de capacitación a los obreros, sobre todo en el tema de procesos productivos y en el tema de mantenimiento de la maquinaria?</li> <li>• ¿Los obreros ¿charlan en el taller?</li> <li>• Se hacen reuniones periódicas para discutir el mejoramiento del sitio de trabajo?</li> <li>• El objetivo de las actividades de 5S ¿está expuesto en un lugar visible?</li> </ul>

## (3) ESTUDIO DE CASO

Elabore la lista de chequeo del seguimiento de 5S para uno de los siguientes casos.

- (a) Oficina del gobierno municipal,
- (b) Aserradero, o
- (c) Restaurante

## 3-8. CÍRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD (CCC)

### Resumen:

*La introducción de los Círculos de Control de Calidad (CCCs) puede fortalecer el abordaje de la Calidad Total tanto en la empresa como en la entidad pública, a través de la participación dinámica de los trabajadores en grupo.*

### (1) POSICIÓN DE CÍRCULOS DEL CONTROL DE CALIDAD (CCC) EN LAS ACTIVIDADES DE LA CALIDAD TOTAL

Los Círculos de Control de Calidad (CCC) se pueden definir como el grupo de trabajadores que implementan actividades para solucionar todo tipo de problemas operativos en el lugar del trabajo. Aunque se considera que CCC es un grupo voluntario, en muchos casos se remuneran económicamente los logros importantes del CCC por parte de la empresa. En este sentido, CCC puede ser un instrumento para facilitar la participación de los trabajadores en la práctica operativa de la Calidad Total.

Dicen que se puede introducir y desarrollar la Calidad Total sin contar con el CCC, puesto que lo más importante es la iniciativa y el liderazgo del empresario (en caso de empresa privada) y del dirigente (en caso del sector público). Sin embargo, la participación fortalecida de trabajadores por el CCC podrá enriquecer y encarnecer el abordaje de la Calidad Total y complementar el liderazgo del empresario y/o el dirigente. Se puede formar el CCC no sólo en la división de la operación productiva en la fábrica sino en el cualquier rubro de trabajos. En este sentido, el CCC se puede levantar en una entidad del sector público, para que los funcionarios estudien e implementen las medidas para mejorar la eficiencia del trabajo y la calidad del servicio, como actividades del grupo.

### (2) FORMACIÓN DEL CCC

Primero, el CCC se debe formar de manera unida con el dirigente de la campaña de la Calidad Total. El CCC no debe ser aislado del dirigente de la empresa y/o el instituto. En este sentido, se debe elaborar el organigrama que identifica los miembros de los distintos círculos y la persona responsable de los distintos grupos, quien con frecuencia, es el gerente general.

Una de posibles medidas para la introducción del sistema y la cultura del CCC, es formar uno o más grupos piloto y luego extender la formación de grupos. El grupo piloto, primero, puede desarrollar las actividades de 5S, que se presentan en el artículo anterior. Un CCC piloto puede componerse por un líder y 4 ó 5 miembros.

Para iniciar las actividades de un CCC, tiene que realizarse la educación a los miembros del círculo sobre las herramientas de la Calidad Total que se presentan en los artículos 3-2 y 3-3 de este manual.

Además, tiene que prepararse el diagrama del CCC, ya que las actividades a desarrollar deben ser visibles a todas las personas. El diagrama del CCC debe definir y presentar: logotipo (lema) de la actividad del CCC, nombres y fotos de los miembros, nombre de

grupo, plan de reuniones. (Ej. 4 veces /mes x 3 meses = 12 reuniones), tema a abordar, razón de por qué escogen este tema, datos recopilados sobre el tema seleccionado y el análisis, gráfica con meta, medidas para superar el problema y posibles temas a futuro.

Las reglas de la actividad de CCC pueden incluir:

- Cada actividad y reunión, que se desarrolla una vez a la semana, debe realizarse por 20-30 minutos.
- Una ronda de actividades del CCC es, por máximo, por tres meses. Aunque no hubiese podido terminarse el tema seleccionado, el grupo tiene que elaborar la conclusión de las actividades y presentarla para cerrar.

Las actividades del CCC se pueden desarrollar de la manera que se presenta en la siguiente tabla.

**(EJEMPLO) LISTA DE CHEQUEO PARA EL SEGUIMIENTO DE 5S EN EL CASO DEL SECTOR DE CONFECCIÓN**

	Pasos	OBSERVACIONES
1	Seleccionar el tema a desarrollar en el círculo de manera aproximada	Puede incluir temas relacionados con el lugar del trabajo, el producto, el proceso, el problema ya reconocido, etc.
2	Recopilar los datos	En cuanto al tema seleccionado en el paso anterior, se necesita recopilar los datos. Los posibles datos a recopilar pueden ser; el porcentaje de productos defectuosos en todos los procesos, el porcentaje de productos defectuosos en el proceso a analizar, tipos de fallas (productos defectuosos), número de productos defectuosos al día, a la semana y al mes, etc.
3	Ordenar y analizar los datos recopilados	Se puede aplicar el diagrama de Pareto, una de las Siete Herramientas del Manejo de Calidad (Q7), para saber el problema que tiene el impacto más grande.
4	Decidir el tema y la meta a desarrollar de manera determinada	Se necesitaría un mes para las actividades (pasos) 2 y 3. Luego, en base al análisis de los datos recopilados en el paso anterior, se puede decidir el tema y la meta a desarrollar en el círculo determinadamente.
5	Recopilar los datos más detallados y observar cuidadosamente el lugar del trabajo	Tiene que recopilar los datos más detallados y observar cuidadosamente el lugar del trabajo, para analizar el tema seleccionado, por vista, oído, tacto. Adicionalmente, puede tomar las fotos del lugar y escuchar las observaciones de operadores. Las informaciones recopiladas se pueden resumir por la aplicación del Diagrama de Causa y Efecto, una de Q7.
6	Formar las ideas sobre las medidas para la mejora	Es recomendable elaborar las 3 posibles medidas para la mejora, en base al análisis de la relación causa-efecto entre los problemas realizados en el paso anterior. Se necesitaría otro mes para los pasos 4, 5 y 6.
7	Aplicar las medidas elaboradas y evaluar su impacto	En este paso, tiene que aplicar en práctica las tres medidas propuestas en el paso anterior y evaluar su efecto. Dependiendo de la necesidad, se pueden tomar las otras acciones adicionales.
8	Presentar los logros de las actividades por los tres meses	Se puede organizar el evento de presentaciones por distintos círculos. La presentación de cada círculo puede ser de 20 minutos.

(Nota) El formato proviene del documento preparado por ASEEXMA, Chile

**(3) ESTUDIO DE CASO**

*El Círculo de Control de Calidad se puede levantar tanto en la empresa privada, como en la entidad pública y el gobierno municipal. Suponemos que usted es miembro del círculo que se acaba de levantar en su lugar del trabajo. ¿Qué tema desea usted desarrollar en el círculo?*

## 3-9. APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN LA GESTIÓN PÚBLICA

### Resumen:

*El sistema del manejo de calidad, frecuentemente, conlleva la estandarización de trabajos internos y la aplicación de la lista de chequeos para autoevaluación con miras a la elaboración del plan de mejoras. Algunas veces, el sistema no funciona de manera sostenible. La aplicación del concepto de Calidad Total puede servir para superar este problema.*

### (I) CALIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Algunas veces, un sistema del manejo de calidad, introducido tanto en la gestión empresarial como en la gestión pública, no funciona de manera sostenible. En algunos casos, el costo de la introducción del sistema de calidad supera su beneficio. ¿Por qué ocurre este tipo de error? ¿Cómo se puede prevenir y/o solucionar?

Ese error, con frecuencia, proviene de la confusión entre el objetivo y las medidas. Aunque la introducción del sistema de calidad no es un objetivo sino una medida, muchas empresas e institutos públicos lo toman como el objetivo, puesto que la introducción de la norma como ISO 9001 puede ser “pasaporte” para vender el producto a empresas grandes o puede justificar bien sus actividades.

Para evitar esa confusión, primero, es mejor que considere la definición de la calidad. La calidad de un instituto público se puede definir como la calidad de la gestión pública, que incluye el sistema y los procesos internos, en términos de la eficiencia y eficacia con miras al logro del objetivo organizacional, o sea, la generación de valor para los beneficiarios. En tal sentido, el sistema de calidad se deberá introducir de manera que pueda facilitar sosteniblemente la generación de valor para los ciudadanos.

En muchos casos, el sistema del manejo de calidad incluye la sistematización de procesos del trabajo y la introducción del ciclo de planificar, realizar y evaluar. En este sentido, la introducción del sistema frecuentemente conlleva: (a) la elaboración de manuales para estandarizar los diversos trabajos internos, y (b) la aplicación de lista de chequeos para autoevaluación con miras a la planificación del plan de mejoras. Como se dice posteriormente, este sistema algunas veces no funciona de manera sostenible. La Calidad Total es aplicable para que el sistema funcione de manera sostenible, ya que la Calidad Total subraya la importancia de: (i) el liderazgo del dirigente, (ii) la minimización de los trabajos para mantener el sistema de calidad, en base a la identificación de factores más prioritarios para el manejo, (iii) el enfoque claro hacia el objetivo, (iv) los beneficios de los distintos actores, que incluye a los trabajadores, y (v) la visibilidad.

## (2) MINIMIZACIÓN DE LOS TRABAJOS PARA MANTENER EL SISTEMA DE CALIDAD, EN BASE A LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES MÁS PRIORITARIOS PARA EL MANEJO

El Sistema de Acreditación de los Servicios Municipales en Chile conlleva un instrumento de autoevaluación que tiene los siete criterios principales; (a) liderazgo y planificación estratégica, (b) compromiso y desarrollo de las personas, (c) recursos financieros y materiales, (d) relaciones con usuarios y usuarias, (e) prestación de servicios municipales, (f) información y análisis y (g) resultados en calidad de servicio. Parecidos criterios se aplican en los gobiernos descentralizados de distintos países, ya que los criterios de evaluación se han estandarizado mundialmente en estos últimos años. La aplicación del concepto de Calidad Total puede identificar los criterios más importantes para monitorear y evaluar prioritariamente, el que tiene la influencia más dominante para el objetivo institucional y/o el problema más severo de la organización. Podemos tener dos métodos para identificar los criterios prioritarios. El primer método es elaborar el diagrama de espina de pescado (una de Q7) o el diagrama de relaciones (una de N7) para identificar el problema principal que tiene la influencia más grande para la eficacia y la calidad del servicio público. (El artículo 3-5 podrá explicar cómo se pueden aplicar esos diagramas.) El segundo método se refiere a la aplicación del Diagrama Procesos de Control de Calidad que se presenta en el artículo 3-6. Dicho diagrama puede definir los puntos operativos importantes relacionados a la calidad por cada proceso operativo. En tal sentido, se puede desarrollar dicho diagrama por cada rubro de trabajo, sección o división.

## (3) BENEFICIOS DE LOS DISTINTOS ACTORES QUE INCLUYEN LOS TRABAJADORES

En el abordaje de la Calidad Total, lo más importante es la iniciativa del dirigente. Sin embargo, simultáneamente la motivación de los trabajadores es esencial para sostener el abordaje. En tal sentido, el abordaje de la Calidad Total se diseña de manera armonizada, de modo que se logren simultáneamente los beneficios de distintos actores, incluyendo a los trabajadores. Una de las posibles medidas para beneficiar a los trabajadores es articular las actividades de la gestión de calidad con la formación laboral y profesional de cada trabajador. Eso quiere decir que el abordaje de la calidad tiene que conllevar la formación de recursos humanos de manera coherente con la planificación profesional de cada trabajador.

## (4) ESTUDIO DE CASO

- *Pregunta 1: La Calidad Total subraya el enfoque claro hacia el objetivo. En tal sentido, identifique los siguientes, en la entidad en que usted trabaja; (i) Concepto y valor a que la entidad da importancia, (ii) Servicios principales suministrados por la entidad, (iii) Usuarios principales y sus demandas principales, (iv) Otros suministradores de servicios parecidos / Valor agregado del servicio de su entidad, (v) Entorno económico y social y, (vi) Retos importantes de la entidad*

- *Pregunta 2: ¿Cuáles son los temas más prioritarios para la autoevaluación de la entidad en que usted trabaja? Identifíquelos a través de la aplicación de herramientas de Calidad Total.*

## 4-1. GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

### Resumen:

Las teorías y los conceptos más representativos en relación a estrategias empresariales, incluyen su clasificación en tres tipos, análisis de cinco fuerzas, etc.

Este artículo presenta brevemente las teorías y los conceptos más representativos en cuanto al título. El propósito es simplemente complementar narraciones de los otros capítulos, tomando en cuenta que algunos funcionarios encargados al desarrollo económico territorial no son profesionales de la administración de empresas, aunque los conocimientos básicos de esta materia son importantes para la planificación y la coordinación del desarrollo económico territorial. En tal sentido, el artículo no presenta los detalles. Es recomendable que el lector desarrolle los detalles por su cuenta.

### (1) OBJETIVO EMPRESARIAL

Según el Prof. H.I Ansoff, profesor muy reconocido mundialmente en el tema de la administración de empresas, la estructura del objetivo empresarial se puede resumir de la siguiente manera:



Hay profesores que presentan la estructura del objetivo empresarial de otra forma. En todo caso, se considera que el objetivo empresarial se relaciona con la visión económica y la misión social, que se articulan mutuamente. Aunque algunas PyMEs no cuentan con el objetivo empresarial de manera explícita, es importante definirlo claramente, siempre que se plantea su desarrollo o su innovación. El dibujo presentado arriba podrá brindarnos la idea de cómo se puede definir el objetivo empresarial.

## (2) TEORÍAS REPRESENTATIVAS SOBRE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Se presentan abajo muy brevemente las teorías más representativas sobre la estrategia empresarial. Esas teorías se presentan y aplican en distintos seminarios, talleres y discusiones, etc., relacionados con el desarrollo económico territorial y el desarrollo empresarial. En este sentido, es recomendable que el funcionario encargado tenga el conocimiento fundamental sobre estas teorías.

### (A) 3 GENERIC STRATEGIES (M. PORTER) (Clasificación en tres tipos de la estrategia empresarial)

	Ventajas Competitivas	
	Identidad clara	Costo bajo
Sector General	(i) Diferenciación	(ii) Liderazgo por el costo bajo
Segmento especial	(iii) Enfoque	

- Mejorar la competitividad a través de la diferenciación de calidad, servicio, etc. (riesgo: nuevos participantes).
- Mejorar la competitividad a través de la reducción de los precios o mejorando la rentabilidad a través de minimización de los costos. La clave es la curva de experiencia. (riesgo: competencia por el precio).
- Enfocarse en un mercado segmentado (riesgo: tamaño del mercado de meta).

### (B) ANÁLISIS DE 5 FUERZAS (M. PORTER)



Las condiciones del mercado y la competitividad se pueden identificar a través del análisis de las 5 fuerzas (factores) mencionadas arriba.

### (B) MATRIZ DE BCG

		Participación en el Mercado	
		Alto ←	→ Alto
Crecimiento del Mercado	Alto	Estrella (ii) ★	Dilema (iii) ?
	Bajo	Vaca Lechera (ii) \$	Perro (iv)

La matriz nos propone la estrategia aplicable, dependiendo de la fase del desarrollo donde el producto y/o el negocio se posicionan, de manera siguiente.

- Maduro / Cosecha (CU:+, CC:-)
- Crecimiento / Invertir (CU:0, CC:+)
- Competencia / Selección para criar (CU:-, CC:+)
- Estancamiento / Liquidación (CU: 0 o -, CC:-)

Nota:

CU = Contribución a la Utilidad  
CC = Contribución al Crecimiento

### (D) BALANCED SCORECARD (CUADRO DE MANDO INTEGRAL)



Sistema de monitoreo y evaluación de la estrategia y planes de acuerdo a los 4 puntos de vista.

Hoy día, este concepto se aplica de manera más flexible.

## (3) ESTUDIO DE CASO

El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se desarrolló originariamente como instrumento para el monitoreo y la evacuación del proyecto y de la estrategia empresarial. Describa cómo se puede aplicar este concepto (el método) para el monitoreo del negocio y/o el programa (el proyecto) que usted está desarrollando.

## 4-2. MERCADEO (MARKETING)

### Resumen:

*Muchos libros de texto presentan que el mercadeo (marketing) tiene un flujo de trabajos como: estudio del mercado – segmentación – definición del mercado meta – aplicación de 4Ps (producto, precio, plaza y promoción) de manera apropiada para el mercado meta – seguimiento.*

En cuanto al título, este artículo presenta brevemente las teorías y los conceptos más representativos. El propósito es simplemente complementar narraciones de los otros capítulos, tomando en cuenta que algunos funcionarios encargados al desarrollo económico territorial no son profesionales de la administración de empresas, aunque los conocimientos básicos son importantes para la planificación y la coordinación del desarrollo económico territorial. En tal sentido, el artículo no presenta los detalles. Es recomendable que el lector desarrolle los detalles por su cuenta.

### (1) DEFINICIÓN DEL MERCADEO / FLUJO DE TRABAJOS PRINCIPALES DEL MERCADEO

Distintas personas definen el mercadeo de manera diferente. Eso genera complicaciones para entenderlo, y algunos lo entienden de manera inadecuada como sinónimo de venta. Para no complicar, el autor de este manual desea definir el mercadeo de una manera muy simple: “abordaje y actividades para aprovechar bien las oportunidades generadas por el mercado”.

Muchos libros de texto presentan el flujo de trabajos del mercadeo de la siguiente manera:

- (a) Estudio del mercado (sobre todo, para identificar las oportunidades de mercado).
- (b) Segmentación de mercado.
- (c) Definición del mercado(s) meta = Planificación de la Estrategia general de mercadeo.
- (d) Desarrollo y Aplicación de la mejor combinación de los 4 componentes (4Ps) de mercadeo, Producto, Precio, Plaza y Promoción (Marketing Mix) = Planificación y realización de las estrategias funcionales de mercadeo.
- (e) Monitorear y manejar las actividades del mercadeo.

El punto (c) se refiere a la estrategia de mercadeo a nivel general (alto), y el punto (d) se refiere a las estrategias funcionales del mercadeo.

### (2) COMPONENTES DEL MERCADEO (ESTRATEGIAS FUNCIONALES DEL MERCADEO)

Muchos libros de texto presentan las estrategias funcionales del mercadeo de manera coherente a las 4Ps del mercadeo; Producto, Precio, Plaza y Promoción. Algunos profesores dicen que se deben decir “tácticas” en lugar de “estrategias funcionales”, ya que esas incluyen los temas técnicos. Esas estrategias funcionales incluyen:

**(a) Estrategia de Producto**, que conlleva consideraciones tales como la diferenciación de productos, el levantamiento de la marca (brand), los componentes de la calidad que los clientes estiman, la diversificación de productos, la táctica en cuanto a la variedad de artículos, etc.

**(b) Estrategia de Precio**, que conlleva consideraciones tales como el método de definición del precio (precios basados en el costo, precios basados en el mercado, precios basados en la ganancia proyectada, etc.), táctica de aplicación de distintos precios al mismo producto, etc. En caso de la tienda comercial, la estrategia de producto y la estrategia de precio conforman la Estrategia (táctica) de artículo.

**(c) Estrategia de Plaza**, que incluye los dos componentes principales, o sea, el canal de la venta y la logística.

**(d) Estrategia de Promoción**, que incluye medidas tales como anuncios, publicidad, promoción de “término estrecho” y al detalle. Los ejemplos de promoción del “término estrecho” se refieren a descuentos especiales a clientes habituales, emisión de cupones, etc. Esas medidas se pueden resumir a continuación:

MEDIDAS PRINCIPALES DE LA PROMOCIÓN			
		VENTAJAS	DESVENTAJAS
Anuncio	General	Difusión profunda	Difícil de evaluar el resultado
	TV	Impacto grande	Costo alto
	Radio	Acceso Fácil al segmento meta	Impacto pequeño
	Periódico	Credibilidad	Riesgo de no ser leído
	Internet	Costo bajo, Expansión de número de usuarios	Acceso no tan directo al segmento meta
Publicidad		No Costo, Credibilidad	Difícil de manejar
Promoción		Efecto inmediato	Fácil de imitar para los otros
Venta por personal		Flexibilidad, Comunicación complicada	Costo alto para cada contacto

### (3) PLAN DE VENTA

Para realizar la estrategia de mercadeo en la operación de manera concreta, se requiere elaborar el plan de venta. El paso más importante en la elaboración del plan de venta es definir la meta de la venta. La meta de la venta se puede definir a través del desarrollo de las siguientes dos consideraciones:

- ¿Qué cantidad de ganancia (utilidad) desea obtener su empresa?
- ¿Cuánto puede vender su empresa?

