



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**CREACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA MICRO Y
PEQUEÑA EMPRESA.**

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, mención Administración**

**Participantes:
Aravena Lienqueo, María Belén
Fara Belmar, Camila Andrea
Torres Mardones, Victoria Alejandra**

**Profesor Guía:
Nicole Pinaud Verde-Ramo
Gabriela Valenzuela Arcuch**

Santiago, Chile
2012

ÍNDICE

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
CAPÍTULO I	
CARACTERIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN CHILE.....	18
1.1 MIPE EN LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y CALIDAD LABORAL.....	22
1.2 EMPRENDIMIENTO Y MOTIVACIONES.....	23
1.3 DINAMISMO EMPRESARIAL.....	24
1.4 PRESENCIA A LO LARGO DEL PAÍS.....	25
1.5 EMPLEO.....	27
1.6 APORTE ECONÓMICO Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO.....	28
1.7 PROVEEDORES DEL MERCADO PÚBLICO.....	29
CAPÍTULO II	
INSTITUCIONES QUE OTORGAN APOYO FINANCIERO A LA MICROEMPRESA.....	31
CAPÍTULO III	
TEORÍAS Y LEVANTAMIENTO DE MODELOS EXISTENTES.....	40
3.1 TEORÍAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	40
3.2 MODELOS INTERNACIONALES DE CALIDAD DE GESTIÓN.....	45
3.3 ANÁLISIS DE DOMINIOS RELEVANTES.....	48
3.3.1 LIDERAZGO, ESTRATEGIA, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN.....	48
3.3.2 GESTIÓN DE CLIENTES Y MERCADO.....	49
3.3.3 PERSONAS (FUERZA LABORAL).....	50
3.3.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO.....	51
3.3.5 OPERACIONES (PROCESOS, PRODUCTOS, SERVICIOS).....	51

3.3.6	ANÁLISIS DE ENTORNO	52
3.3.7	RECURSOS, ALIANZAS Y ACTIVIDADES CLAVES.....	53
3.3.8	CREATIVIDAD E INNOVACIÓN	53
3.3.9	CONTABILIDAD (FUENTE DE INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTOS).....	54
3.3.10	RESPONSABILIDAD SOCIAL	54
3.3.11	INFORMACIONES Y CONOCIMIENTOS.....	55
3.3.12	CRITERIOS DE RESULTADOS.....	55
3.4	DOMINIOS RELEVANTES PARA LA MIPE CHILENA.....	56
3.4.1	GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA	56
3.4.2	ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD	57
3.4.3	PERSONAS (FUERZA LABORAL).....	58
3.4.4	MODELO DE NEGOCIOS.....	59
3.4.5	PROCESOS.....	60
3.4.6	MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO.....	60

CAPÍTULO IV

	HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.....	61
4.1	OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA	61
4.2	ASPECTOS GENERALES.....	62
4.3	ASPECTOS TÉCNICOS	65
4.4	ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA.....	65
	DOMINIOS	66
	SUBDOMINIOS.....	68
	CRITERIOS.....	68
4.5	DISEÑO.....	69
4.6	RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA.....	70

4.7	MODO DE USO.....	70
4.8	DESCRIPCIÓN DOMINIOS, SUBDOMINIOS, CRITERIOS.	71
	DOMINIO 1: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA	73
	SUBDOMINIO 1.1: ESTRATEGIA.....	73
	SUBDOMINIO 1.2: TOMA DE DECISIONES Y COHERENCIA	78
	DOMINIO 2: ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD	80
	SUBDOMINIO 2.1: ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.....	80
	SUBDOMINIO 2.2: CONTABILIDAD FINANCIERA	82
	SUBDOMINIO 2.3: CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS LEGALES	86
	SUBDOMINIO 2.4: CONTABILIDAD TRIBUTARIA	88
	DOMINIO 3: PERSONAS	89
	SUBDOMINIO 3.1: SITUACIÓN CONTRACTUAL.....	89
	SUBDOMINIO 3.2: INTEGRACIÓN DE PERSONAL.....	91
	SUBDOMINIO 3.3: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	95
	DOMINIO 4: MODELOS DE NEGOCIOS	97
	SUBDOMINIO 4.1: PROPUESTA DE VALOR	97
	SUBDOMINIO 4.2: CLIENTES	100
	SUBDOMINIO 4.3: COMERCIALIZACIÓN.....	102
	SUBDOMINIO 4.4: COHERENCIA ENTRE PROPUESTA DE VALOR, ESTRATEGIAS Y CLIENTES.....	106
	SUBDOMINIO 4.5 RELACIÓN CON PROVEEDORES	109
	DOMINIO 5: PROCESOS.....	112
	DOMINIO 6: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO	116
	CONCLUSIONES.....	120
	GLOSARIO	123
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	130