Es aplicable el análisis del punto de equilibrio en los procesos de definición de la meta de venta, para calcular la venta necesaria para alcanzar la ganancia que la empresa desea tener.

### (4) ESTUDIO DE CASO

*¿Cree usted que los conceptos presentados en este artículo son útiles para las actividades de la entidad donde usted trabaja? Describa la razón.*

## 4-3. OPERACIÓN PRODUCTIVA DE EMPRESAS INDUSTRIALES

### Resumen:

*El manejo de producción para la empresa industrial se puede definir como: “Manejar los cuatro elementos productivos de manera eficiente y razonable para satisfacer los tres elementos de la demanda.” Los cuatro elementos productivos son (i) maquinaria, (ii) mano de obra, (iii) materia prima (o material) y (iv) método para la operación. Por otra parte, los tres elementos de la demanda incluyen (a) calidad, (b) costo y (c) entrega. Algunos temas de la operación industrial son aplicables para negocios del comercio y de la agricultura.*

Este artículo presenta brevemente las teorías y los conceptos más representativos en cuanto al título. El propósito es simplemente complementar narraciones de los otros capítulos, tomando en cuenta que algunos funcionarios encargados del desarrollo económico territorial no son profesionales de la administración de empresas, aunque los conocimientos básicos de esta materia son importantes para la planificación y la coordinación del desarrollo económico territorial. En tal sentido, el artículo no presenta los detalles. Es recomendable que el lector desarrolle los detalles por su cuenta.

### (1) ÁMBITO DEL MANEJO DE PRODUCCIÓN

El manejo de producción se puede definir como: “Manejar los cuatro elementos productivos de manera eficiente y razonable para satisfacer los tres elementos de la demanda.” Los cuatro elementos productivos son (i) maquinaria, (ii) mano de obra, (iii) materia prima (o material), y (iv) método para la operación. Por otra parte, los tres elementos de la demanda incluyen (a) calidad, (b) costo y (c) entrega.

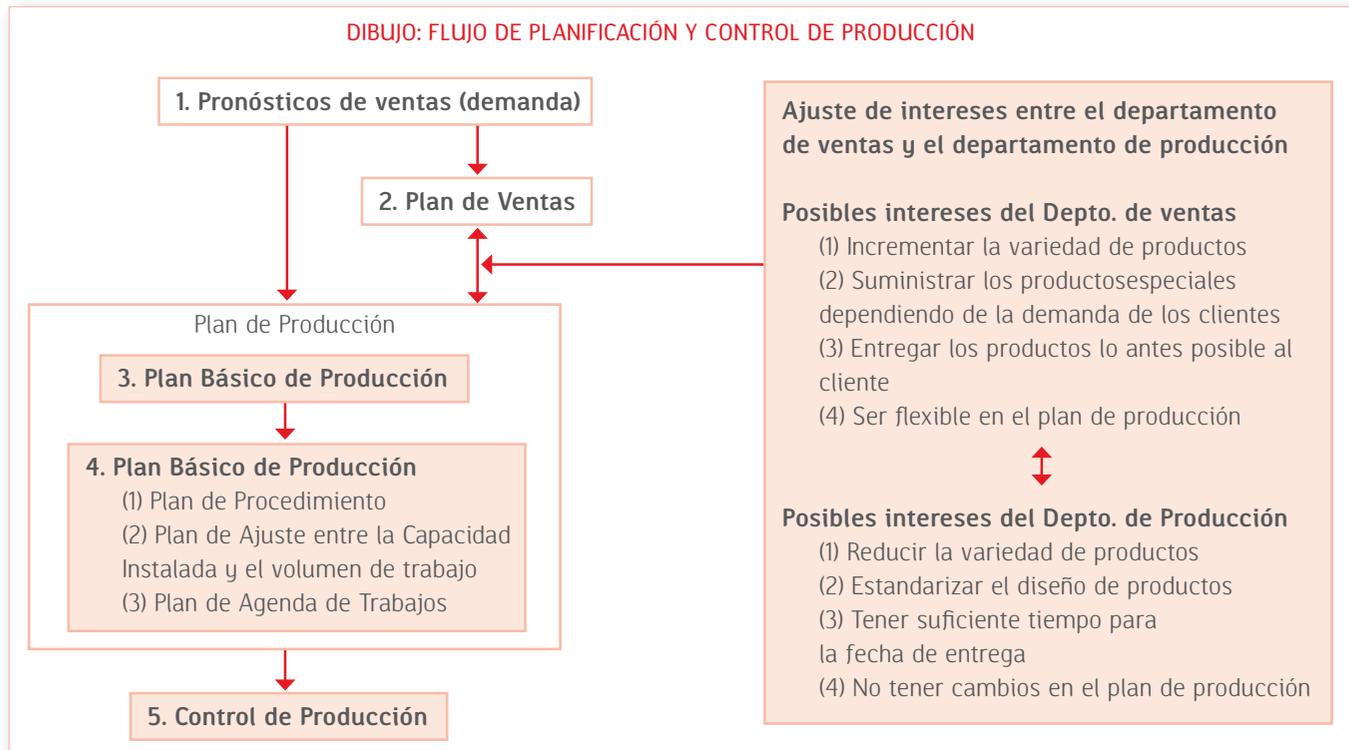
### (2) TEMAS PRIORITARIOS EN LA PRODUCCIÓN

La operación de algunas industrias, tales como la carpintería y el sector metalmecánico, depende mucho de la mano de obra, mientras que la operación de otras industrias, tales como la industria química, depende de la maquinaria más que de la mano de obra. En este sentido, para el manejo de producción en la carpintería, el manejo de trabajadores es más prioritario que el manejo de instalaciones, aunque eso no niega la importancia del manejo de la maquinaria y las herramientas. Así, temas prioritarios en la producción son variados, dependiendo de la diferencia del rubro industrial.

El otro asunto muy importante en cuanto a la operación industrial se refiere a la forma de la producción. Las formas se clasifican en dos tipos: la producción dependiente de la proyección y la producción dependiente de las órdenes. La explicación de este tema se desarrolla en el artículo 5-3. Esta clasificación es tan importante que se recomienda leer el artículo 5-3 inmediatamente después de terminar de leer este artículo.

### (3) FLUJO DE TRABAJOS PRINCIPALES DEL MANEJO DE PRODUCCIÓN

El “manejo” conlleva frecuentemente la fase de la “planificación” y la fase del “seguimiento”. Así, de la misma manera, el manejo de producción tiene los dos trabajos principales, la elaboración del plan de producción y el control de producción. En muchos casos, el flujo de esos trabajos principales se puede dibujar como a continuación:



Las principales funciones del plan de producción incluyen:

- (a) Asegurar el volumen de producción y la fecha y límite de entregas de acuerdo a los planes de ventas.
- (b) Distribuir el volumen de trabajo de manera apropiada y de acuerdo a la capacidad instalada.
- (c) Estandarizar las compras y la preparación de materias primas y partes.
- (d) Optimizar el volumen de inventario.
- (e) Tener una visión a corto, mediano y largo plazo para la producción.

### (4) ESTUDIO DE CASO

*Describe comparativamente las características operativas de la producción dependiente de las órdenes del cliente y la producción basada en la proyección de la empresa.*

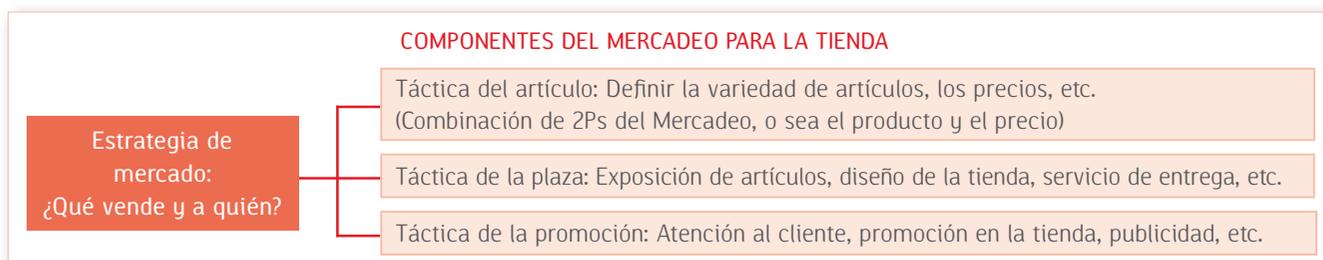
## 4-4. OPERACIÓN DE TIENDAS COMERCIALES

### Resumen:

Los principales temas en la operación de la tienda incluyen actividades operativas del mercadeo y el manejo de inventario.

### (I) ACTIVIDADES DEL MERCADEO PARA LA TIENDA COMERCIAL

El ámbito del mercadeo para la tienda incluye los siguientes componentes:



La estrategia del mercadeo y la táctica del artículo, que se puede resumir a continuación, son las más importantes.

**(a)** La tienda debe definir claramente qué vende a quién, en base a la prosperidad de la demanda. (Estrategia del Mercadeo)

**(b)** En base a la estrategia fundamental mencionada arriba (a), la tienda debe diseñar la variedad de los artículos que compra y vende, de manera adecuada. A medida que la tienda tiene más variedad de artículos, la operación será más complicada. Sin embargo, la variedad insuficiente puede causar la pérdida de oportunidades. (Táctica del artículo)

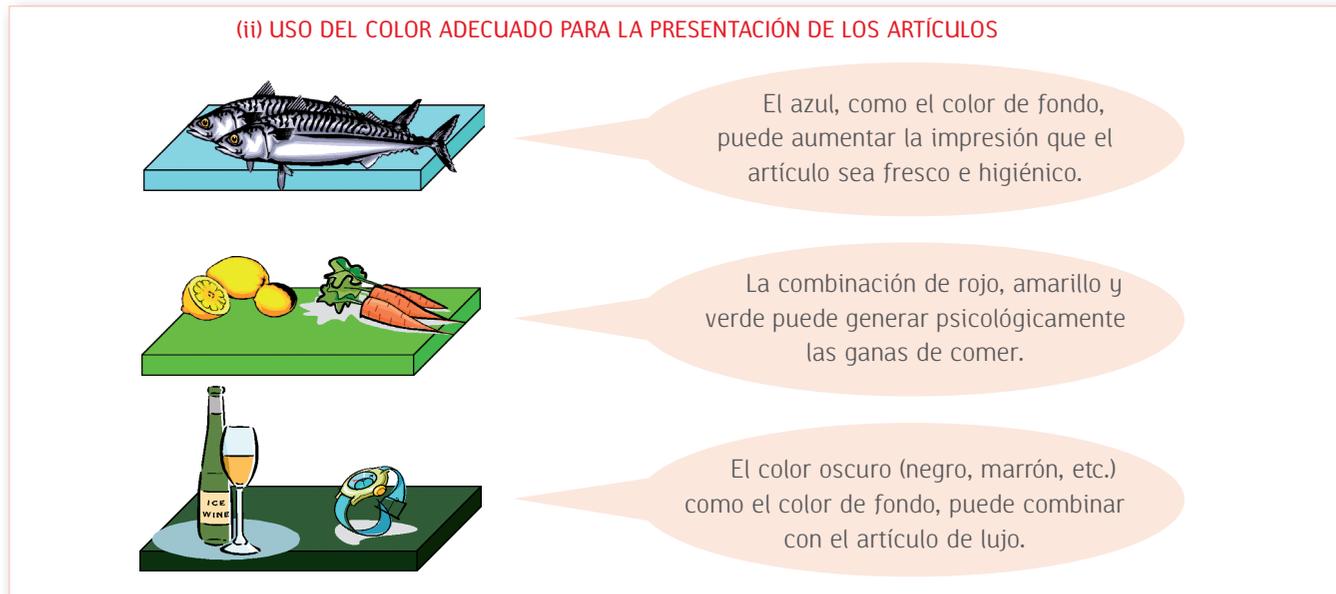
Se presentan a continuación algunos ejemplos de la táctica de la plaza, en términos de la exposición de los artículos. La lista de chequeo que se presentará en el artículo 5-5 complementará la explicación de este artículo.

### (i) USO ADECUADO DE LA TARJETA DE EXPLICACIÓN DEL ARTÍCULO



El caso 1 es un ejemplo inadecuado, mientras que el caso 2 es adecuado. En cuanto al caso 1, la tarjeta de explicación no debe (a) ocultar el artículo ni (b) incluir una explicación innecesaria tal como “despertador”, ya que todos pueden saber que el artículo es un despertador sin la explicación escrita, con sólo observar. Es mejor que la tarjeta presente una propuesta algo nueva a los clientes, como el caso 2.

**(ii) USO DEL COLOR ADECUADO PARA LA PRESENTACIÓN DE LOS ARTÍCULOS**



El azul, como el color de fondo, puede aumentar la impresión que el artículo sea fresco e higiénico.

La combinación de rojo, amarillo y verde puede generar psicológicamente las ganas de comer.

El color oscuro (negro, marrón, etc.) como el color de fondo, puede combinar con el artículo de lujo.

Como se presentan arriba algunos ejemplos, el uso adecuado del color es importante para la exposición de los artículos. En este sentido, la tienda tiene que seleccionar los colores adecuados para la pared y el suelo de la tienda y los estantes y las cestas donde se colocan los artículos.

## **(2) IMPORTANCIA DEL MANEJO DE INVENTARIO PARA LAS TIENDAS**

Uno de los temas importantes en la operación de la tienda comercial es el manejo de inventario. Cuando la tienda no tiene suficiente inventario, perderá la oportunidad de la venta. Por otra parte, cuando la tienda tiene inventario sobrante, la tienda podrá tener dificultad en la liquidez.

El manejo de inventario contiene dos niveles: manejo administrativo y manejo operativo. El manejo administrativo se relaciona directamente con las otras funciones de la tienda tales como la compra y venta, mientras que el manejo operativo se refiere al control de la entrada y salida del inventario.

## **(3) ESTUDIO DE CASO**

*¿Qué trabajos se deben incluir en el manejo de inventario? Analice en dos niveles, o sea, el manejo administrativo y el manejo operativo.*

## 4-5. OPERACIÓN DE LA AGRICULTURA

### Resumen:

*Las técnicas y las teorías de la administración de empresas son aplicables para la entidad agropecuaria. Sin embargo, se tienen que aplicar de manera apropiada a las características administrativas y operativas de la agricultura.*

### (I) CARACTERÍSTICAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS DE LA AGRICULTURA

Las técnicas y las teorías de la administración de empresas son aplicables para la entidad agropecuaria. Sin embargo, se tienen que aplicar de manera apropiada según las características administrativas y operativas de la agricultura.

Las características importantes de la agricultura, en comparación con la industria, incluyen:

- La producción es influida por las condiciones naturales tales como el clima y el tiempo.
- La demanda de alimentos básicos no suele ser influida por cambios menores en el precio, mientras que la demanda de alimentos de lujo sí es influida por estas variaciones. Pero, cuando falta el alimento, el precio puede subir a un nivel muy alto.
- No se puede responder a los cambios en la demanda de manera rápida, ya que se requiere bastante tiempo para producir.
- Es difícil el arreglo de suministros, ya que algunos productos agrícolas no se pueden conseguir fácilmente.
- Los productos agrícolas se sustituyen de manera más fácil que los productos industriales (ej. col y lechuga, pera y manzana).

También es importante tomar en cuenta la diferencia de características entre los productos industriales y los productos agrícolas, como se muestra en la siguiente tabla.

**DIFERENCIA DE CARACTERÍSTICAS ENTRE LOS PRODUCTOS INDUSTRIALES Y LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS**

		PRODUCTOS AGRÍCOLAS	PRODUCTOS INDUSTRIALES
Producción	Estabilidad de Producción	Poca	Grande
	Barrera de entrada para participar en el sector	Mediana	Alta
Atributo del producto	Diferenciación del producto	Difícil	Fácil
	Necesidad de la selección por calidad	Alta	Baja
	Conservación	Difícil	Fácil
Demanda	Elasticidad de la demanda por el precio	Poca	Alta
	Variedad del uso por producto	Alta	Poca
	Frecuencia de compras	Alta	Poca
	Posibilidad de provocar la demanda	Poca	Alta

## (2) PLAN DE NEGOCIO PARA LA OPERACIÓN AGROPECUARIA

Como se presenta en la página anterior, algunos asuntos de la operación agropecuaria son diferentes de la operación industrial. Sin embargo, el plan operativo se puede aplicar no sólo en la operación industrial sino en la operación agropecuaria. El posible ejemplo de plan de negocios para la operación agropecuaria se presenta abajo.

(EJEMPLO) PLAN DE NEGOCIO PARA LA OPERACIÓN AGROPECUARIA							
Trabajo	Tiempo	Máquina / Animal		Mano de obra		Otros insumos	Costos Variables
		Máquina/ Animal	Horas requeridas por 10 áreas	Número de personas	Horas requeridas		
Arreglo del suelo	Primera quincena de sep.	2 bueyes de labor	4	2	1,5	Fertilizante (10 Kg.)	Fertilizante: ---pesos. Costo Laboral: ---pesos
Semillar	Segunda quincena de sep.			3	2,7	Semillas	
Costos Fijos							Depreciación:--- pesos Mantenimiento:-pesos Otros: ----pesos

Será posible llevar adelante la estandarización de todas las labores agrícolas, aplicando el formato arriba indicado, al mismo tiempo se podrá elevar la conciencia administrativa de los agricultores, ya que con esto se puede elaborar hasta el plan de ganancia. Al analizar la diferencia entre lo planificado y el resultado después de la ejecución de labores agrícolas, podrá encontrar puntos o ítems ineficientes en labores agrícolas, y al perfeccionar la planificación de todas las labores agrícolas en base a la revisión de labores ineficientes, será posible mejorar la productividad del cultivo agropecuario, sin un costo adicional de inversión, en el siguiente período agrícola.

## (3) ESTUDIO DE CASO

*Es deseable que un agricultor tenga la visión como empresario. ¿Cómo se puede facilitar que el agricultor tenga la visión como empresario?*

## 4-6. FINANZAS / CONTABILIDAD

### Resumen:

La contabilidad incluye la contabilidad administrativa, que se refiere al manejo de datos numéricos para mejorar la eficiencia del negocio y/o facilitar las decisiones administrativas, y la contabilidad financiera, que se relaciona al registro cuantitativo del comercio realizado cotidianamente. Las finanzas incluyen el tema del manejo de recursos financieros para la operación y para la inversión.

Este artículo presenta brevemente las teorías y los conceptos más representativos en cuanto al título. El propósito es simplemente complementar narraciones de los otros capítulos, tomando en cuenta que algunos funcionarios encargados al desarrollo económico territorial no son profesionales de la administración de empresas, aunque los conocimientos básicos de esta materia son importantes para la planificación y la coordinación del desarrollo económico territorial. En tal sentido, el artículo no presenta los detalles. Es recomendable que el lector desarrolle los detalles por su cuenta.

### (I) CONTABILIDAD

La contabilidad incluye las dos áreas principales, la contabilidad administrativa y la contabilidad financiera. La primera puede incluir; (a) el análisis del punto de equilibrio (PE), (b) el cálculo de costos, (c) la contabilidad estratégica, etc.

El análisis del punto de equilibrio es importante, ya que se puede aplicar para (i) calcular la meta de ventas, (ii) examinar si el negocio es rentable o no, (iii) manejar la ganancia a través de la preparación de las posibles medidas tales como el incremento de las ventas, la reducción del costo fijo, y la reducción de costos variables, etc.

El punto de equilibrio se puede calcular por las siguientes fórmulas.

**Punto de Equilibrio en el monto (\$) = Costo Fijo / Ratio de Contribución Marginal**

(Nota: Contribución marginal = Venta - Costos variables)

El cálculo de costos es también importante, ya que se relaciona mucho con el manejo de operación. En el caso de la empresa industrial, la estructura de costos se puede presentar en el dibujo presentado abajo.

ESTRUCTURA DE COSTOS			Utilidad operativa	Precio venta de producto
	Costos directos de Materiales	Costos indirectos de manufactura	Costos para administración y venta	
	Costos Indirectos de Mano de obra			
	Gastos generales indirectos			
Costos Directos de materiales	Costos Directos de Manufactura		Costos de manufactura	
Costos Directos de Mano de obra				
(Gastos Generales Directos)				

En el área de la contabilidad financiera, uno de los temas importantes es el análisis de estados financieros por la aplicación de indicadores de la contabilidad. Esos indicadores se resumen en la siguiente tabla.

INDICADORES DE LA CONTABILIDAD			
	INDICADORES	FÓRMULA	NOTAS
Rentabilidad	Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Utilidad neta / activos totales	Estos indicadores son más importantes y globales, ya que representan el "Margen de utilidad x Rotación de activos totales (o capital contable)"
	Rendimiento sobre el capital contable (ROE) (%)	Utilidad neta / capital contable	
	Margen de utilidad bruta (%)	Utilidad bruta (de ventas) / ventas	Es recomendable que se comparen esos tres indicadores de la misma empresa para identificar qué tipo de gasto afecta negativamente a la utilidad. (¿Costo de manufactura, costo administrativo, o interés?)
	Margen de utilidad operativa (%)	Utilidad operativa / ventas	
	Margen de utilidad neta (%)	Utilidad neta / ventas	
Estabilidad	Solvencia (Razón circulante) (%)	Activo circulantes / pasivos circulantes	Es considerado óptimo contar con más de 200% para la estabilidad a corto plazo. Por lo menos, debe ser más del 100%.
	Liquidez (Prueba de ácido o Ratio rápido) (%)	(Activos circulantes – Inventario) / pasivos circulantes	Es considerado óptimo contar con más del 100% para la estabilidad a corto plazo.
	Días cobranza (días)	Cuentas por cobrar / ventas diarias a crédito	Si la cobranza es lenta, eso afecta negativamente a la estabilidad.
	Relación de activo fijo a capital contable (%)	Activos Fijos / Capital contable	Es óptimo tener menos del 100% para la estabilidad a largo plazo.
	Ratio de capitalización a largo plazo	Activos Fijos / (capital contable + pasivos a largo plazo)	Debe ser menos del 100% para la estabilidad a largo plazo.
	Intereses pagados por ventas (%)	Intereses pagados / ventas	Más de 5% es señal de peligro.
Eficiencia	Rotación de inventario (veces)	Ventas / inventario	Esos indicadores sirven para identificar el activo inútil, en otras palabras, para saber si el activo trabaja bien o no.
	Rotación de activos fijos (veces)	Ventas / activos fijos	
	Rotación de activos totales (veces)	Ventas / activos totales	

## (2) FINANZAS

Los temas de finanzas importantes para la administración de empresas incluyen (i) el control del capital de trabajo y (ii) la planificación y evaluación de la inversión. En cuanto al fortalecimiento del control del capital de trabajo, es recomendable para muchos micronegocios que cuenten con el presupuesto del flujo de caja. En cuanto a la planificación y evaluación de la inversión, se aplica frecuentemente el análisis del valor presente neto, que se puede calcular por la siguiente fórmula:

$$VPN = FE_1/(1+i) + FE_2/(1+i)^2 + FE_3/(1+i)^3 + \dots + FE_n/(1+i)^n - FE_0 \text{ (Inversión)}$$

Nota:  $i$  = costo del capital (%),  $FE$  = Flujo de efectivo

## (3) ESTUDIO DE CASO

El análisis del valor presente neto presentado arriba se aplica frecuentemente para el estudio de la factibilidad de la inversión no sólo en la gestión empresarial sino también en la gestión pública. ¿Qué dificultades se encuentran en la aplicación de dicho análisis para el estudio de la factibilidad, según su experiencia?

## 4-7. CONCEPTO BÁSICO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO (KAIZEN)

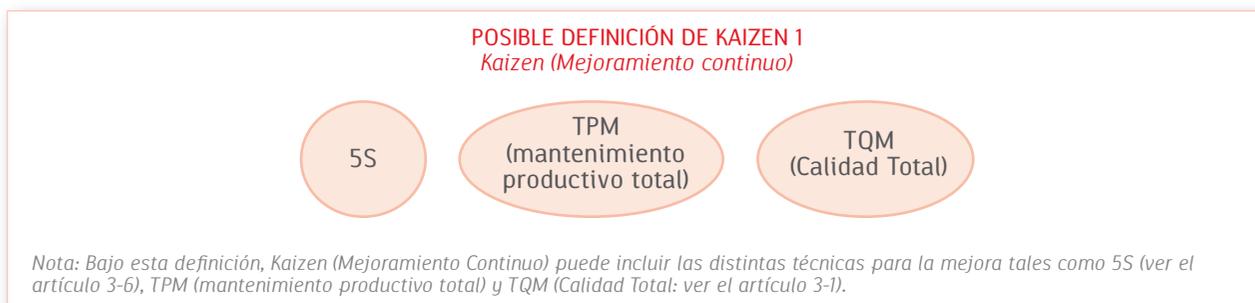
### Resumen:

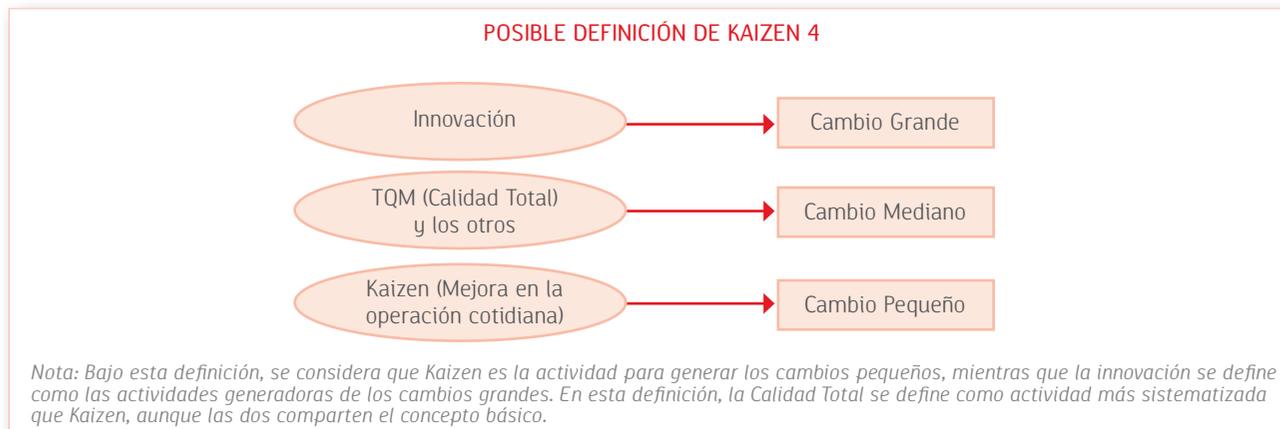
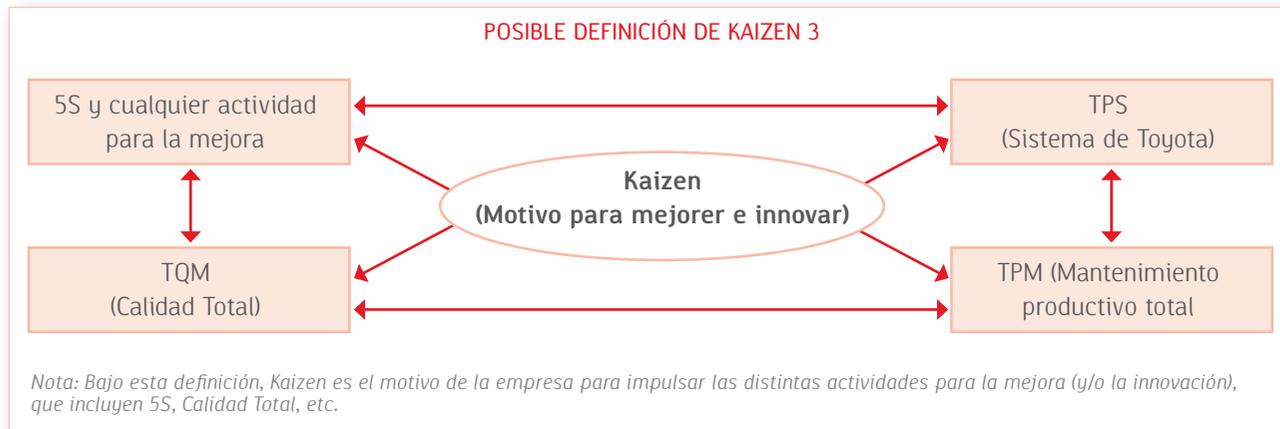
Hay distintas definiciones de Kaizen (mejoramiento continuo), por ende, es recomendable que sepa esas definiciones diferentes para evitar confusiones.

### (1) ¿QUÉ ES KAIZEN?

En Latinoamérica, Kaizen se traduce con frecuencia como el mejoramiento continuo y se considera que puede aplicarse para mejorar la gestión empresarial y la gestión pública. Kaizen es vocabulario japonés que no proviene originalmente de la administración de empresas sino de la vida cotidiana. Por esta razón, la definición de Kaizen es muy variada dependiendo de distintos consultores, profesiones y empresarios. Eso puede generar la confusión de los latinoamericanos, quienes estudian la administración de empresas y la ingeniería industrial, y tienen la experiencia de participar en algún curso del entrenamiento en Japón. En tal sentido, este artículo intenta a presentar la definición de Kaizen de manera neutral con el propósito de reducir la dificultad de entender el concepto de Kaizen y evitar la posible confusión sobre este concepto.

Se presenta abajo el concepto de Kaizen presentado por distintos japoneses de manera diferente.





Las cuatro definiciones presentadas arriba son correctas, ya que un mismo término puede tener diversos sentidos. Tal como se presenta en la cuarta definición, Kaizen suena como un pequeño cambio; sin embargo, hay personas que creen que Kaizen puede ser una semilla de la innovación. En este sentido, tal vez, algunos pueden tener objeciones con la cuarta definición. Es recomendable que el lector conozca las distintas definiciones de Kaizen. Al respecto, el autor de este material sugiere que el lector adopte la segunda o la tercera definición.

En todo caso, en la práctica, Kaizen puede incluir muchas actividades para la mejora, por ejemplo, la reducción de tiempos para reuniones menos importantes, el cambio de materias primas para mejorar la eficiencia productiva, mejorar el ambiente de la ventanilla para el cliente, etc.

## (2) ESTUDIO DE CASO

*A su parecer, ¿qué actividades deberían incluirse en las actividades de Kaizen en la organización en que usted está trabajando?*

## 5-1. CONOCIMIENTOS BÁSICOS DEL DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS

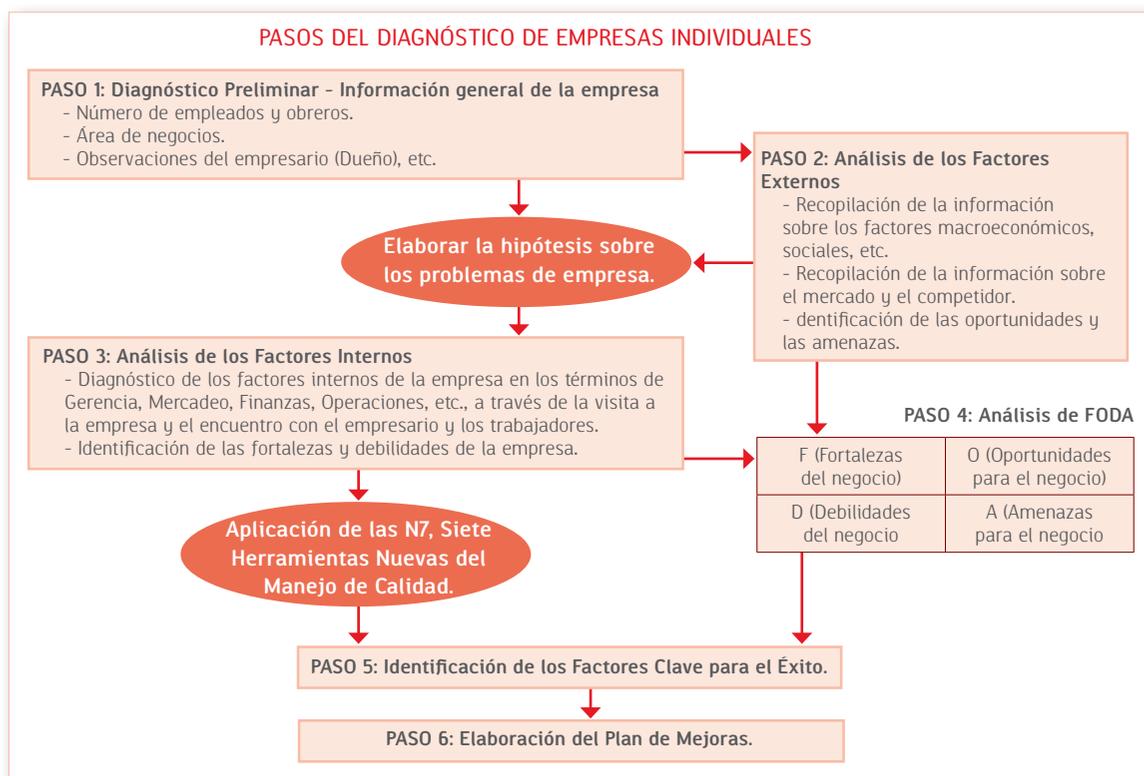
### Resumen:

Las técnicas del diagnóstico de empresas son importantes tanto para empresarios como para funcionarios públicos, puesto que son útiles para que los empresarios conozcan los pasos para la mejora de la competitividad de su empresa y para que los funcionarios públicos elaboren bien el programa para el fomento de empresas, de manera coherente con la realidad del sector privado. Se puede aplicar el análisis FODA en los procesos del diagnóstico de empresas.

### (I) CONOCIMIENTOS BÁSICOS SOBRE EL DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS

Las técnicas del diagnóstico de empresas son importantes para empresarios, ya que les permiten saber los problemas principales de su negocio y las medidas para solucionarlos y para fortalecer la competitividad del negocio. Por otra parte, son importantes también para los funcionarios públicos, para que ellos elaboren bien el programa del fomento de empresas, de manera coherente con la realidad del sector privado. Es recomendable que el funcionario público maneje este tema para poder diagnosticar tanto empresas individuales como grupos de empresas, tales como cooperativas y clusters.

Los posibles pasos del diagnóstico se pueden resumir en el diagrama presentado abajo.



Los puntos importantes en los procesos del diagnóstico de empresas incluyen:

- El diagnóstico debe generar el producto, o sea, el plan de mejoras. El plan de mejoras se puede elaborar a través de la identificación de los factores críticos para el éxito.
- La elaboración de las hipótesis es un punto importante para la eficiencia y la eficacia del estudio. El análisis de los factores internos, como el tercer paso del diagnóstico, puede realizarse para identificar si las hipótesis ya elaboradas son correctas o no, y recopilar más información importante para el diagnóstico. El análisis sin la preparación de las hipótesis puede causar simplemente pérdida de tiempo.
- Como se presenta en el diagrama anterior, en muchos casos del diagnóstico de empresas se aplica el análisis FODA, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La aplicación de las Siete Herramientas Nuevas del Manejo de Calidad (N7), como instrumento del análisis, puede complementar el análisis FODA. La información de los detalles de esas siete herramientas se presenta en el capítulo 3.

## (2) ESTUDIO DE CASO

*La empresa A, localizada en Rancagua, es una empresa mediana que produce y vende muebles. La producción depende de la proyección de la demanda. El plan de producción es elaborado por la sección de control cada semestre, basado en la demanda proyectada por la gerencia de ventas mediante el análisis de los datos de ventas anteriores.*

*Desde hace 5 años, la venta se ha reducido ligeramente, debido a la depresión económica. Debido a la reducción de la venta, el inventario de productos finales está aumentando en la empresa A.*

*La empresa A compra materia prima (maderas aserradas) de los tres aserraderos nacionales, que son pequeñas industrias. Coloca las órdenes de maderas aserradas de manera poco periódica. Requiere que los tres proveedores con los que trabaja, le suministren su pedido en un tiempo máximo de dos semanas después de producida la orden. Esas condiciones de suministro son muy estrictas para los proveedores, por ende, se observan conflictos entre ellos con frecuencia y algunas veces rechazan suministrar maderas aserradas a la empresa A. Por lo tanto, algunas veces los obreros de la gerencia de producción malgastan el tiempo esperando la recepción de materias primas, y eso genera ineficiencia de la producción.*

*En la empresa A, algunas veces falta el capital de trabajo, por esta razón acaba de solicitar al sector público el financiamiento.*

- Pregunta 1: ¿Cree usted que el sector público debería financiar a la empresa A? Describa su razón.
- Pregunta 2: ¿Cuál es la causa principal que genera la carencia del capital de trabajo de la empresa A? Aplique las N7 para hacer el análisis.
- Pregunta 3: ¿Qué asesoramiento técnico es válido para solucionar el problema de la empresa A?

## 5-2. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR DE EMPRESAS INDIVIDUALES

### Resumen:

*El diagnóstico preliminar es el primer paso del diagnóstico de la empresa, y facilita la elaboración de la hipótesis sobre los problemas más impactantes de la empresa a diagnosticar.*

### (1) PUNTOS IMPORTANTES PARA EL DIAGNÓSTICO PRELIMINAR

En el diagnóstico médico, con frecuencia se realiza, primero, el diagnóstico preliminar y luego el diagnóstico detallado. Así, de la misma manera, el diagnóstico de empresas habitualmente se inicia con el diagnóstico preliminar, que facilita la elaboración de la hipótesis sobre los posibles problemas más importantes para la empresa. La elaboración de la hipótesis, antes de realizar el análisis de factores internos, es muy importante para la eficiencia de los trabajos del diagnóstico. Por ejemplo, en el caso de un diagnóstico al cuerpo, el exámen de rayos X también se aplica después de contar con la hipótesis sobre la posibilidad de una enfermedad al pulmón.

El diagnóstico preliminar de la empresa puede incluir: (i) la recopilación de informaciones generales de la empresa a diagnosticar y (ii) la aplicación de la encuesta al empresario.

Las informaciones generales a recopilar pueden incluir: el nombre de la empresa, número de trabajadores de cada división, años de experiencia en la operación, volumen de la venta, la producción de cada producto principal, forma de producción, variedad de productos, clientes principales, condiciones de venta y compra, suministradores principales, sistema interno del manejo de recursos humanos, condiciones financieras fundamentales, etc.

El posible formato aplicable como encuesta al empresario se presenta a la siguiente página. El ejemplo presentado en la siguiente página es la encuesta respondida. Con frecuencia, el empresario llena la encuesta de manera contradictoria. Por ejemplo, en el caso de la siguiente página, el empresario encuentra difícil recopilar la información del mercado, aunque el mismo empresario no cree que la empresa tenga problemas en la competitividad de sus productos. Es contradictorio, ya que uno no puede saber la competitividad, que se refiere a la posición de sus artículos en el mercado, sin contar con la información del mercado. En este sentido, esta encuesta respondida puede generar una hipótesis que el empresario desconozca el entorno competitivo de su negocio. Así, el diagnóstico preliminar genera las hipótesis necesarias para facilitar la eficiencia de próximos pasos. El diagnóstico del micronegocio, algunas veces no requiere los otros pasos, sino solamente el diagnóstico preliminar, ya que no hay tantas cosas que averiguar, debido a la escala limitada de su operación.