ANEXOS	135
ANEXOS CAPÍTULO I: CARACTERIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA	135
Anexo 1.1: “Distribución de MIPE Según actividad económica”	135
Anexo 1.2: “Distribución regional del número de empresas formales según su tamaño”	136
Anexo 1.3 “Distribución Porcentual de Empleados según clasificación de tamaño de Empresas”	137
Anexo 1.4: “Productividad promedio por empleado, según Clasificación MIPE en Chile”	137
Anexo 1.5: “Instituciones que componen la Red para el desarrollo de las microfinanzas en Chile”	139
ANEXOS CAPÍTULO 2: INSTITUCIONES QUE OTORGAN CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA	140
Anexo 2.1 Banca e Instituciones financieras.....	140
Anexo 2.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito.....	145
Anexo 2.3 Fundaciones sin Fines de Lucro	146
Anexo 2.4: Instituciones Gubernamentales	150
ANEXOS CAPÍTULO III: TEORIAS Y LEVANTAMIENTO MODELOS EXISTENTES... 158	
Anexo 3.1: “Teorías de Calidad Total en las Organizaciones”	158
Anexo 3.2: “Teorías de la excelencia de la gestión en la organización”	165
Anexo 3.3: “Norma ISO 26000:2010 Responsabilidad Social”	175
Anexo 3.4: “Modelos de Internacionales de Gestión”	179
Anexo 3.5: “Modelos de Gestión Latinoamericanos”	187
ANEXOS CAPÍTULO IV:	202
Anexo 4.1: Ficha inicial, antecedentes.	202
Anexo 4.2: Resumen de las ponderaciones.....	203

ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADROS

Cuadro 1.1:	“Clasificación del tamaño de las empresas”	10
Cuadro 1.2:	“Clasificación de las MIPE según Nivel de ventas en Sub-tramos”	11
Cuadro 1.3:	“Distribución de MIPE según Sub-tramos de Ventas”	12
Cuadro 1.4:	“Distribución Porcentual de Micro y Pequeñas empresas por Región”	17
Cuadro 2.1:	“Requisitos de las Cooperativas	23
Cuadro 2.2:	“Requisitos de las Instituciones Gubernamentales”	24
Cuadro 2.3:	“Requisitos de las Fundaciones sin fines de Lucro”	25
Cuadro 2.4:	“Requisitos de las Instituciones Bancarias”	26
Cuadro 3.1:	“Criterios relevantes de Modelos de Calidad de Gestión Latinoamericanos Internacionales.”	38

FIGURAS

Figura 4.1:	“Elementos estructura herramienta de diagnóstico”	57
Figura 4.2:	“Estructura y distribución de Subdominios Herramienta”	63

RESUMEN

En siguiente documento se presenta una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa que busca, mediante la evaluación en base a criterios, conocer el estado de las artes de la empresa, a través de la realización de un cuestionario estructurado de preguntas o criterios deseables de gestión, respecto de la administración, procesos, sistemas de medición de resultados, entre otros.

Para lograr la elaboración de la herramienta, se realizó una caracterización de la microempresa nacional; entrevistas en profundidad y focus group con expertos relacionados al ámbito microempresarial; se investigaron modelos de calidad de gestión existentes en Latinoamérica y el mundo, teorías de administración de calidad y excelencia; y se realizó un levantamiento de los requerimientos que tienen las instituciones que trabajan directamente con microempresas asignando microcréditos, que permitieron entender el funcionamiento y necesidad de este sector empresarial por una herramienta sistematizada.