### (2) ESTUDIO DE CASO

*¿Qué otras hipótesis sobre posibles problemas de la empresa se pueden levantar, a través del ejemplo de la encuesta respondida, que se presenta en la siguiente página?*

## A) INFORMACIÓN GENERAL

Nombre la Empresa: ( Mueble Concepción ) Sector: ( Carpintería ) Años de experiencia en el negocio: ( 18 ) años  
 Número de obreros destinados a la producción: ( 8 ) personas Número de empleados en ventas: ( 2 ) personas  
 Empleados en contabilidad y finanzas: ( 1 ) persona Empleados para la administración: ( 0 ) personas

## B) INFORMACIÓN OPERATIVA IMPORTANTE

Producción	Depende de las ordenes ( 20 ) %	Dependiente de su perspectiva propia ( 80 ) %
Monto de Venta	Clientes fijos ( 40 ) %	Clientes ocasionales ( 60 ) %
Variedad de los Productos	(X) Variedad alta	( ) Número limitado

## C) DIFICULTADES EN EL NEGOCIO (Haga el favor de marcar las áreas en las que usted/es experimenta/n dificultad).

Campo 1: Venta y Mercado	Definición de las estrategias y políticas de ventas	
	Competitividad de los productos en cuanto al precio	
	Competitividad de los productos en cuanto a la calidad	
	Identificación de los mercados reales y potenciales de sus productos	
	Recopilación de la información del mercado	X
	Desarrollo de nuevos productos	
	Aptitud de la sección (o empleados) de ventas	
	Canales de distribución	
	Competencia entre las empresas nacionales del mismo sector	
Campo 2: Producción	Competencia con los artículos importados	X
	Mantenimiento y mejoramiento de la productividad	
	Modernización (actualización) de la maquinaria	X
	Modernización de la tecnología industrial	
	Manejo de la producción	
	Mantenimiento de la maquinaria	X
	Control del inventario de materiales en la fábrica y en el almacén	
	Control del inventario de partes y/o productos en el proceso de la fabricación	
	Control del inventario de productos finales	
	Compras de materias primas de costo apropiado	X
Campo 3: Administración	Compras de materias primas de calidad apropiada	
	Compras de materias primas al tiempo apropiado	X
	Manejo de calidad	
	Definición de la misión y visión de la empresa	
	Manejo de la organización	
	Manejo de los recursos humanos	X
Campo 4: Elementos Exteriores	Calidad de los recursos humanos	
	Manejo de finanzas	
	Sistema de contabilidad	X
	Control de costos	
	Relación con el sector público	X
	Sistema tributario (¿Cree que el sistema tributario es adecuado para el desarrollo de su negocio?)	X
	Asuntos jurídicos (¿Cree que algunas leyes limitan su negocio?)	
Educación básica (¿Cree que hay deficiencias en la educación básica y eso limita su negocio?)	X	
Educación laboral (¿Cree que hay deficiencias en la educación básica y eso limita su negocio?)	X	
Acceso al financiamiento	X	
Situación económica del país	X	

## D) ¿QUÉ TIPO DE RECURSOS NECESITA MÁS SU EMPRESA?

- ( ) Para modernizar su negocio (X) Capital de Trabajo  
 ( ) Para la inversión en un nuevo proyecto ( ) No tiene necesidad del capital adicional

## 5-3. DIAGNÓSTICO DE EMPRESAS INDUSTRIALES INDIVIDUALES

### Resumen:

*En el diagnóstico de la industria, es necesario saber que los temas operativos importantes para la empresa cuya producción depende de la proyección de la demanda son diferentes de los temas para la industria cuya producción depende de las órdenes.*

### (1) PUNTOS IMPORTANTES PARA EL DIAGNÓSTICO

En el artículo anterior, se presentan las técnicas más fundamentales para el diagnóstico de empresas individuales. Para realizar el diagnóstico de la industria, es importante saber adicionalmente el tema de la forma de producción. Las formas de la producción se clasifican en (i) la producción dependiente de las órdenes del cliente y (ii) la producción dependiente del pronóstico (la proyección) de la demanda del futuro. Por ejemplo, el primero se parece a un restaurante normal y el segundo se parece al restaurante de comida rápida.

Generalmente, la comida rápida tiene menos variedad de menú para facilitar la preparación del volumen de la comida. Si prepara menos que lo requerido por la demanda, perderá la oportunidad de la venta. Al contrario, si prepara más que lo demandado, deberá desechar el exceso. En otras palabras, esta forma de operación puede presentar mayor dificultad en la venta que en la producción.

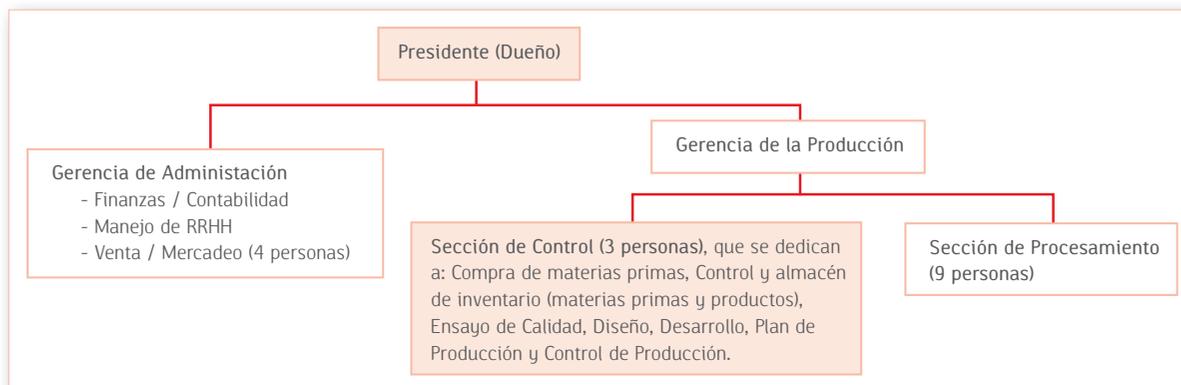
Por otra parte, el restaurante normal debe comenzar a cocinar después de la recepción de la orden. Por lo tanto, no necesita preocuparse del riesgo de la sobreproducción, pero debe preocuparse del riesgo de la entrega demorada. Si necesita 2 horas para servir un plato de carne mixta, ¿podrá tener paciencia el cliente? Si varios clientes realizan diferentes órdenes, eso generará un cambio frecuente en las diversas operaciones, por lo que se demorará la entrega. En este sentido, esa forma de operación puede causar mayor dificultad en la producción que en la venta. En conclusión, los puntos importantes para la planificación y el manejo de la producción para cada forma de producción son:

- Producción dependiente de la proyección: proyección de la demanda (venta) y control del inventario de los productos finales.
- Producción dependiente de las órdenes: Equilibrio de la carga de trabajo para cada día operativo, manejo de calidad, control de fechas y tope de entrega estudio de la capacidad productiva, control del avance de la producción, control de inventario de materias primas y partes, etc.

### (2) ESTUDIO DE CASO

*La empresa B, productor de ropas y vestidos (confección), está solicitando el financiamiento para el capital operativo al sector público. La mayor parte de su operación depende del pronóstico de la demanda, es decir, la empresa produce los productos por su cuenta. Sus productos no son de lujo y el precio es moderado, ya que su mercado meta principal es la población de la clase socioeconómica medio-baja.*

La empresa tiene el organigrama dibujado a continuación:



Suponemos que usted es funcionario público y visita la empresa B. Cuando usted fue a la empresa, el gerente de administración, el jefe de la sección del control y los obreros de la sección de procesamiento le contaron lo siguiente:

El Gerente de Administración dijo:	No hemos hecho un esfuerzo especial en materia de ventas en estos últimos 3 años, ya que las ventas están aumentando sin esfuerzos, gracias al crecimiento económico del país. La economía chilena está muy dinamizada. Algunas veces, nos falta el capital de trabajo. Creo que eso es culpa de la sección de control, ya que ellos compran las materias primas de manera inadecuada.
El jefe de la sección de control dijo:	Es difícil planificar la producción, ya que nosotros no tenemos la información suficiente del mercado y no podemos pronosticar bien la demanda del futuro próximo. Debido a esa dificultad, tenemos el inventario de algunos productos, como camisas, en exceso. Además, no se ha reducido el inventario de camisas del color rojo, ya que ese color está fuera de moda. Por otra parte, si la gerencia de administración recibe hoy la orden masiva de otro producto, como faldas, nosotros no podremos responder ya que actualmente no tenemos el inventario de faldas. Me parece que en estos últimos años, el gusto en la moda de los consumidores finales cambia frecuentemente. Una vez que tengamos la información suficiente del mercado, podríamos tener buena ventaja, ya que la persona encargada de diseño y desarrollo tiene una buena capacidad: tiene experiencia en la empresa italiana.
Los obreros de la sección de procesamiento dijeron:	La ventaja de nuestro trabajo en el taller es que no hay cambios de plan de producción una vez elaborado, por lo tanto, podemos trabajar regularmente. Una amiga, que trabaja en otra empresa de mismo rubro de confección, dice que en su trabajo el plan de producción cambia frecuentemente. Y que en su sitio de trabajo no tiene tanto inventario de productos finales en comparación con esta empresa. Tenemos 12 máquinas de coser en total, y 5 están sin uso. Entre las 7 máquinas que se usan, 6 son máquinas normales y una es la máquina especial para finalizar el producto. Se observa siempre el alto nivel de inventario de productos en proceso, frente de esa máquina especial para la finalización.

- Pregunta 1: ¿Cree usted que el sector público debería financiar a la empresa B? Describa su razón.

- Pregunta 2: ¿Cuál es el reto prioritario que hay que abordar para mejorar la operación de la empresa B? Describa su razón y también los procesos de dicho reto.

## 5-4. ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS DE EMPRESAS INDUSTRIALES

### Resumen:

El análisis de factores internos es uno de los pasos del diagnóstico de empresas. Se aplica con frecuencia la lista de chequeo; sin embargo, la lista no se debe aplicar maquinalmente.

### (I) PUNTOS IMPORTANTES PARA EL ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS

El análisis de factores internos es el tercer paso del diagnóstico de la empresa industrial, como se presenta en el otro artículo. Este paso puede incluir los análisis de las distintas funciones de la empresa, tales como gerencia, venta, producción y finanzas. Los puntos a evaluar se pueden resumir en la siguiente lista de chequeo, que se debe aplicar cuidadosamente en los siguientes sentidos.

- Debe pensar bien la relación entre las preguntas, antes de aplicarlas.
- Debe tener la visión integral y global de la administración de la empresa.
- Debe priorizar las preguntas, dependiendo de (i) las hipótesis elaboradas de antemano y (ii) las características del sector.

#### LISTA DE CHEQUEO PARA EL ANÁLISIS INTERNO:

Gerencia	
Dueño / Junta Directiva	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Cuál fué el motivo del dueño para la apertura del negocio?</li> <li>- ¿Qué experiencia tienen los miembros de la Junta Directiva?</li> <li>- ¿Se ha identificado bien el papel de cada miembro de la Junta Directiva?</li> </ul>
Plan estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se han identificado bien la visión económica y la misión social de la empresa?</li> <li>- ¿Se han compartido la visión y la misión con los trabajadores?</li> <li>- ¿La estrategia se ha elaborado tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa?</li> <li>- ¿El plan de implementación se elabora para realizar la estrategia?</li> <li>- ¿Los planes funcionales (ej. el plan de venta) tienen compatibilidad con la estrategia?</li> <li>- ¿Tiene el sistema para monitorear y evaluar el avance de la estrategia y los planes?</li> </ul>
Organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El número de personas que se dedican a la gerencia y la administración es adecuado en comparación con el número de personas operativas?</li> <li>- ¿Hay flujo suficiente de informaciones entre direcciones y secciones?</li> </ul>
Uso de la Tecnología Informativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa utiliza tecnología informativa a nivel operativo? (ej. ordenamiento de la base de datos de clientes, pronóstico de la demanda, cálculo del costo, etc.)</li> <li>- ¿La empresa utiliza tecnología informativa a nivel administrativo? (ej. integración entre el plan de venta y el plan de producción, etc.)</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa define quién se encarga del manejo de recursos humanos?</li> <li>- ¿Tiene el sistema de educación interna, vinculado con el plan de formación profesional?</li> <li>- ¿Tiene el sistema de evaluación de cada trabajador?</li> <li>- ¿Tiene el sistema interno para reflejar las propuestas presentadas por los trabajadores a la administración y la operación de la empresa?</li> <li>- ¿Se identifican bien el ámbito de responsabilidad y la autoridad de cada persona?</li> </ul>
Finanzas / Contabilidad	
Sistema de Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa puede registrar la contabilidad diaria y elaborar los estados financieros por sí misma?</li> <li>- ¿La empresa tiene la sección (o el equipo) para la contabilidad?</li> <li>- ¿La empresa elabora y modifica el presupuesto de flujo de caja mensualmente?</li> <li>- ¿Cuáles son las condiciones de venta a los clientes y de compra a proveedores?</li> </ul>
Condiciones financieras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La rentabilidad es suficiente en términos del rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital contable, margen de utilidad bruta y margen de utilidad neta, etc.?</li> <li>- ¿La estabilidad financiera es suficiente en términos de solvencia y liquidez, sobre todo en la comparación entre activos circulantes y pasivos circulantes?</li> <li>- ¿La eficiencia financiera es suficiente en términos de rotaciones de inventario y activos?</li> </ul>

Venta	
Plan de Venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa tiene suficientes clientes fijos (clientes habituales)? En caso negativo, ¿la empresa cuenta con el plan de aumentar clientes fijos?</li> <li>- ¿La empresa tiene estrategia global de mercado? O sea, ¿se define "qué vende a quién"?</li> <li>- ¿El plan de venta elaborado, refleja el estudio del mercado y la proyección de la demanda elaborada en base a datos pasados?</li> <li>- ¿La empresa no logra con mucha frecuencia la meta presentada por el plan de venta? Y, ¿cuál es la causa?</li> <li>- ¿El plan de venta tiene vinculación con los planes de producción, compras y finanzas?</li> </ul>
Estudio del Mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La empresa comprende bien la demanda del mercado?</li> <li>- ¿Analiza periódicamente las ventas pasadas?</li> <li>- ¿La empresa tiene la base de datos de los clientes?</li> <li>- ¿Se evalúa el nivel de la satisfacción de productos y servicios de la empresa por los clientes? En caso afirmativo, ¿el resultado de la evaluación se aplica para maximizar la satisfacción del cliente?</li> </ul>
Plan de productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿La variedad de los productos es adecuada para la operación de la empresa?</li> <li>- ¿Tiene el plan de desarrollo de nuevos productos?</li> </ul>
Promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las medidas de publicidad son adecuadas?</li> <li>- ¿Tiene medidas de promoción tales como descuento por compras al por mayor, cupones, etc.?</li> <li>- ¿La empresa clasifica bien los clientes entre los clientes habituales y los clientes temporales? En caso afirmativo, ¿otorga las condiciones favorables de la venta a los clientes habituales?</li> <li>- ¿Qué asistencia se otorga a los clientes?</li> </ul>
Producción / Compras	
Taller	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El taller se localiza en el sitio adecuado en términos del suministro de agua, electricidad, etc.?</li> <li>- ¿La disposición de máquinas en el taller es adecuada para la forma de la producción?</li> </ul>
Plan de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se pronostica la venta (la demanda) de manera apropiada, sobre todo en caso que la venta no dependa tanto de las órdenes, para elaborar el plan de producción?</li> <li>- ¿Se elabora el plan de producción a corto y largo plazo?</li> <li>- ¿Tienen los datos básicos para elaborar el plan de producción, tales como el estándar del tiempo de trabajo, la tasa de operación, etc.?</li> <li>- ¿El plan de trabajo incluye el plan de procedimiento y la agenda de trabajo?</li> <li>- ¿Hay ajuste adecuado entre el plan de venta, de producción, y de compras?</li> </ul>
Manejo de Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El director (jefe) de producción sabe bien la capacidad productiva de cada máquina y cada trabajador?</li> <li>- ¿Hay sistema para monitorear el avance del plan de producción?</li> <li>- ¿Hay un gran abismo entre el volumen producido y el volumen planteado? En caso afirmativo, ¿cómo se ajustan los dos?</li> <li>- ¿Las instrucciones para los trabajadores se otorgan en base al plan de producción?</li> <li>- ¿Los trabajadores registran diariamente los resultados de su trabajo, tales como el volumen producido, horas de trabajo, materias usadas, etc.?</li> <li>- ¿Se establece el estándar para el uso de materias, herramientas e instrumentos?</li> <li>- ¿Se identifica cuál es el cuello de botella entre los procesos productivos?</li> </ul>
Compras	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El plan de compras se elabora en base al plan de producción?</li> <li>- ¿Se ajustan las compras, en función del inventario y las ventas?</li> </ul>
Manejo de Inventario	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se define el volumen adecuado del inventario?</li> <li>- ¿El inventario no afecta negativamente al flujo de caja?</li> <li>- ¿Se registran las salidas y las entradas de las materias y las partes?</li> <li>- ¿Se chequea periódicamente la diferencia entre el inventario registrado y el inventario real?</li> </ul>
Control de Calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Tiene sistema interno para rechazar la recepción de materias cuya calidad es insuficiente?</li> <li>- ¿Tiene sistema interno de ensayo de la calidad de productos, antes de entregarlos a los clientes?</li> <li>- ¿Se registran los reclamos de los clientes y se analizan?</li> <li>- ¿Se analizan las posibles razones de las deficiencias?</li> </ul>

## (2) ESTUDIO DE CASO

Suponemos que usted está diagnosticando una empresa industrial, que cuenta con 40 trabajadores y produce principalmente bolsas plásticas para vender a supermercados. ¿Cuáles son los asuntos (preguntas) que se deben analizar prioritariamente para este tipo de negocio? Por otra parte, a su parecer, ¿la selección de puntos prioritarios a evaluar es aplicable para facilitar el sistema del manejo de la calidad de la gestión pública?

## 5-5. DIAGNÓSTICO DE COMERCIOS INDIVIDUALES (TIENDAS)

### Resumen:

En el diagnóstico de la tienda, es importante el análisis del mercadeo aplicado de la tienda, de los competidores y de los clientes.

### (1) PUNTOS IMPORTANTES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA TIENDA

El diagnóstico de la tienda tiene el mismo flujo de trabajo que el caso de la industria. Sin embargo, los componentes externos e internos a analizar son un poco diferentes del caso de la industria, como se presenta a continuación:



En el análisis del mercadeo para la tienda y para los competidores, es recomendable revisar los siguientes puntos, tomando en cuenta el ámbito del mercadeo.

ANÁLISIS DEL MERCADEO PARA LA TIENDA		
Área teórica	Área práctica	Punto de chequeo
Estrategia	Estrategia	¿Qué vende a quién?
Producto	Táctica de artículo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Variedad de artículos</li> <li>- Proveedores (Compra a tiempo y costo apropiado)</li> <li>- Condiciones de las compras</li> <li>- Aprovechamiento de la producción y el procesamiento en la casa</li> <li>- Manejo de inventario y rotación</li> <li>- Aplicación de la estacionalidad</li> </ul>
Precio		
Plaza	Táctica de la exposición	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orden de la colocación de los artículos</li> <li>- Cambio frecuente de la exposición</li> <li>- Aprovechamiento de la pared</li> <li>- Uso adecuado de la tarjeta de explicación del artículo</li> <li>- Línea de movimiento de los clientes</li> </ul>
	Táctica de la plaza fuera de la tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio de transporte del artículo al hogar</li> <li>- Otros servicios</li> </ul>
Promoción	Táctica de atención a los clientes en la tienda y promoción en la tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medidas de promoción aplicadas (eventos, introducción periódica de los artículos nuevos, prueba, rebaja del precio a tiempo limitado, etc.)</li> <li>- Saludos y ropa de vendedores</li> <li>- Atención al cliente en la caja</li> <li>- Observar una adecuada primera atención al cliente</li> <li>- Manual para estandarizar la calidad para la atención y el servicio al cliente</li> </ul>
	Táctica de promoción fuera de la tienda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relaciones públicas</li> <li>- Aprovechamiento del Rumor (Fama)</li> <li>- Articulación entre eventos externos e internos</li> </ul>

Es recomendable revisar los siguientes puntos en cuanto al diseño de la tienda, la exposición de artículos y la promoción de la tienda.

Localidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cerca de su tienda, observa alguna tienda competidora?</li> <li>2. ¿Sus artículos pueden armonizar respecto a los artículos que se venden en las tiendas vecinas?</li> <li>3. ¿El ambiente de la localidad, es compatible con el concepto de su tienda?</li> <li>4. ¿Hay algún establecimiento cerca que provoque a la gente para que visite su tienda? (escuelas, plazas, etc.)</li> <li>5. ¿El acceso respecto al transporte, es adecuado?</li> </ol>
Diseño de la tienda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Su tienda cuenta con la dimensión suficiente para el caso de la venta de artesanías, collares, piedras preciosas, muebles, etc.? O, ¿Su tienda tiene amplitud suficiente para el caso de la venta de artículos cotidianos tales como verduras, frutas u otros productos para uso del hogar, etc.?</li> <li>2. ¿El concepto principal de la tienda está expresado?</li> <li>3. ¿La tienda es suficientemente limpia?</li> <li>4. ¿El color principal, el color secundario y terciario de la tienda son adecuados para los artículos?</li> <li>5. ¿Los pasillos en la tienda tienen por lo menos 90 cm. de ancho?</li> <li>6. ¿La iluminación en la tienda es adecuada? (La entrada a la tienda debe tener una iluminación de 1,5 veces más luminosa que el promedio de claridad de la tienda. Los artículos o el fondo de la tienda también deben ser iluminados de manera llamativa.)</li> <li>7. ¿Es adecuada la superficie de la tienda?</li> <li>8. ¿Puede ofrecer música de fondo en la tienda?</li> <li>9. ¿La entrada de la tienda permanecería abierta, en el caso que su tienda esté localizada en una zona segura?</li> <li>10. ¿Está reflejado en el diseño de la tienda el estudio del movimiento de clientes?</li> <li>11. ¿El diseño de la tienda y la exposición de los artículos es adecuada para el concepto de la tienda? (Si la tienda desea atender principalmente a jóvenes y adolescentes, el ambiente de la tienda podrá ser como la aventura en la selva, introduciendo curvas en la tienda y colocando los artículos de manera un poco desordenada. En cambio, si la tienda desea atender la demanda cotidiana, los artículos deberán colocarse de manera ordenada en la tienda.)</li> </ol>
Exposición de artículos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Los artículos principales y sus relacionados son colocados cerca uno del otro?</li> <li>2. ¿Coloca los artículos más caros al fondo de la tienda, en caso de la venta de artesanía y joyas? O, ¿En caso de la venta de alimentos, colocará los alimentos básicos tales como papas, cebollas, harina de trigos al fondo de la tienda?</li> <li>3. ¿Coloca un imán (artículo llamativo o adorno) para atraer al cliente que ingrese a la tienda?</li> <li>4. ¿Coloca los artículos principales en la pared del lado derecho o la localidad más adecuada para la venta?</li> <li>5. ¿Los artículos principales se colocan a una altura 80-160cm del estante, los artículos secundarios se colocan a una altura de 40-80cm y los artículos para llamar la atención se colocan a una altura de 160-180cm?</li> <li>6. ¿No hay espacio muerto?</li> <li>7. ¿Se aprovecha bien la pared?</li> </ol>
Promoción en la tienda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Aprovecha el empleado de prestar especial atención al cliente que viene por primera vez?</li> <li>2. ¿Se colocan las tarjetas de explicación de la tienda de manera adecuada?</li> <li>3. ¿Se realizan otras medidas de promoción (oferta limitada, rebaja del precio temporal, eventos)?</li> <li>4. ¿Están haciendo trabajos productivos los empleados aun cuando no estén los clientes?</li> </ol>

## (2) ESTUDIO DE CASO



Las tiendas A, B y C se sitúan en la misma calle. Entre las tres opciones, ¿cuál combinación es la menos adecuada en los términos de la sinergia y la figura de la tienda?

- Opción 1: Tienda A = Joyería, Tienda B = Librería, Tienda C = Frutería
- Opción 2: Tienda A = Frutería, Tienda B = Tienda de ropas damas, Tienda C = Joyería
- Opción 3: Tienda A = Cafetería, Tienda B = Mueble, Tienda C = Artesanía

## 5-6. DIAGNÓSTICO DE ENTIDADES AGROPECUARIAS INDIVIDUALES

### Resumen:

*En el diagnóstico de la entidad agropecuaria, se deben tomar las características administrativas y operativas de la agricultura.*

### (I) PUNTOS IMPORTANTES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD AGROPECUARIA

El flujo de trabajo para el diagnóstico de la entidad agropecuaria es igual que el flujo para el diagnóstico de la industria. Pero, se debe revisar la diferencia de las características entre la agricultura y la industria. Los puntos importantes sobre la diferencia entre la agricultura y la industria se presentan de manera resumida en el artículo 4-5.

La siguiente hoja se puede aplicar para el análisis de los factores internos, el paso 3 del diagnóstico de la entidad agropecuaria.

#### LISTA DE CHEQUEO PARA EL CASO DEL DIAGNÓSTICO DE LA ENTIDAD AGROPECUARIA

Gerencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Se ha identificado la misión y la visión?</li> <li>2) ¿Tiene buena comunicación con la familia y los otros trabajadores?</li> <li>3) ¿Participa en alguna cooperativa o asociación agropecuaria?</li> <li>4) ¿Cuenta con medidas para abordar la conservación del medio ambiente?</li> <li>5) ¿Tiene la estrategia y el plan gerencial al corto plazo y el largo plazo?</li> <li>6) ¿Tiene el motivo de producir los alimentos confiables y finos para los consumidores?</li> <li>7) ¿Aplica el ciclo "Planificación – Implementación – Revisión – Mejoramiento"?</li> <li>8) ¿Ha recopilado la información técnica, tecnológica y administrativa, para mejorar el procedimiento de producción y venta?</li> <li>9) ¿Se ha introducido la contabilidad de doble partida?</li> <li>10) ¿Tiene 2 o 3 escenarios del plan integral anual dependiente del clima?</li> </ol>
Ventas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Tiene el plan de venta y producción, que es compatible con la estrategia gerencial?</li> <li>2) ¿Recopila la información del mercado para reflejarlo en la producción?</li> <li>3) ¿Analiza los datos históricos de las ventas para elaborar el plan de venta anual?</li> <li>4) ¿Estudia si su canal es adecuado o no?</li> <li>5) ¿Hace alguna promoción?</li> <li>6) ¿Estudia la demanda de consumidores finales?</li> <li>7) ¿Reconoce los competidores locales y regionales y tiene la contramedida para ellos?</li> <li>8) ¿Reconoce y aprovecha bien la demanda local y regional?</li> <li>9) ¿Tiene la colaboración con los agricultores vecinos para facilitar la venta?</li> </ol>
Producción	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Se elabora el plan de producción al corto plazo y el plan anual?</li> <li>2) ¿El plan de producción se elabora en base a la discusión participativa del personal de producción, venta y la administración?</li> <li>3) ¿La calidad del producto refleja la demanda del Mercado?</li> <li>4) ¿Se elabora la norma (procedimiento productivo) para cada producto y se la aplica?</li> <li>5) ¿Tiene la norma para el uso de fertilizantes y los químicos para insectos?</li> <li>6) ¿Tiene alguna medida para evitar el uso intenso de la tierra para proteger el suelo?</li> <li>7) ¿Tiene el plan de la introducción de nueva maquinaria y nuevas herramientas?</li> </ol>

Recursos Humanos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿Se define el papel de cada trabajador a través de un documento?</li> <li>2) ¿Tiene reglas para emplear a trabajadores temporales?</li> <li>3) ¿Tiene el manual de (a) la producción de cada producto y (b) el uso de la maquinaria?</li> <li>4) ¿Tiene la norma sobre el saneamiento laboral?</li> <li>5) ¿Tiene trabajadores con mucha experiencia? En caso afirmativo, ¿tiene un sistema para transferir esa experiencia a los otros?</li> </ol>
Condición Financiera	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ¿La condición financiera es buena en términos de rentabilidad, estabilidad y eficiencia?</li> <li>2) ¿El nivel de deuda es suficientemente bajo en comparación con la venta? Por lo menos, ¿la deuda acumulada no supera la venta anual?</li> </ol>

En caso de que sea un lechero quien haga el diagnóstico, adicionalmente se pueden agregar las siguientes preguntas en la lista de chequeo para el análisis de factores internos. Como se reconoce bien, el indicador más importante para medir la eficiencia de la producción es “Litros de leche / cada vaca”

#### LISTA DE CHEQUEO QUE SE PUEDE AGREGAR EN CASO DEL ANÁLISIS DEL LECHERO

Vacas / Cuadra de vacas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Las vacas están en muy mala condición de salud y reproducción?</li> <li>- ¿Se observan heridas, excrementos, hinchazones en el cuerpo de las vacas?</li> <li>- ¿Hay terneros (as)? (Potencialidad del aumento del negocio en el futuro)</li> <li>- ¿En la cuadra, hay un flujo adecuado de viento?</li> <li>- ¿En la cuadra, hay sistema de expulsión de orinas?</li> <li>- ¿Los trabajadores hablan en tono tranquilo frente a las vacas?</li> <li>- ¿Los trabajadores pegan a las vacas?</li> <li>- ¿Las vacas pueden tomar agua, cuando ellas lo desean?</li> <li>- ¿La canasta de alimentos es limpia?</li> <li>- ¿Hay un sitio tranquilo (cerca de la cuadra), adecuado para la reproducción?</li> <li>- ¿Ocurren muchos accidentes con las vacas?</li> </ul>
Campo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Es adecuado el arreglo del campo? ¿El arreglo inadecuado afecta negativamente a la salud de las vacas y también el crecimiento de hierbas alimenticias?</li> <li>- ¿Los caminos dentro del rancho están ordenados?</li> <li>- ¿En el rancho, hay otros animales domésticos que pueden causar un gasto alto?</li> </ul>
Labor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿El procedimiento de labor del día se ha definido?</li> <li>- ¿Los trabajadores se dan cuenta de la importancia del tiempo antes de ordeñar? (Las condiciones de salud de vacas lecheras tienen que revisarse antes de ordeñar. Además, la buena preparación puede causar más producción de la leche.)</li> <li>- ¿Es eficiente la labor de ordeñar?</li> <li>- ¿Existen tareas que causan trabajos muy duros, pero no generan tanto resultado positivo?</li> <li>- ¿Hay trabajos innecesarios, tales como el manejo de fertilizantes, arreglo de alimentos?</li> <li>- ¿Se elabora el informe semanal de la producción de leche en términos de “Litros producidos”, “Litros vendidos”, “componentes de la leche (% de grasa, azúcar, proteína), “higiene (bacteria)”, etc.?</li> </ul>
Materiales/ Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Se adopta alguna medida para mantener la maquinaria?</li> <li>- ¿Arreglos temporales, que se han hecho repetidas veces, causan la necesidad de la reparación total que requiere mucho costo?</li> <li>- ¿Se compran materias (fertilizantes, alimentos, etc.) al costo apropiado?</li> </ul>

## (2) ESTUDIO DE CASO

Elabore la lista de chequeo aplicable para el análisis de factores internos en caso del viticultor o del negocio agropecuario prioritario en su región / comuna.

## 5-7. DIAGNÓSTICO DE LA ZONA AGLOMERADA DE EMPRESAS PRODUCTORAS

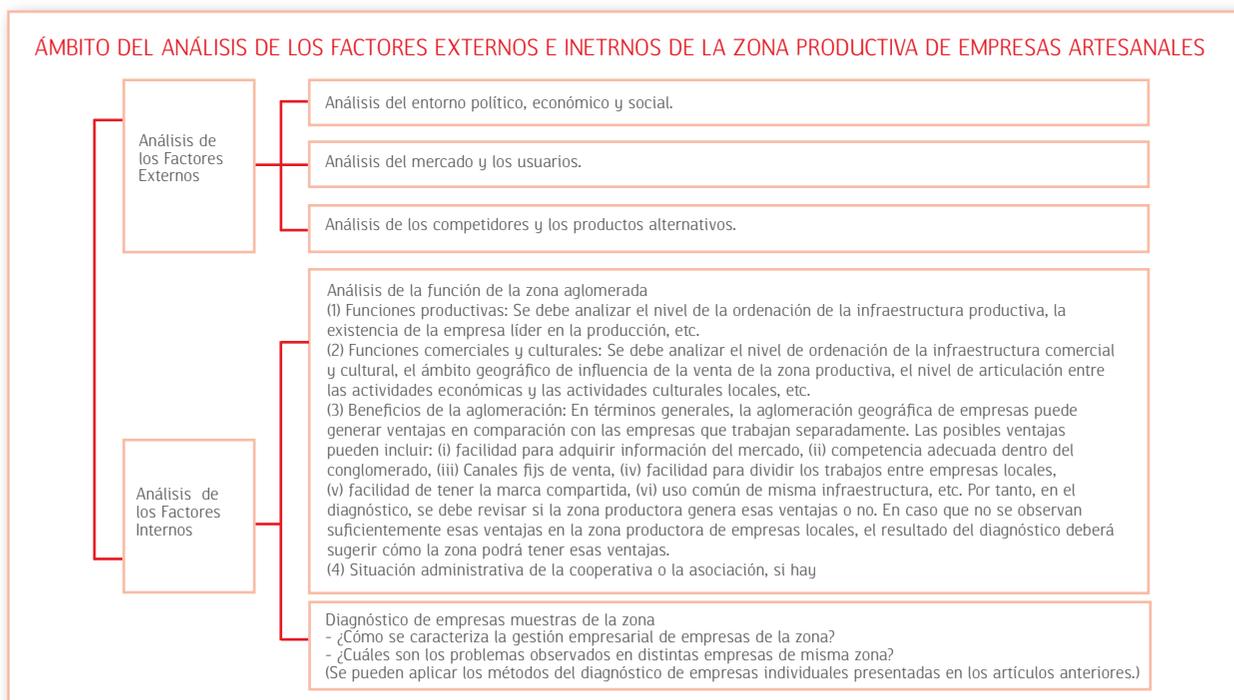
### Resumen:

El diagnóstico del grupo de empresas puede facilitar el diseño de la política del desarrollo económico territorial.

### (I) PUNTOS IMPORTANTES PARA EL DIAGNÓSTICO DEL GRUPO DE EMPRESAS

Mientras que se han presentado los métodos del diagnóstico de la empresa individual en los artículos anteriores, en esta sección se presenta el método del diagnóstico del clúster y el grupo de empresas, que podrá servir no sólo para que cada empresario planifique bien su mejora, sino también para que los funcionarios del gobierno local y/o de la Cámara de Industria planeen apropiadamente el desarrollo económico regional y local. Los tipos de grupos de empresas pueden incluir: la zona aglomerada geográficamente de diversas empresas (centro comercial, parque industrial, zona productora, etc.), la cooperativa y la asociación.

El diagnóstico de grupos de empresas productoras puede contener dos elementos importantes en el análisis de factores internos, o sea, el análisis de la función del grupo y el análisis de empresas muestras del grupo. Por ejemplo, cuando uno tiene que diagnosticar la zona aglomerada de empresas productoras artesanales, tal como la zona productora de porcelana artesanal en Pomaire, tiene que analizar los siguientes asuntos.



## (2) DIAGNÓSTICO DE LA CADENA PRODUCTIVA

El diagrama presentado arriba presenta el ámbito de trabajos para el diagnóstico de la aglomeración geográfica de empresas productoras, tal como, la zona productiva y el parque industrial. Por otra parte, cuando uno necesita diagnosticar la cadena productiva, o sea, un cluster que enfatiza la importancia de la articulación vertical de empresas, tiene que revisar adicionalmente la relación entre suministradores y usuarios (transformadores), a través de la aplicación de la siguiente lista de chequeo.

### PUNTOS A REVISAR PARA AVERIGUAR EL NIVEL DE LA ARTICULACIÓN ENTRE ESLABONES:

- ¿El proveedor conoce la condición administrativa del comprador?
- ¿El proveedor sabe cómo y qué se procesaría de sus productos en la fábrica del comprador?
- ¿Existe la normativa de ensayo del producto acordado por las dos partes?
- ¿Se ha identificado cómo tratar los productos deficientes entre las dos partes?
- ¿En qué forma (documento, fax, TEL, etc.) se envían las ordenes?
- ¿Existe el contrato básico en caso del comercio de largo plazo?
- ¿Tiene diversos compradores (o proveedores)?
- ¿Existe buena comunicación entre el comprador y el proveedor?
- ¿Las dos partes conocen bien la situación del sector y la demanda de consumidores finales?
- ¿Se propone mutuamente el mejoramiento de la calidad?
- ¿Cuáles son las características de las ordenes de los compradores a los proveedores (Existencia del subcontrato, plazo de subcontratos, requerimiento de la calidad de productos de parte de los compradores contra los proveedores, condiciones de pago y entrega, etc.)?
- ¿Quién tiene el mayor poder de negociación el comprador o el proveedor?
- ¿Hay colaboración entre las dos partes, como asistencia tecnológica y técnica, integración del manejo de inventario, transporte y el almacén, integración de la producción y la venta entre las empresas, etc.?
- ¿El proveedor tiene que tener un alto nivel de inventario de productos finales para responder órdenes imprevistas? ¿Hay compatibilidad entre los niveles de producción, venta e inventario de los productos en la cadena?

Adicionalmente, es importante mencionar que el Diagrama de Relaciones, una de las siete herramientas nuevas del manejo de calidad (N7), es aplicable para analizar la relación entre los problemas de distintos eslabones de la cadena productiva.

## (3) ESTUDIO DE CASO

*Suponemos que usted tenga que diagnosticar la cadena productiva más importante en su región (o la provincia o la comuna).*

- *Pregunta 1: ¿Cuál es la cadena productiva más importante en su región (o la provincia o la comuna)? (Ejemplo: Uva – Vino, Lechero – Productos lácteos, etc.)*
- *Pregunta 2: El diagnóstico de la cadena productiva puede tener procesos de trabajo tales como: (a) recopilar las informaciones básicas sobre la cadena, (b) levantar las hipótesis, (c) aplicar la encuesta a actores económicos relevantes, (d) visitar a los actores, (e) realizar el análisis de factores internos y externos, (f) identificar los factores críticos para el éxito y (g) elaborar el plan de mejoras. En cuanto al proceso (b), ¿qué hipótesis se pueden levantar en la cadena productiva de su región (o la provincia o la comuna) para el diagnóstico?*

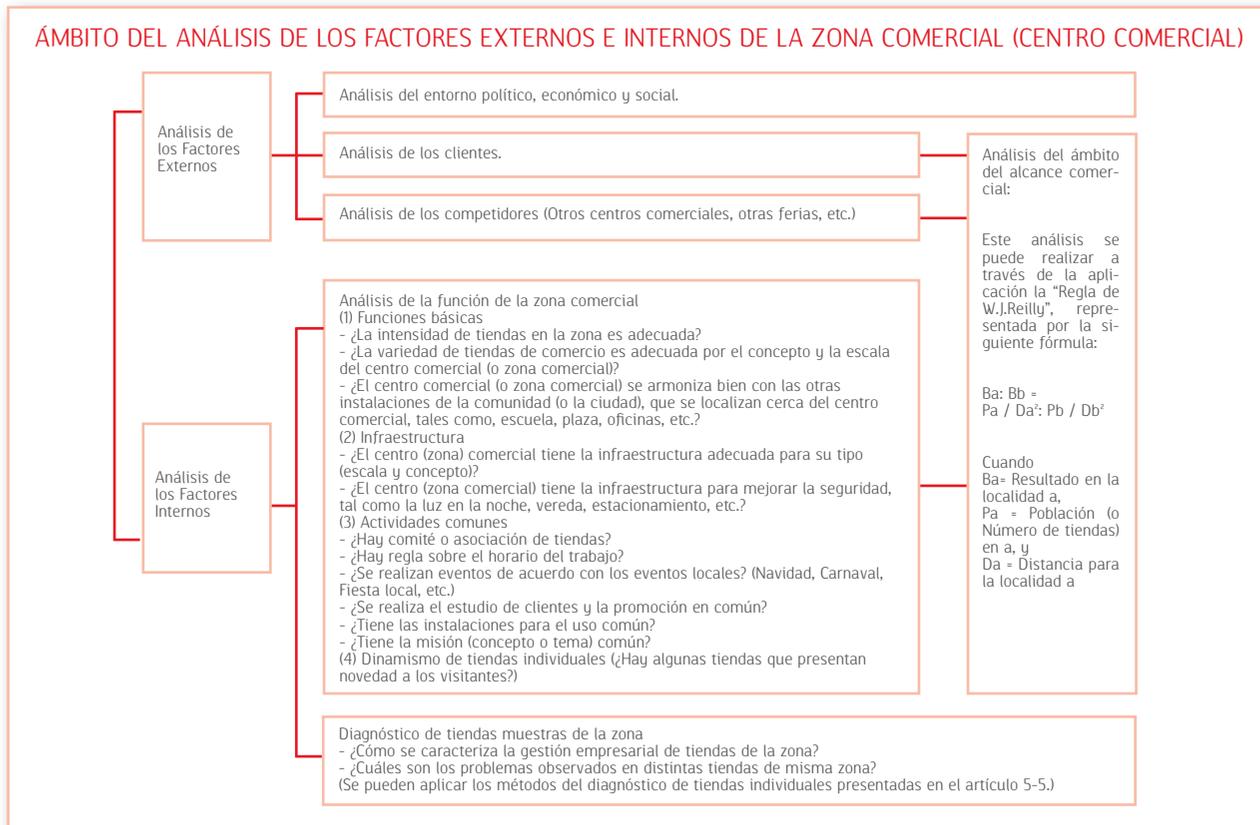
## 5-8. DIAGNÓSTICO DE LA ZONA COMERCIAL Y EL CLUSTER DE TURISMO

### Resumen:

El diagnóstico de la zona comercial y el cluster de turismo se refieren mucho a la planificación del desarrollo de la comunidad local y de la economía local.