De la investigación realizada, se obtuvo una herramienta compuesta por Dominios - áreas globales en las cuales se ha dividido la empresa; Subdominios- áreas específicas contenidas dentro de cada Dominio-; y Criterios, que son aseveraciones de diversa índole, que dictan la pauta respecto de lo que una microempresa debería ser, tener y/o hacer para lograr calidad en su gestión. El modelo contiene 6 Dominios y 99 criterios, pensados para todo tipo de empresa de la categoría micro o pequeña, que busque la certificación de la calidad en su gestión, mediante la visualización de su estado actual.

Cabe destacar que para responder a esta herramienta, se hace necesaria una indagación en el negocio por sobre un sistema pregunta-respuesta, ya que si bien, los criterios buscan estandarizar la forma de evaluar a estas empresas, se entiende que la vasta diversidad de negocios y rubros impulsa a agregar un elemento subjetivo que permita considerar la situación real de la organización evaluada.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, Chile sigue siendo un país lleno de contrastes. Para el mundo se potencia como una economía en desarrollo con altos índices de crecimiento, sin embargo, en el núcleo, las diferencias y brechas sociales y económicas son una constante. Estas características se extrapolan a las empresas, y hay un sector en particular, que si bien sustenta gran parte del empleo del país, son quienes tienen mayores barreras para su crecimiento: los micro y pequeños empresarios.

Una de las tantas limitantes que tiene este sector empresarial es la falta de esquematización de sus procesos y estrategias, dado que en Chile estos empresarios, en su mayoría, no tienen gran base académica que permita manejar de manera eficiente la gestión de sus negocios, lo que finalmente se traduce en una menor capacidad para visualizar y aprovechar oportunidades de crecimiento.

Desde una mirada de negocios, este sector carece de herramientas y conocimientos de gestión necesarios para su funcionamiento eficiente. No existe una herramienta sistematizada que logre evaluar su situación actual. En base a esta problemática, este documento presenta una propuesta de herramienta de diagnóstico de gestión para estas empresas, que mide la situación actual de éstas, de forma de poder contribuir con su desarrollo en el largo plazo.

A lo largo del documento se presenta el marco referencial que se utilizó para llevar a cabo la construcción de la herramienta de diagnóstico, en la cual se abarcaron principalmente cuatro focos de investigación. En primera instancia se analiza la realidad de la microempresa chilena, a través de índices y encuestas nacionales. Luego una breve descripción de los requerimientos de algunas instituciones que ofrecen apoyo a la microempresa, con el fin de conocer la utilidad real de la herramienta de diagnóstico para éstas, y cómo se podría integrar en sus procesos de evaluación de empresas. Posteriormente, se realiza un análisis de las teorías de excelencia de gestión, y una indagación sobre herramientas y modelos de diagnósticos

existentes en Latinoamérica y el mundo, que permitirán dar la base teórica necesaria para la construcción de criterios y estándares de calidad de gestión, lo que finalmente conlleva a concluir con una herramienta de diagnóstico que contiene 6 dominios relevantes y 99 criterios de evaluación.

Para contextualizar la iniciativa por la cual se genera el interés de la tesis en este sector empresarial, a continuación se enumeran las motivaciones personales del grupo gestor.

MOTIVACIONES

1- Inequidad social y empresarial

Desde una perspectiva latinoamericana, Chile es uno de los países en vías de desarrollo con los mejores estándares económicos y de bienestar social, según los datos del Producto Interno Bruto (PIB) obtenidos por el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Informe de Desarrollo Humano de 2010. Por otro lado, desde la mirada de la *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)*¹, las características sociales de nuestro país se enmarcan, entre otras, por la gran brecha socioeconómica y segregación social existentes. En abril del presente año, un estudio del mismo organismo muestra a Chile como uno de los países participantes con mayores indicadores de segregación socioeconómica, mayor tasa de desempleo, mejores expectativas positivas, pero a la vez, los mayores indicadores de expectativas negativas y desconfianza.

Cabe destacar, que la diferencia de percepción mundial respecto al desempeño del país depende de la posición de donde se mire. Por tanto, también corresponde ver desde el punto de vista interno, las características sociológicas y psicológicas de

¹ Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), es una organización internacional intergubernamental que reúne a los países más industrializados de economía de mercado. En la OCDE, los representantes de los 30 países miembros se reúnen para intercambiar información y armonizar políticas con el objetivo de maximizar su crecimiento económico y coadyuvar a su desarrollo y al de los países no miembros. http://www.ine.cl/canales/menu/OCDE/Queesla_OCDE/Queesla_OCDE.pdf.

los chilenos respecto a su vida, personal e interpersonal, que podrían afectar el desempeño de las empresas de menor tamaño.