### (I) PUNTOS IMPORTANTES PARA EL DIAGNÓSTICO DE LA ZONA COMERCIAL

Se observan diversos tipos de aglomeraciones geográficas de tiendas, como el centro comercial, zona comercial, la feria, etc., en el mundo donde vivimos. Esas aglomeraciones geográficas de tiendas se relacionan mucho a la comunidad local y la economía local. En tal sentido, el diagnóstico del grupo de tiendas es importante, para planificar el desarrollo de la economía local. Un punto importante en el diagnóstico de la zona comercial es revisar el nivel de sinergia generado por las tiendas del grupo. El ámbito del diagnóstico se puede dibujar a continuación:



Para realizar el diagnóstico de la zona comercial (o el centro comercial), tiene que saber la clasificación de la aglomeración comercial, ya que dependiendo del tipo, la infraestructura necesaria y la variedad de tiendas son diferentes. Por ejemplo, un centro comercial grande conlleva frecuentemente instalaciones y tiendas culturales tales como cine y librería, que no son necesarios para la aglomeración comercial pequeña. La clasificación de tipos de la zona comercial se presenta en el artículo 1-9.

## (2) DIAGNÓSTICO DEL CLUSTER DE TURISMO

Algunas aglomeraciones geográficas de negocios se relacionan al turismo, como los casos de Viña del Mar y Litoral de los Poetas. En estos casos, también son aplicables los métodos de diagnóstico de la zona comercial ya presentados. Sin embargo, adicionalmente es recomendable revisar si la zona turística tiene suficientes recursos turísticos y los aprovecha, a través de la ordenación de la infraestructura, para llegar a tener la marca reconocida del lugar, aplicando la lista de chequeo presentada abajo.

### LISTA DE VERIFICACIÓN EN CUANTO A LOS LUGARES TURÍSTICOS

Recursos turísticos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuenta con los siguientes recursos turísticos de manera suficiente? En caso afirmativo, ¿cuáles son ventajas y desventajas competitivas en comparación con sus competidores? Recursos naturales tales como paisajes, playas, lagos, montes, etc. Recursos culturales tales como eventos culturales, artes regionales, etc. Recursos históricos tales como ruinas, catedrales, paisaje de la ciudad colonial, etc.</li> <li>2. ¿Cuál es el recurso turístico núcleo? (ej. Iglesia en caso de Castro, Chiloé)</li> <li>3. ¿Aprovecha adecuadamente los recursos turísticos de la siguiente manera? Esfuerzo de mantener y conservar Esfuerzo de convertir los recursos en el valor para los turistas Articulación entre los recursos para aprovechar de manera mejor el recurso núcleo Aprovechamiento de los recursos en las industrias locales y regionales</li> </ol>
Infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cuenta con las siguientes infraestructuras? Acceso (transporte vial, aeropuerto, etc.) Hospitalidad cultural (teatros, muesos) Hospitalidad deportiva (piscinas, canchas, etc.) Hospitalidad moderna (tiendas, restaurantes, hoteles, clínicas, seguridad, etc.) Hospitalidad básica (Baños, estacionamiento, guías)</li> <li>2. ¿Cuenta con el sistema de mantener y desarrollar la infraestructura? Municipio Sector privado y social</li> </ol>
Marca	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contribución de recursos turísticos e infraestructuras para crear la marca</li> <li>2. Nivel de reconocimiento</li> <li>3. Facilidad en el acceso a la información</li> <li>4. Existencia de una Estrategia de Marca</li> </ol>

## (3) ESTUDIO DE CASO

*Elabore la lista de chequeo para el análisis de factores internos en el diagnóstico de la feria semanal de barrio.*

## 6-1. IMPLICACIONES DEL SISTEMA DE TOYOTA SOBRE LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

### Resumen:

*Se puede considerar que el Sistema Administrativo de Toyota conlleva los conceptos nuevos e innovadores, que hasta la fecha han facilitado continuamente el fortalecimiento de la competitividad, a través de la combinación de distintas actividades. En este sentido, el Sistema de Toyota nos muestra ideas importantes para la innovación tanto en la gestión empresarial como en la gestión pública.*

### (1) ¿CÓMO SE DEFINE LA INNOVACIÓN?

¿Cuál es la diferencia entre la mejora y la innovación en la gestión empresarial y/o pública? ¿Cuál es innovación entre los dos casos presentados a continuación?

- **Caso 1:** Reducir el costo operativo de la empresa industrial en 50%, a través de la eliminación de actividades innecesarias en el taller.
- **Caso 2:** Reducir el costo operativo de la empresa industrial en 10%, a través del desarrollo del nuevo método tecnológico para la producción.

Mientras que el impacto del primer caso es más grande que el segundo, la medida para reducir el costo en el segundo caso es más novedosa que en el primero. En este sentido, algunos creen que el primero es innovación y el segundo es mejora, y los otros pueden creer que el primero es mejora y el segundo es innovación. El sistema administrativo de Toyota nos implica algunas ideas para profundizar las consideraciones sobre esta interrogante.

### (2) SISTEMA ADMINISTRATIVO DE TOYOTA

El sistema administrativo de Toyota proviene originalmente de la siguiente fórmula:

#### • Precio de venta – Costo = Ganancia (Fórmula de Toyota)

¿Qué diferencias se observan entre la fórmula de Toyota presentada arriba y las siguientes fórmulas A y B? A primera vista, parece que no hay diferencia entre ellas, sin embargo, la fórmula de Toyota expresa el concepto más importante de la administración de empresa Toyota.

#### • Precio de venta = Costo + Ganancia (Fórmula A)

#### • Ganancia = Precio de Venta – Costo (Fórmula B)

Toyota cree que:

- Primero, el mercado (los clientes) define el precio que es equivalente al valor del producto de Toyota.
- Luego, Toyota tiene que hacer el esfuerzo para minimizar el costo.
- La ganancia debe ser la diferencia entre el precio aceptado por el mercado y el costo minimizado por el esfuerzo del productor.
- La fórmula A no es adecuada, ya que el precio de venta no se determina por el mercado sino por asuntos internos del productor.
- La fórmula B no es adecuada, ya que la empresa no debe iniciar su consideración con la ganancia sino con el precio aceptable para el mercado.

Bajo este concepto, cuando Toyota inició la producción de autos, los primeros carros se vendieron a precio menor que el costo, ya que en aquel momento el costo de la producción era muy alto debido a la falta de experiencia. Para realizar este concepto, el sistema de Toyota cuenta con dos pilares: (i) justo a tiempo y (ii) auto-funcionamiento. Bajo este concepto, se considera que la reducción del costo por 5% no es adecuada como una meta, ya que la meta realista con frecuencia debilita la motivación de los actores para hacer el esfuerzo. Bajo el concepto de Toyota, una meta adecuada puede ser la reducción del costo en 50%, ya que este nivel de la reducción requiere la revisión de todos los trabajos que hemos hecho y nos presiona a un cambio drástico hacia la mejora. En Toyota, las metas ambiciosas se han aplicado no sólo en la reducción del costo sino también en los otros temas como el desarrollo de nuevos productos y el aumento de la venta. Gracias a la aplicación de este concepto, hasta la fecha la competitividad de la empresa Toyota ha sido fortalecida continuamente.

En este sentido, se puede considerar que el Sistema de Toyota conlleva los conceptos nuevos e innovadores y el sistema nos implica la importancia de tener el objetivo y la visión bien definida, que generan el cambio necesario para el desarrollo. Hoy día, la empresa Toyota realiza la asistencia técnica para la mejora innovadora de la gestión de algunas entidades públicas, y se observa el ejemplo que el gobierno municipal también ha aplicado este concepto de la reducción drástica del costo.

### (3) ESTUDIO DE CASO

*La presentación realizada por el Ministro de Economía de Chile en el abril 2008, define la creatividad, la innovación y el emprendimiento de la siguiente manera:*

- *Creatividad: es el proceso de desarrollar y expresar nuevas ideas que probablemente serán útiles para el entorno social.*
- *Innovación: es la encarnación, combinación y/o síntesis de conocimiento en productos, procesos o servicios originales y valiosos que afecta una masa crítica de usuarios. La innovación es entendida como un proceso social interactivo, no lineal, que puede involucrar un complejo conjunto de actividades relacionadas, tales como la capacitación, diseño, marketing, investigaciones y desarrollo, entre otras, y es caracterizada por una continua retroalimentación entre estas actividades, antes que por efectos lineales o secuenciales.*
- *Emprendimiento: es el proceso de gestionar económica y organizacionalmente una innovación*

*¿Cree usted que la definición de la innovación y el emprendimiento presentada arriba es parecida a los conceptos y las actividades desarrollados en el Sistema de Toyota? Describa la razón.*

## 6-2. HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD TOTAL PARA LA INNOVACIÓN Y EL EMPRENDIMIENTO

### Resumen:

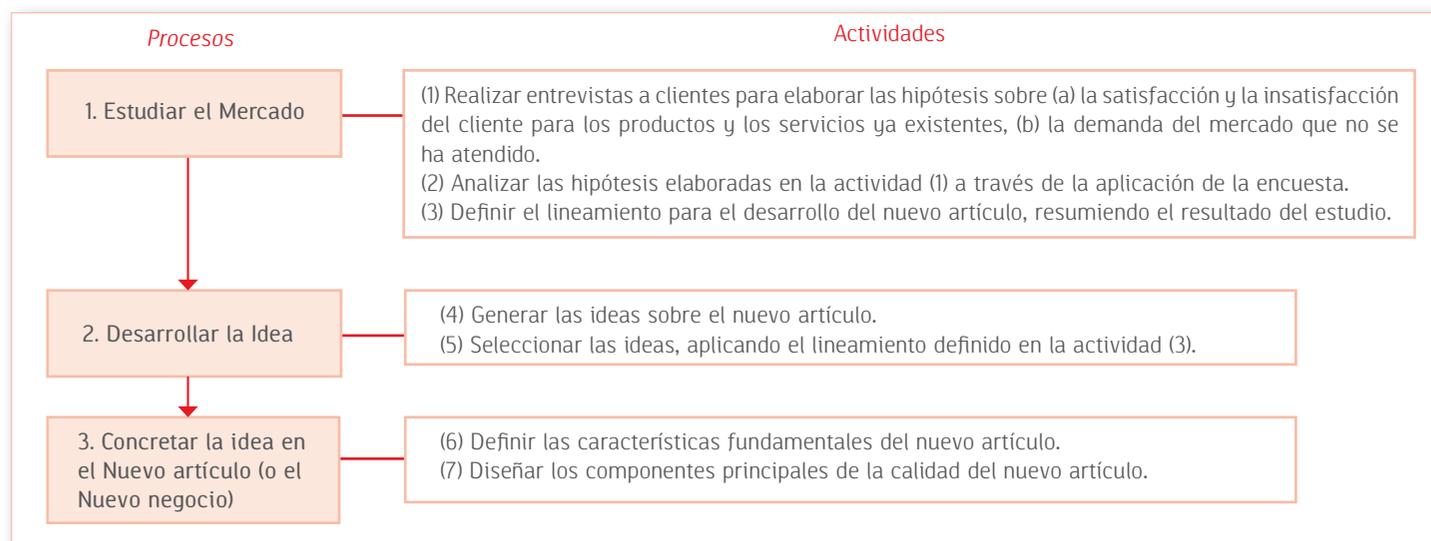
La Calidad Total conlleva las Siete Herramientas para la Planificación del Nuevo Artículo (P7) y las Siete Herramientas para la Generación de Ideas (H7), que son aplicables para facilitar la innovación y el emprendimiento.

### (1) HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD TOTAL

Los artículos 3-2 y 3-3 de este manual presentan las herramientas que se aplican es las actividades de la Calidad Total. Adicionalmente, la Calidad Total conlleva las otras herramientas, o sea, las Siete Herramientas para la Planificación del Nuevo Artículo (P7) y las Siete Herramientas para la Generación de Ideas (H7). Las P7 son aplicables para planificar el nuevo producto, el nuevo proyecto y/o el nuevo negocio. Las H7 son aplicables para generar las ideas de manera sistemática. En tal sentido, se puede decir que las P7 y las H7 son herramientas aplicables para facilitar la innovación y el emprendimiento.

### (2) SIETE HERRAMIENTAS PARA LA PLANIFICACIÓN DEL NUEVO ARTÍCULO (P7)

Un nuevo artículo (o un nuevo negocio), que puede atender la demanda del mercado que no se ha satisfecho por los productos y los servicios ya existentes, puede generar el éxito del negocio. En tal sentido, los posibles procesos del desarrollo del nuevo artículo se pueden dibujar a continuación:



El diagrama presentado arriba presenta las siete actividades para el desarrollo del nuevo artículo (o el nuevo negocio). Cada una de las herramientas de P7 corresponde a cada una de las siete actividades mencionadas arriba. Las P7 son:

- Entrevista
- Encuesta
- Análisis de la posición, a través de la aplicación del análisis estadístico
- Generación sistemática de ideas
- Selección sistemática de ideas
- Análisis conjunto
- Diagrama de la calidad

En cuanto a la primera herramienta, la calidad del resultado de la entrevista a consumidores, para generar las hipótesis, puede depender mucho del nivel de experiencia, el género y la edad del entrevistador y puede variar, dependiendo de distintos factores tales como el tiempo en que se realiza la entrevista, la personalidad de participantes a aplicar la entrevista, etc. En este sentido, es difícil estandarizar la calidad del resultado de la entrevista. En este sentido, las P7 proponen un método de la entrevista que reduce la tolerancia del resultado.

En cuanto a la tercera herramienta, las P7 proponen la aplicación del análisis estadístico en el análisis de la posición, para que el análisis no sea subjetivo sino objetivo.

La sexta herramienta, el análisis conjunto, es un instrumento analítico para definir las características fundamentales del nuevo artículo. Es un método combinado de análisis estadístico y pensamiento psicológico. En el análisis conjunto, primero, hay que determinar aproximadamente 5 temas (características del artículo), a examinar con dos o tres alternativas, en base a las ideas seleccionadas por la quinta herramienta. El análisis conjunto puede eliminar la distorsión de la respuesta sobre los deseos de los clientes (consumidores) por ellos mismos.

### (3) SIETE HERRAMIENTAS PARA LA GENERACIÓN DE IDEAS (H7)

Las H7 incluyen: (i) Lluvia de ideas (brain storming), (ii) Método de lista de puntos deseables, (iii) Método Gordon, (iv) Lista de chequeo, (v) Método de matriz, (vi) Método de enfoque y (vii) Método de NM. Mientras que la lluvia de ideas se reconoce mucho como el método de la generación de ideas por el grupo de personas, las otras H7 son métodos más técnicos aplicables tanto para facilitar la lluvia de ideas por el grupo como para facilitar la generación de ideas por una sola persona.

### (4) ESTUDIO DE CASO

*Una de las P7 es “análisis conjunto”. Recopile las informaciones detalladas del análisis conjunto por su cuenta y descríbalas.*

## 6-3. HERRAMIENTAS DE PROMOCIÓN DE LA DEMANDA DE INNOVACIÓN

### Resumen:

*Los incentivos a la demanda, en esencia, buscan que las empresas realicen un continuado esfuerzo de innovación, incorporando resultados de investigación y desarrollo, que les permitan incrementar su productividad y competitividad, accediendo a recursos fiscales. Cómo hacer uso efectivo del incentivo requiere considerar y crear condiciones básicas en la cooperación entre los agentes locales del sistema de innovación.*

### (I) HERRAMIENTAS

En Chile se han producido recientemente avances en este sentido. En concreto, la Ley 20.241 de 19 de enero de 2008, por la que se regulan los incentivos tributarios a la inversión privada en actividades de I+D, establece un incentivo del 35% en los pagos efectuados conforme a contratos de investigación y desarrollo certificados por CORFO y celebrados con universidades o centros de investigación registrados, considerando el 65% un gasto necesario para la actividad de la empresa y por tanto es desgravable fiscalmente, consiguiendo un ahorro acumulado de hasta el 46% del total destinado a proyectos de I+D.

La Estrategia Nacional de Innovación para la Competitividad apuesta por la aceleración del crecimiento, aprovechando las ventajas comparativas naturales del país, a partir del desarrollo de clusters, en sectores como la minería, offshoring, agricultura, acuicultura, turismo de intereses especiales, logística e infraestructura.

Dichos sectores han sido priorizados por algunos de los programas de mejoramiento de la competitividad de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo, ARDP y por los planes provinciales de desarrollo productivo de las Oficinas Provinciales de Desarrollo localizadas en zonas con problemas de cesantía, aislamiento, baja oferta de formación técnica y reducido núcleo de empresarios innovadores.

El Gobierno cumple un rol de articulación y orientación de todos los actores del sistema. Además, establece incentivos y regulaciones bajo los cuales operan las empresas y transfiere recursos para la innovación, tanto a las empresas como a los investigadores y al sistema educativo. También provee la infraestructura que sustenta muchos procesos de I+D y establece orientaciones para la investigación y la labor educativa a través de la acción de políticas públicas.

Los investigadores por su parte realizan actividades de I+D para las empresas, las que financian su labor en conjunto con el Estado. En tanto, el sistema educativo y de capacitación es responsable de proveer a las empresas de recursos humanos calificados para innovar.

Sin embargo, el actor principal del sistema de innovación es la empresa. La relación esencial, base de todo el sistema, es la que se establece cuando ésta logra introducir innovaciones en el mercado y de este modo generar riqueza.

## (2) ESTUDIO DE CASO

*Algunos economistas observadores han indicado que “los incentivos fiscales son un estímulo a la demanda de innovación para la competitividad que puede perder su impacto si no se trabajan otras medidas complementarias”.*

- *Pregunta 1: Comente ¿cómo podrían los agentes económicos locales y las agencias públicas localizadas en territorios menos competitivos, aprovechar dicho incentivo fiscal y en qué consistiría su plan de dinamización de la innovación?*
- *Pregunta 2: Argumente, ¿por qué su plan podría resultar, cuánto cuesta implementarlo y cuáles serían los factores de éxito?*

## 6-4. HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN RÁPIDA DE SISTEMAS LOCALES DE INNOVACIÓN (RALIS\*)

### Resumen:

*La Evaluación Rápida de Sistemas Locales de Innovación (RALIS) es una metodología que se utiliza para realizar un diagnóstico rápido de una localidad, una cadena de valor o un cluster, con concentración especial en la tecnología y la innovación. Se parte de una observación que surge en forma sistemática de los análisis de las localidades de éxito: la innovación no se apoya solamente en los esfuerzos internos de las empresas sino también, y en particular, en densas redes de interacción entre una diversidad de actores locales y externos.*

### (I) BREVE EXPLICACIÓN CONCEPTUAL Y METODOLÓGICA

La innovación es el ingrediente clave del desarrollo económico y social. La innovación está basada en la interacción, y gran parte de ésta es altamente localizada. En consecuencia, un sistema local de innovación es una red geográficamente concentrada de distintos actores que interactúan con frecuencia, y para los cuales esta interacción es esencial en su esfuerzo de innovación.

RALIS es una metodología orientada a obtener, en breve tiempo, un panorama general de las principales características de un sistema local de innovación y los procesos de innovación que se dan en una cadena de valor. En el sentido más amplio, es un enfoque rápido, práctico y participativo del desarrollo económico local / regional o el fomento de las cadenas de valor, que opera de abajo hacia arriba y estimula la formación de redes.

El ejercicio de aplicación de la herramienta comienza con una fase preparatoria donde se reúnen y evalúan los datos y la información disponibles. Luego hay una fase de investigación intensa, en la que participan representantes de los cuatro pilares del sistema local de innovación. Se realizan las siguientes actividades:

- un taller de hipótesis, en el que el Equipo RALIS clarifica sus expectativas,
- un taller de lanzamiento, donde se reúne información adicional aportada por los actores clave a quienes al mismo tiempo se brinda información acerca del Ejercicio,
- minitalleres, donde se aplican distintos formatos específicos con el fin de reunir información sobre sectores y redes de innovación concretas de manera muy eficiente,
- entrevistas con empresas, instituciones e informantes clave,

\* Producto registrado por Mesopartner, firma de consultoría especializada en desarrollo económico local; y elaborado por los autores Jörg Meyer-Stamer, jms@mesopartner.com Christian Schoen, cs@mesopartner.com Duisburg y Munich 2005.

- un Taller de Resultados del Equipo destinado a elaborar conclusiones y propuestas,
- un Evento de Presentación, en el cual se presenta y analiza el diagnóstico y las propuestas con los actores locales,
- una serie de Talleres de Seguimiento con el objeto de planificar los detalles de la implementación de las propuestas.

Un ejercicio RALIS dura como máximo dos semanas. Luego comienza la implementación de actividades prácticas para estimular la innovación y mejorar la competitividad. Se debería organizar una primera serie de Talleres de Monitoreo y Seguimiento RALIS después de un lapso no mayor a seis meses, con el fin de evaluar los avances y definir una nueva ronda de actividades.

## (2) BUENA PRÁCTICA DE DIAGNÓSTICO DE SISTEMAS LOCALES DE INNOVACIÓN

En 2001, se realizaron los primeros ejercicios RALIS con el fin de llevar a cabo investigaciones regionales en el contexto de una evaluación global del sistema nacional de innovación en Indonesia, concentrada específicamente en el sector de pequeñas y medianas empresas y en los esfuerzos de descentralización en curso. Dos equipos, integrados cada uno por cuatro consultores, realizaron una investigación de campo piloto utilizando la metodología RALIS en 10 distritos seleccionados de Indonesia. Su tarea consistió en evaluar el alcance y el desempeño de la transferencia regional de tecnología y las capacidades tecnológicas de las regiones. Algunas de las conclusiones clave del diagnóstico RALIS realizado en Indonesia en 2001 pueden resumirse de la siguiente manera:

- No existe prácticamente ningún sistema local / regional de innovación en ningún sitio. Esto no significa que no exista desarrollo de capacidad tecnológica e innovación en las empresas y también en las instituciones. Pero el desarrollo de la capacidad tecnológica rara vez está basado en una interacción intensa entre distintos actores / organizaciones a nivel local.
- Existe escasa interacción entre las empresas y las instituciones de formación y también de investigación. Las empresas recurren a otras fuentes de tecnología.

## (3) ESTUDIO DE CASO:

*Supongamos que Ud, debe diseñar un proyecto orientado a promover el emprendimiento innovador en un sector de prioridad en su provincia o comuna.*

- Pregunta 1: ¿Aplicaría la herramienta RALIS?
- Pregunta 2: Argumente, ¿por qué, para qué y cómo aplicar la herramienta RALIS a una situación concreta?

## 6-5. INSTRUMENTOS DE POLÍTICA RELACIONADOS A LA INNOVACIÓN EN CHILE

### Resumen:

*La aparición de entidades públicas regionales/provinciales y de programas públicos sectoriales para la promoción económica y la innovación, surgen como respuesta a la existencia de fallas de competitividad en el funcionamiento de los mercados locales, y como instrumento de políticas de desarrollo regional para la disminución de las disparidades territoriales. El principio de subsidiariedad del Estado indica que debería descentralizarse al nivel más eficiente y eficaz posible para lograr la dinamización de los sistemas productivos y de innovación en las MIPYMES.*

*Los otros instrumentos importantes en Chile incluyen (1) los instrumentos de CONICYT e Innova Chile y (2) el Programa de mejoramiento de la Competitividad, PMC*

### (1) INSTRUMENTOS DE POLÍTICA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA REGIONAL Y PROVINCIAL

En la Ley N° 20.035, el Fondo Nacional de Desarrollo Regional es un programa de inversiones públicas, con finalidades de desarrollo regional y compensación territorial, destinado al financiamiento de acciones en los distintos ámbitos de desarrollo social, económico y cultural de la región, con el objeto de obtener un desarrollo territorial armónico y equitativo.

A partir del FNDR, los Gobiernos Regionales han generado Centros Regionales de Investigación, en convenio con CONICYT y las Universidades. Los centros tienen la tarea de formar investigadores en áreas científicas y tecnológicas de prioridad regional y nacional y transferir la investigación y actividades de desarrollo al sector productivo y a la comunidad. Asimismo, el FNDR ha cofinanciado Planes de Mejoramiento de la Competitividad asociados a negocios de rápido crecimiento con potencial competitivo sectorial, gestionados por las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo. Finalmente, los Gobiernos Regionales podrán financiar la constitución de Corporaciones Regionales de Desarrollo, sin fines de lucro.

Las corporaciones o fundaciones que constituyan los Gobiernos Regionales podrán realizar, entre otras acciones, estudios orientados a identificar áreas o sectores con potencial de crecimiento, estimular la ejecución de proyectos de inversión, fortalecer la capacidad asociativa de pequeños y medianos productores, promover la innovación tecnológica, incentivar las actividades artísticas y deportivas, estimular el turismo intrarregional, mejorar la eficiencia de la gestión empresarial y efectuar actividades de capacitación. En ningún caso estas entidades podrán desarrollar actividades empresariales o participar en ellas.

Otro instrumento de política regional son las Oficinas Provinciales de desarrollo productivo en provincias rezagadas, cuya actuación se ha centrado en gestionar financiamiento para generar condiciones de pre competitividad, así como identificar e implementar proyectos que puedan responder mejor a los requerimientos competitivos de la economía local en materia de fomento productivo y de emprendimiento innovador.

## (2) OFERTA DE INSTRUMENTOS DE CONICYT E INNOVA CHILE

Los instrumentos de CONICYT incluyen la formación de capital humano avanzado o especializado, el fortalecimiento y desarrollo de la base científica y tecnológica, etc.

Los instrumentos de INNOVA Chile cuentan con programas de innovación de interés público, el programa de fomento de la ciencia y tecnología, programa de innovación empresarial, programa de internacionalización del esfuerzo innovador, etc.

## (3) PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD, PMC.

El PMC se ha desarrollado como un instrumento que tiene como objetivo identificar, formular e implementar Programas de alto impacto nacional en ejes productivos, cadenas de valor y/o clusters con alto potencial competitivo en cada región.

## (4) ESTUDIO DE CASO

*- Pregunta 1: Argumente, ¿se justifica la creación de Corporaciones Regionales de Desarrollo? En caso de que su respuesta sea positiva, diga ¿qué tipo de entidades públicas de promoción económica regional serían más eficaces para dinamizar la competitividad regional y cuáles instrumentos públicos de innovación y fomento productivo podrían descentralizarse desde el nivel nacional al regional?*

*- Pregunta 2: ¿Qué funciones podrían desempeñar las Oficinas en materia de innovación y qué instrumentos son más apropiados para la dinamización de la demanda de innovación empresarial en zonas rezagadas?*

## ANEXO N°1

# Oferta de Instrumentos de CONICYT e INNOVA CHILE

### CONICYT

**Formación de Capital Humano Avanzado o Especializado:** apoyo a la educación y formación, e inserción de recursos humanos avanzados o especializados, así como la promoción, divulgación y sensibilización de la ciencia, tecnología e innovación en la comunidad nacional y regional, con apoyo de los siguientes instrumentos y actividades:

- **Programa EXPLORA:** Programa encargado de promover la apropiación de los beneficios de la Ciencia y Tecnología por parte de la comunidad y, en particular, de niñas, niños y jóvenes en edad escolar, fomentando la cultura científica del país como un instrumento que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida. Este programa está presente en todas las regiones del país y, a través de la utilización de sus instrumentos, podría aumentar la cobertura y penetración de cada uno de ellos en función de las definiciones y priorizaciones de cada región.
- **Programa de Becas de Postgrado:** Programa orientado a contribuir al incremento de investigadores(as) y profesionales en áreas prioritarias para el desarrollo del país, apoyando y fortaleciendo la formación de recursos humanos de alto nivel para el avance de la ciencia, tecnología e innovación. Este programa podría atender demandas temáticas específicas regionales para dar cuenta de las necesidades y oportunidades de apoyo al desarrollo regional.
- **Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología (PBCT):** programa que contribuye a la inserción de investigadores recientemente formados.
- **Otros:** Se pueden considerar como temáticas abordables, a través de instrumentos especiales a ser diseñados, relativos tanto a capacitación en Ciencia, Tecnología e Innovación, a través del fomento a la creación de seminarios, talleres, cursos y diplomados, como a movilidad de investigadores entre regiones.

**Fortalecimiento y desarrollo de la base científica y tecnológica:** desarrollo de la capacidad científica y tecnológica del país y en regiones, facilitando el acceso a la producción científica (revistas de corriente principal), otorgando fondos para la investigación básica y aplicada, y financiando anillos y centros de investigación, e incorporando infraestructura científica y tecnológica.

- **Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDECYT).** Orientado a fortalecer y desarrollar la investigación en todas las áreas del conocimiento mediante el financiamiento de Proyectos de Investigación de excelencia en concursos públicos y competitivos. Estos instrumentos pueden abordar temas priorizados a nivel regional en investigaciones de pertinencia regional y de nivel científico de excelencia.

- **Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico (FONDEF).** Promueve la vinculación entre instituciones de Investigación y Desarrollo y el sector productivo en la realización de proyectos de investigación aplicada y desarrollo pre-competitivo. A través de este programa, la región puede abordar prioridades regionales en temas específicos con impacto productivo.

- **Programa Bicentenario de Ciencia y Tecnología (PBCT):** Programa que apoya la investigación asociativa a través de anillos de investigación, centros de investigación y desarrollo en áreas prioritarias y consorcios de desarrollo e innovación.

- **Programa de Ciencia y Tecnología Regional (CTR).** Tiene como objetivo la creación y fortalecimiento de capacidades científico-tecnológicas para la innovación regional, favoreciendo la actividad científico - tecnológica asociativa, a partir de fomentar en regiones la formación (movilidad y atracción), presencia y permanencia de investigadores y tecnólogos para desarrollar iniciativas según intereses regionales y nacionales; la creación de redes de colaboración, nacionales e internacionales, que permitan la circulación de investigadores y profesionales que apoyen el desarrollo de las regiones y del país; la articulación entre actores regionales para promover estrategias en ámbitos científico-tecnológicos y de innovación; y de fortalecer la participación de CONICYT en instancias regionales.

- **Otros:** En virtud de necesidades manifestadas por distintas instancias regionales, se menciona como relevante una línea de apoyo a la adquisición de equipamiento mayor, que permita entregar servicios específicos tanto a la institucionalidad científica y tecnológica, como a la trama empresarial regional. Por otra parte se podrían abordar la través de líneas especiales de financiamiento, proyectos macrozonales que permitan abordar temas transversales de prioridad regional y nacional. Las líneas de financiamiento de CONICYT, a través de concursos, correspondiente a los ámbitos de financiamiento mencionados en la glosa 22, correspondientes al FIC-Regional, quedan ordenadas del modo siguiente:

## INNOVA CHILE

**Programa de Innovación de Interés Público:** Los objetivos de este Programa son: i) promover el desarrollo de bienes públicos para la innovación; ii) desarrollar iniciativas que contribuyan a la generación y gestión de procesos de innovación y cambio tecnológico, en los distintos sectores productivos del país. iii) apoyar la creación y/o fortalecimiento de capacidades de apoyo en temas relacionados con innovación, transferencia y difusión tecnológica, impulsando y facilitando el uso de la tecnología como herramienta de competitividad en los sectores productivos regionales.; iv) apoyar la implementación de Agendas y Programas Tecnológicos Temáticos o Sectoriales.

## ANEXO N°1

# Oferta de Instrumentos de CONICYT e INNOVA CHILE

### Instrumentos y actividades:

- **Generación de Bienes Públicos para la Innovación:** apoyo al desarrollo de proyectos orientados a la generación de condiciones habilitantes para el proceso de innovación nacional con carácter de bien público para los distintos sectores productivos del país y cuya finalidad es mejorar las condiciones de entorno de mercado y/o satisfacer demandas de soluciones innovadoras del sector productivo, que son poco apropiables y que generan altas externalidades.
- **Innovación Precompetitiva:** apoyo a iniciativas que, en general, son de bajo nivel de apropiabilidad individual, de altas externalidades y de importantes esfuerzos de investigación y desarrollo, cuyos resultados, en el mediano y largo plazo, deben tener aplicabilidad productivo-comercial.
- **Formación y Fortalecimiento de Capacidades Regionales:** apoyar la creación y/o fortalecimiento de capacidades en sectores productivos en temas relacionados con innovación, transferencia y difusión tecnológica, mediante el financiamiento de proyectos cuyo propósito sea impulsar y facilitar el uso de la tecnología como herramienta de competitividad en los sectores productivos regionales.
- **Programas de Innovación Temáticos o Sectoriales:** apoyar iniciativas en el marco de programas de innovación e iniciativas de innovación precompetitiva e interés público que tengan impacto sectorial o temático en sectores priorizados en particular en aquellos clusters priorizados por el CNIC.
- **Agendas de Innovación Temáticas o Sectoriales:** tiene por objetivo definir agendas para un sector priorizado en las cuales, a partir de un diagnóstico de la situación actual, la definición de la situación deseada, la identificación de brechas, y las oportunidades de innovación, se define un plan de acción que incluye tanto actividades de entorno determinantes para el desarrollo del sector así como oportunidades de investigación precompetitiva, transferencia y difusión.

**Programa de Fomento de la Ciencia y Tecnología:** Los objetivos de este programa son apoyar la generación de nuevos negocios de alto valor en base a nuevos productos y tecnologías, bajo esquemas de gestión empresarial asociativa entre empresas y entidades tecnológicas en programas de innovación y desarrollo tecnológico de mediano y largo plazo.

### Instrumentos o actividades:

- **Preinversión de Consorcios:** apoyo a la asociatividad empresarial a través del financiamiento de actividades de prospección y selección de socios tecnológicos y/o empresariales, nacionales o extranjeros, la validación tecnológica, la realización de estudios (legales, normativos y de mercado), y la formulación del proyecto definitivo de Desarrollo de Consorcios.

- **Desarrollo de Consorcios:** desarrollo de proyectos o programas de innovación y desarrollo, bajo esquemas asociativos, orientados a la generación de nuevos negocios.

- **Consorcios Tecnológicos Empresariales:** constitución de iniciativas destinadas al desarrollo de la innovación tecnológica con aplicabilidad e impacto en el sector productivo a través de la asociación entre entidades tecnológicas (especialmente, universidades y otras instituciones públicas y privadas de investigación) y empresas y otros usuarios finales.

**Programa de Innovación Empresarial:** el objetivo de este programa es fortalecer la capacidad de innovación del sector productivo a través del financiamiento para la realización de proyectos innovadores, de iniciativas destinadas a mejorar el acceso a conocimiento avanzado y a tecnologías de gestión y/o producción, y para la creación de nuevas empresas orientadas a negocios basados en innovación.

#### Instrumentos o actividades

- **Perfil Innovación Empresarial:** se financia la elaboración de un reporte precoz sobre el grado de innovación que tiene una idea respecto del estado del arte actual, de modo de orientar a los innovadores respecto a los pasos siguientes. En caso de proseguir, podrán postular a la línea de Innovación Empresarial, integrando aquellos elementos identificados en el reporte que deben ser considerados para que la innovación sea de mayor eficacia.

- **Innovación Empresarial:** apoya actividades de innovación de las empresas productivas, tanto en materias de ejecución de actividades de investigación y desarrollo de tecnologías de nuevos productos, bienes o servicios, o nuevos procesos de producción, como de actividades de validación comercial de modelos, prototipos y experiencias piloto.

- **Apoyo a Negocios Tecnológicos:** acompaña el esfuerzo, especialmente comercial, que las empresas realizan para transformar las innovaciones que han desarrollado con o sin financiamiento público y tecnológicamente ya probadas, en nuevas áreas de negocio de sus empresas o directamente en la formación de una nueva empresa.

- **Apoyo al Extensionismo a nivel PYME (Nodos Tecnológicos):** apoya la creación de una red de instituciones que colaboren en vincular a las PYME con las tecnologías y mejores prácticas actualmente disponibles. Durante la ejecución del programa, junto con apoyar a un universo amplio de PYMEs en cada una de las regiones del país, estas entidades extensionistas (o nodos tecnológicos) fortalecerán sus capacidades para identificar las necesidades tecnológicas de las empresas de menor tamaño, reconocer posibles fuentes de soluciones y favorecer los vínculos entre dichas empresas y tales soluciones.

## ANEXO N°1

### Oferta de Instrumentos de CONICYT e INNOVA CHILE

- **Pasantías Tecnológicas:** apoya a profesionales y técnicos de las empresas nacionales para que puedan acceder a las mejores prácticas y tecnologías utilizadas en empresas y países de mayor nivel de desarrollo y puedan adaptar el conocimiento adquirido en sus empresas.
- **Traída de Expertos (Consultoría Especializada):** apoya la contratación de expertos, nacionales o extranjeros, con o sin residencia en Chile, en tecnologías y procesos productivos altamente especializados, con el propósito de resolver problemas específicos en el ámbito tecnológico productivo y/o de gestión, que permita incrementar los niveles de eficiencia y competitividad de las empresas.
- **Programa de Difusión Tecnológica y Mejores Prácticas para las MYPE:** apoya un plan de actividades para identificar soluciones tecnológicas, sus fuentes y su obtención, para resolver un problema productivo de un conjunto de empresas de menor tamaño, de un mismo sector, territorio o cadena productiva. Las actividades incluyen prospectar, obtener y difundir dicha tecnología. Este plan de actividades puede incluir capacitación, asesoría, misiones tecnológicas, pago de licencias, etc. Y debe ser llevado a cabo por una entidad que demuestre capacidad en estas materias.
- **Misiones Tecnológicas:** ejecución de actividades de carácter asociativo, que incluyen visitas a empresas, centros tecnológicos y ferias en el extranjero, con el objetivo de prospectar, difundir y transferir tecnologías de gestión y de producción a las empresas participantes, a fin de contribuir a su modernización productiva.
- **Estudios de Preinversión para Proyectos Capital Semilla (Perfil):** creación de nuevas empresas y negocios que estén en etapa de incubación y despegue, en actividades de definición y formulación de proyectos de nuevos negocios, a través de estudios de mercado, prospección, validación comercial y mejoramiento del plan de negocios. Las propuestas deben ser innovadoras, es decir, negocios derivados de productos o servicios que presenten una diferenciación importante respecto de lo que existe en el mercado y que se proyecten con un alto potencial de crecimiento.
- **Apoyo a la Puesta en Marcha de Proyectos Capital Semilla (Proyecto):** creación de nuevas empresas y negocios que estén en etapa de puesta en marcha, en actividades claves para el proceso de incorporación al mercado. Las propuestas deben ser innovadoras, es decir, negocios derivados de productos o servicios que presenten una diferenciación importante respecto de lo que existe en el mercado y además, que presenten indicadores de alto potencial de crecimiento.
- **Apoyo a Patrocinadores para la Elaboración de Proyectos de “Puesta en Marcha de Proyectos Capital Semilla”:** fortalecer la definición y formulación de proyectos de nuevos negocios innovadores y de alto potencial de crecimiento, que sean posteriormente presentados a “Línea de apoyo a la puesta en marcha de proyectos Capital Semilla”.

- **SPIN OFF:** apoyo a la formulación de modelos de intra-emprendimiento corporativo. Las actividades tienen que ver con la formulación de políticas y estructuras asociadas a la corporación y que propicien la creación de nuevas compañías a partir de iniciativas de ejecutivos que trabajan en la empresa madre. Los modelos planteados deben responder a programas específicos de innovación al interior de las corporaciones e incentivar la salida de los ejecutivos para la creación de la nueva compañía.

- **Gestión de la Innovación:** entrega de financiamiento a entidades especializadas para que apoyen a empresas en la elaboración y desarrollo de carteras de innovación. Las empresas (o grupos de empresas) recibirán así apoyo metodológico y seguimiento en la implementación efectiva de las innovaciones que definan para complementar (o transformar) sus negocios actuales.

**Programa de Internacionalización del Esfuerzo Innovador:** Tiene como objetivos identificar oportunidades y suplir los requerimientos necesarios para que empresas exportadoras chilenas puedan avanzar en el canal de comercialización y distribución y, dada esta mayor cercanía con el consumidor, generar el desarrollo de nuevos productos diferenciados de acuerdo a los mercados objetivo.

#### Instrumentos o Actividades

- **Plataformas de Negocios:** diseño e implementación de plataformas de negocios que permitan a las empresas chilenas avanzar en el canal de comercialización en los mercados remotos.

- **Programas de Prospección e Investigación de Mercados:** mejoramiento de la capacidad de prospección y de inteligencia de negocios en mercados externos para identificar nuevas oportunidades de innovación y facilitar la internacionalización de empresas.