Una forma de medir la segregación social existente en nuestro país, es a través del indicador GSE². Éste, intenta ilustrar además del nivel de ingresos de una familia en particular, las variables relacionadas al nivel educacional, actividad laboral, posesión de bienes, calidad de vivienda y de vida, entre otros. El índice, identifica a la población en 5 estratos socio-económicos, los cuales en el último tiempo han convergido a tres grandes bloques: clase alta, media y baja.

En un estudio realizado por Adimark³, con datos del Censo 2002, la clase alta de nuestro país representa tan solo el 7.2% de la población, la clase media el 72.5% (incorporando el grupo C2, C3 y D) y la clase baja el 20.3%. Sin embargo, el ingreso del este último grupo representa el 8.7% del ingreso promedio del grupo ABC1, teniendo una riqueza 11 veces menor que éste, y una cantidad de hogares 3 veces mayor.

Todo lo anterior toma especial relevancia en esta investigación, porque en Chile, las micro y pequeñas empresas, en su mayoría, encarnan las culturas, expectativas y proyecciones de sus dueños, en otras palabras, el perfil de una empresa está basado en el perfil de su creador. Por lo tanto, dada esta directa relación, las diferencias abismantes de riqueza de cada grupo socioeconómicos también se ven representadas entre las empresas de Chile: microempresas, PyME y grandes empresas.

En este sentido, lo que busca esta investigación es aportar a la disminución de esta brecha, ayudando a la mejora del funcionamiento de las empresas de menor tamaño, lo que a su vez repercutirá en la situación económica de sus dueños.

² Clasificación de clases sociales en Chile

³ Empresa de Investigación de Mercado y Opinión Pública, perteneciente al grupo GFK (empresa alemana, cuarta compañía a nivel mundial en el desarrollo de investigaciones de mercado). <http://www.adimark.cl/es/gfk.asp>

2- Barreras al Emprendimiento

Las expectativas de emprendimiento del país se ven muchas veces mermadas por la presión que genera la sociedad frente a los actos de sus ciudadanos. En Chile, el fracaso pareciera no ser una opción. Tanto instituciones públicas, privadas, e incluso la misma sociedad, aun cierran sus puertas cuando alguien ha fracasado. Esto se respalda con el sistema utilizado en Chile para medir el riesgo crediticio, en el cual solo se ponderan indicadores respecto de la situación financiera de la personas (deudas, protestos, letras impagas, entre otros documentos de solvencia), sin incorporar conceptos relacionados con el negocio propiamente tal.

En los últimos años, el Estado ha dado gran énfasis al desarrollo de emprendimientos, potenciando iniciativas innovadoras a través de capacitación, fondos y créditos que los apoyen y fortalezcan.

Estas acciones han permitido, poco a poco, la generación de nuevas empresas, micro y pequeñas, que han podido sobrellevar sus negocios a lo largo del tiempo. Sin embargo, aún hay una serie de barreras que impiden el crecimiento y fortalecimiento de las MIPE, las cuales deberían ser manejadas para permitir un espacio en la economía para estas empresas.

Una de estas barreras es la presencia de grandes multinacionales que “monopolizan” el mercado, con productos más estandarizados⁴ y a menor precio, lo que disminuye las oportunidades para las empresas de menor tamaño. Además, la falta de capacidad financiera y espacial de los micro y pequeños empresarios, limita su posibilidad de disminuir sus costos a través de compras por volumen, y generar economías de escala suficientes para competir con las grandes empresas.

Se considera de suma importancia la generación de conocimientos y habilidades de negocios en micro y pequeñas empresas para que logren competir en el

⁴ Un ejemplo de esto, son los productos de vestuario de Retail, los cuales tienen precios rebajados con productos relativamente estándar. Éstos, disminuyen las oportunidades de las pequeñas empresa de confección, los cuales dado su menor capacidad, tiene menos opciones de acceder a beneficios por volumen de compra, entre otros beneficios de la cadena de valor.

mercado, pues éste en la actualidad se