**Programa Formación de Capital Humano en Cluster asociados a sectores estratégicos.** Objetivo: Identificar las brechas de competencias laborales en determinados clusters asociados a sectores estratégicos, caracterizando la cantidad de recursos humanos a intervenir y el impacto potencial a generar. Apoyar la implementación de programas de intervención que permitan acortar las brechas identificadas.

**Acciones de Fortalecimiento Transversal.** Consiste en estimular la demanda empresarial y fortalecer las capacidades regionales para innovar, promoviendo la cultura de innovación; la creación de instancias de interfaz y puentes entre la investigación aplicada local y los innovadores; y, el fortalecimiento de la gestión para la innovación. Usa diversos instrumentos e iniciativas en función de los objetivos.

## ANEXO N°1

# Oferta de Instrumentos de CONICYT e INNOVA CHILE

### OFERTA DE INICIATIVAS E INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO

- **Apoyo a Preinversión:** estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos que permitan tomar decisiones respecto de inversiones para la promoción, impulso y desarrollo de industrias emergentes o de alto potencial, como por ejemplo, la industria cultural.
- **Programa de Desarrollo de Proveedores:** apoya la integración de las empresas Proveedoras a cadenas productivas para que mejoren y establezcan el vínculo comercial con su cliente. Esto le permite a las Pymes proveedoras de empresas de gran tamaño, lograr mayores niveles de flexibilidad y adaptabilidad y, al mismo tiempo, la empresa demandante asegura la calidad de productos y/o servicios en la cadena productiva, lo que hace que la transferencia tecnológica se dé naturalmente entre las empresas participantes con una clara motivación de mercado.
- **Proyectos Asociativos de Fomento:** apoya la preparación y el desarrollo de Proyectos Asociativos de Fomento, de grupos de empresas que comparten una idea de negocio común. La asociatividad productiva permite que las Pymes compartan información sobre mercados, adquieran el tamaño mínimo necesario para aprovechar las “economías de escala”, logren niveles de flexibilidad y adaptabilidad mayores, y accedan a recursos competitivos fundamentales en los mercados globalizados.
- **Programa de Fomento a la Calidad:** orientado a fortalecer la competitividad del sistema productivo a través del fomento al mejoramiento de la gestión, mediante la incorporación de Sistemas de Gestión Certificables en las Pymes, de tal manera que éstas puedan demostrar a sus clientes, proveedores y al entorno en general, que cumplen con estándares de calidad reconocidos nacional e internacionalmente, mediante una certificación otorgada por organismos independientes. Como ya fue señalado, CORFO ha transferido la responsabilidad de asignación de todos los programas antes indicados a las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo.
- **Programas Territoriales Integrados:** apoya la coordinación y articulación de proyectos vinculados al desarrollo empresarial, destinados a mejorar la competitividad de un territorio o zona geográfica determinada, en torno a sus principales actividades económicas o a las de mayor proyección en el mercado.

## OFERTA DE INICIATIVAS E INSTRUMENTOS DE INVERSIÓN Y DESARROLLO

- **Programa de Atracción de Inversiones Tecnológicas:** Este programa tiene por objetivo incidir positivamente en la decisión de localizar en Chile proyectos de inversión de alta tecnología no tradicional de empresas extranjeras, a través de un proceso de promoción de inversiones activo y focalizado. Los servicios y/o productos del programa son: i) promoción y marketing; ii) servicios al inversionista; iii) subsidios; y, iv) mejoramiento del entorno de inversión. Desde un punto de vista programático el énfasis ha estado en el fomento al desarrollo de la industria de offshoring, al desarrollo de la industria de tecnologías de información y comunicación, y a la biotecnología, en especial a aquella relacionada con sectores competitivos de la economía chilena.

- **Programa de Atracción de Inversiones de Proyectos Emblemáticos:** Este programa surge como una opción de otorgamiento de subsidios a proyectos de inversión localizados en zonas priorizadas por la Corporación como áreas con rezago productivo, y que por nivel de agregación de valor y envergadura, representan una iniciativa que escapa al tipo de emprendimientos apoyados por el Programa de Zonas Especiales tradicional. Uno de los requisitos para el otorgamiento de subsidio es que el proyecto de inversión sea igual o superior a US\$ MM 10, y que considere alto valor agregado y/o uso intensivo de tecnologías.

- **Programa de Atracción de Inversiones de Zonas Especiales:** Este programa está orientado a atraer inversión a zonas con rezago productivo o a regiones extremas. Considera el otorgamiento de incentivos a la pre-inversión y en activos de equipamiento tecnológico.

## ANEXO N°2

# Programa de Mejoramiento de la Competitividad, PMC

### PASOS DE SELECCIÓN, DISEÑO, INSTALACION E IMPLEMENTACION DE LOS PMC

La creación de las Agencias Regionales de Desarrollo Productivo en 2006, ha significado construir, conducir y monitorear Agendas Regionales “Pro-Desarrollo”, con el fin de identificar, formular e implementar Programas de Mejoramiento de la Competitividad (PMC) en ejes productivos, cadenas de valor y/o clusters con alto potencial competitivo en cada Región.

En esa perspectiva, en el proceso de elaboración y la propia implementación de los PMC se han considerados una oportunidad para: motivar y movilizar a los actores de cada Región -empresas, instituciones de apoyo y agencias públicas - en torno a la necesidad de analizar y comparar (benchmark) el desempeño y las capacidades del sistema productivo local; desarrollar una visión y una estrategia de conjunto para mejorar la productividad, las capacidades de aprendizaje y de innovación; formular e implementar un conjunto integrado de políticas y programas para promover la innovación y el aprendizaje del conjunto, y para fortalecer el sistema local de innovación; y finalmente, definir las rutinas y mecanismos que aseguren un monitoreo continuo de la implementación de las estrategias y una evaluación del impacto de las políticas y programas.

### PRIMER PASO: DE SELECCIÓN DE LOS CLUSTER DONDE SE DISEÑARAN E IMPLEMENTARÁN LOS PROGRAMAS DE MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD

#### Quien Prioriza:

El Consejo Estratégico de cada ARDP, a propuesta de su Director Ejecutivo. (BID) hasta un máximo de 3 (tres) cluster en los cuáles se diseñarán e implementarán PMC con financiamiento de Agencias Regionales.

#### Criterios de Selección:

Criterios mínimos a todas las Agencias (Requisitos BID):

- Manifestación de expresión clara de voluntad de un conjunto relevante de empresas de trabajar en la consecución de sus objetivos;
- Una expresión formal de compromisos de participación de las instituciones públicas relevantes, especialmente de las instituciones de fomento;
- Un análisis que sustente que se trata de negocios viables desde el punto de vista financiero y socio-ambiental;
- Una presencia relevante de empresas de menor tamaño.
- Criterios específicos definidos por cada región (BID).

#### Condiciones de los criterios (BID):

- Definidos previamente a la priorización y selección, y
- de público conocimiento.

#### Verificador de la selección (UTC):

- Acuerdo del Consejo Estratégico, refrendado a través de su Acta correspondiente.

## SEGUNDO PASO: DEL DISEÑO Y CONTENIDO DEL PMC

### De su objeto:

- Representación de un marco estratégico de referencia para definir las acciones de fortalecimiento de la competitividad del cluster.

### De su contenido básico:

- Un diagnóstico del nivel competitivo del conglomerado o cluster y del contexto en el cuál está inmerso;
- Una idea del escenario estratégico donde se quiere llegar;
- Un plan de acción o de desarrollo consensuado y acordado de manera protagónica por privados e instituciones relacionadas, y con apoyo público.

### Requisitos para su preparación:

- Preparación del PMC en base a lineamientos metodológicos del documento “Contenidos de Planes de Mejoramiento de la Competitividad”, que forma parte del Reglamento Operativo.
- Participación de Experto Internacional Sectorial, suministrado por Consultora Internacional o contratado directamente, con elevada especialización de aspectos técnicos y de la dinámica del mercado relevante del sector afectado por el PMC.

### Del Plan de actividades del PMC:

- Describir y explicar las actividades a ejecutar;
- Desarrollar un plan de trabajo o cronograma de las mismas;
- Contener un Marco Lógico con indicadores, consistentes con el Marco Lógico del Programa (Convenio CORFO-BID);
- Establecimiento de grupos de control y valores de línea base para los indicadores determinados;
  - *Estrategia socio ambiental;*
  - *Definición de cuáles acciones se financian con recursos del Programa (Componente III) y cuáles serán financiados por otras entidades.*
  - *Un presupuesto itemizado según las actividades que financia el Programa, que se detallan a continuación: (a) Gobernanza, gestión y administración del cluster; (b) Capacitación y asesoría empresarial; (c) Asesoría y servicios tecnológicos y organizacionales; (d) Medio ambiente y desarrollo social; (e.) Logística; (f) Comercialización, prospección de mercados y exportaciones; (g) Preinversión para mejorar condiciones de entorno y un programa de adquisiciones.*

### Del Financiamiento del PMC:

El PMC se financia con aportes del Programa, y con la contribución de otras entidades públicas y el aporte de sectores privados.

El Programa financia sólo:

- Actividades de gobernanza, gestión y administración del PMC;
- Los denominados bienes club de alcance local, sectorial o regional.
- No financia requerimiento de empresas individuales.

## ANEXO N°2

# Programa de Mejoramiento de la Competitividad de los PMC

Actividades que financia el Programa:

- Gobernanza, gestión y administración del cluster;
- Capacitación y asesoría empresarial;
- Asesoría y servicios tecnológicos y organizacionales;
- Medio ambiente y desarrollo social;
- Logística;
- Comercialización, prospección de mercados y exportaciones;
- Preinversión para mejorar condiciones de entorno.

### **Criterios de Apalancamiento de recursos:**

Programa financia hasta un 25% del total del presupuesto multi-anual del PMC, considerando, tanto bienes club, como gobernanza, administración y gestión del cluster. Bienes Club pueden ser financiados con otras fuentes distintas al programa (Ej.: FNDR).

El 75% restante debe ser aportado por otras entidades, públicas o privadas, que participan en el cluster.

### **Criterios de co-financiamiento privado:**

- Regulado por las normas que cada entidad pública exija para su financiamiento, de acuerdo al instrumento de fomento específico que concorra para la ejecución del PMC.
- En todo caso, empresas participantes deben co-financiar al menos un 30% del costo total de actividades de fomento del PMC. Dicho porcentaje puede reducirse hasta el 15% en caso en que entidades beneficiarias sean predominantemente microempresas.

### **Criterios de participación de Entidades:**

Requisito para aprobación PMC es la incorporación de financiamiento de un servicio de fomento productivo distinto a CORFO.

### **Condiciones socios ambientales:**

- Medio Ambiente
- Salud Laboral
- Condiciones Laborales
- Pueblos Originarios
- Enfoque de género
- Participación ciudadana

### **TERCER PASO: DEL PROCESO DE NO OBJECCIÓN DEL BID PARA EL FINANCIAMIENTO DEL PMC**

- Para utilizar los recursos del financiamiento del Programa en la implementación del PMC se requiere la no objeción del BID.
- Dicha solicitud de no objeción la realiza la UTC.

- Para elaborar la solicitud por parte de la UTC se requiere contar con el siguiente material proporcionado por cada Agencia:

- En cuanto al PMC propiamente tal: i) un documento ejecutivo del mismo o, en su defecto, ii) el documento completo; que constituirán el fundamento de los costos estimados, presupuestados tanto en pesos como en dólares, presentando tanto los totales como los subtotales (gobernanzas y bienes club).

*• Para el presupuesto se debe descomponer los montos solicitados por concepto de servicios de gobernanza y bienes club solicitados. En los gastos de Gobernanza, gestión y administración del PMC podrán incorporarse los requerimientos asociados a la implementación de un plan comunicacional del PMC que se oriente a provocar una actitud favorable a la asociación entre las empresas del cluster y la disposición tanto de los actores públicos como privados para concurrir con financiamiento al PMC.*

- Opinión técnica de la Consultora Internacional sobre el PMC propuesto. Esta debe corresponder a una carta o informe ejecutivo suscrito por el representante de la firma consultora en la que certifica que el diseño del PMC ha sido realizado con participación de los empresarios y que cumple técnicamente con una adecuada formulación, que identifica brechas de competitividad y que cuenta con elementos de Benchmarking y por tanto es técnicamente adecuado desde el punto de vista de la Consultoría Internacional.

- Acta del Consejo Estratégico donde prioriza el cluster para el diseño del primer PMC, con la verificación de los 4 criterios de selección exigidos por el programa.

- Acta de aprobación del Consejo Estratégico del Diseño del PMC.

- Cartas de Adhesión de las empresas que participan del PMC. Es la Agencia a través de su Director Ejecutivo, la que determina la cantidad mínima de empresas que suscribirán estas cartas de adhesión. Como criterio se debe entender que ellas a lo menos deberán ser superior a la cantidad de integrantes del comité gestor y se representativas de las distintas actividades de la cadena del valor del cluster. La adhesión de empresas al PMC es un elemento crítico del diseño del programa y se debe tener en cuenta evitar los riesgos de captura y sobretodo tener programas con baja representación tanto en cantidad como en relevancia de actores, o concentrarse exclusivamente en la adhesión de algunos eslabones de la cadena del valor. Cada Agencia, en el diseño del PMC que remita a la UTC para la tramitación de la no objeción ante el BID, especifique formalmente vía carta suscrita por el Director Ejecutivo de la ARDP, que la cantidad de cartas que representan adhesión de empresas y actores privados al PMC son suficientes (en términos de mínimos)

- Acta de designación del Comité Gestor, lo que permitirá dar luz verde a los gastos de gobernanza. Este Comité Gestor debe estar constituido mayoritariamente por representantes del sector privado que participan del PMC. Como mínimo la integración de privados debe corresponder a un 75% de los integrantes del Comité Gestor, pudiendo llegar a un 100% de composición de privados.

- Acuerdos Vinculantes de los servicios públicos concurrentes, condición previa para comprometer los recursos del Programa para financiar los bienes club.

## ANEXO N°2

### Programa de Mejoramiento de la Competitividad de los PMC

- Esta última condición se puede presentar después que todas las anteriores, incluida Acta de Adhesión de privados y designación del Comité Gestor, para facilitar la instalación previamente de la Gobernanza.

#### CUARTO PASO: DE LA PUESTA EN MARCHA DEL PMC

- Constitución de la gobernanza. (Comité Gestor de la GLAP)

- El Comité Gestor debe ser mayoritariamente compuesta por privados (empresarios o representantes de agrupaciones de empresarios), como mínimo debe corresponder a un 75% de los integrantes del Comité Gestor, pudiendo llegar a un 100% de composición de privados.

- El Comité Gestor debe constituirse formalmente, dejando registro en un Acta simple de su conformación y responsabilidades, entre las cuales debe estar: Conocimiento del Plan de Trabajo del PMC, Perfil del Gerente y modalidad de selección, rutinas de funcionamiento. Esta acta de adhesión deberá ser reducida a Escritura Pública en una Notaría, las Agencias podrán solicitar asistencia de la Plataforma Jurídica de las ARDP en este punto.

- La gobernanza tiene la responsabilidad de rendir cuenta del avance del PMC ante el Consejo Estratégico y para el segundo año de operación debe presentar la solicitud de financiamiento al Consejo Estratégico de la ARDP.

- La constitución del Comité Gestor es pre-requisito para que el BID de la no objeción al proceso de implementación del PMC y por tanto al financiamiento

- Contratación del gerente.

- El Comité Gestor deberá definir la modalidad de reclutamiento y selección para el gerente, así como su perfil. Además será responsable de proponer la contratación del Gerente al Consejo Estratégico de la ARDP quien determinará el postulante que será contratado.

- Convenio entre ARDP y GLAP

- Este convenio es pre-requisito, junto a los Acuerdos Vinculantes de los servicios públicos, para la obtención de financiamiento para los bienes club que considere el PMC. La UTC dará apoyo técnico y legal a las ARDP que lo requieran. Los Convenios entre la ARDP y el Comité Gestor de la GLAP forman parte de los medios de verificación del programa y deben ser respaldados adecuadamente por cada ARDP

- Del plan de acción y los acuerdos vinculantes

- Del presupuesto y financiamiento: Este debe establecer claramente los usos y fuentes de financiamiento, detalladamente para el primer año de operación del PMC. Es de especial consideración que el presupuesto sea itemizado de acuerdo con las componentes del programa (Gobernanza, gestión y administración del cluster; Asesoría y Servicios Tecnológicos y Organizacionales; Medio Ambiente y Desarrollo Social; Capacitación y Asesoría Empresarial; Comercialización, Prospección de Mercado y Exportaciones; Infraestructura y Equipamiento; Preinversión para mejorar condiciones de entorno; Logística). El modelo a utilizar corresponde al presentado en la jornada nacional de ARDP de Mayo/08.

- De los Acuerdos Vinculantes: Los servicios públicos deben suscribir Acuerdos Vinculantes con la ARDP para el financiamiento de las acciones contempladas en cada PMC. En el caso que las actividades sean coincidentes con las definidas a nivel de Agenda, no será necesario especificarlos nuevamente. En caso contrario se deberán suscribir acuerdos específicos por servicio para cada PMC.
- De la línea base: La ARDP debe definir la línea de base del cluster previo a la implementación del PMC, además del grupo de empresas que servirán de control, entre aquellas que no adhieren al PMC y no se articulan con el cluster
- De los Bienes Club: Es necesario (BID) que para el financiamiento de los Bienes Club, en la fuente de financiamiento asociada al Programa, no sólo haya sido realizada la descripción de los Bienes Club asociados al cubrimiento de brechas de competitividad que hayan sido identificadas en cada PMC, sino que además estos correspondan a un requerimiento o necesidad identificada por los empresarios que adhieren al PMC y hayan sido suscritos los Acuerdos Vinculantes entre los Servicios y la ARDP para el financiamiento del PMC, junto al Convenio entre la ARDP y el Comité Gestor de la GLAP.

#### QUINTO PASO: DEL MONITOREO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PMC

- Al menos, una vez al año, el Comité Gestor de la GLAP deberá presentar Informe al Consejo de la Agencia.
- Informe debe contener logros alcanzados en la ejecución del PMC, así como plan de actividades detallado para el siguiente año, previa validación con entidades participantes.
- Cada PMC deberá definir un sistema de monitoreo y seguimiento, tanto del cumplimiento de las actividades programadas, como en especial de las variables de impacto definidas a nivel de marco lógico que corresponden a los siguientes indicadores: número de personas capacitadas y entrenadas; número de empresas beneficiadas con actividades de innovación; número de acuerdos de producción limpia implementados; número de empresas participantes de acciones colectivas de logística; número de empresas participantes de experiencias desarrolladas en el área de comercialización y prospección de mercados y número de estudios de preinversión para mejorar condiciones de entorno. Por lo tanto, se deberán establecer metas en estas variables por parte de cada Agencia, para cada PMC.
- Cada PMC deberá definir talleres y actividades de evaluación, aprendizaje, difusión e intercambio de experiencias en cada región. Al término del periodo de ejecución del PMC deberán haber sido desarrollados al menos 2 talleres.
- Cada PMC deberá contemplar al término la publicación de 1 documento de análisis de experiencia, logros y difusión de resultados para cada PMC por región.
- El Consejo Evaluará y podrá:
  - *Aprobar Informe y los recursos de financiamiento del plan del año siguiente;*
  - *Solicitar modificaciones o ajustes al plan de actividades y/o presupuesto;*
  - *Rechazar la continuidad del financiamiento por no cumplimiento de objetivos o falta de compromiso de actores participantes.*

*Este material se elaboró principalmente por el Sr. Akihiro Tsukamoto, Asesor de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA), con la colaboración de los miembros del equipo del proyecto "Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de SUBDERE y Gobiernos Subnacionales en el Ambito del desarrollo Económico Territorial en Chile"*

*SUBSECRETARIA DE DESARROLLO REGIONAL Y ADMINISTRATIVO*

*AGENCIA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL DEL JAPON (JICA)*

**AUTORES**

**AKIHIRO TSUKAMOTO**  
*Asesor de JICA*

**CECILIA CORDERO**  
**LENIA PLANAS**  
*Asesoras de Desarrollo Económico  
e Innovación Territorial, SUBDERE*

**MARZO 2009**

Concepto Visual y Diseño  
**SIMPLE! COMUNICACION**  
[www.simplecomunicacion.cl](http://www.simplecomunicacion.cl)

Impresión  
**MAVAL IMPRESORES**

Proyecto  
“Fortalecimiento de la Capacidad de Gestión de Subdere y Gobiernos Subnacionales  
en el Ámbito del Desarrollo Económico Territorial en Chile”  
con la cooperación técnica de la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA)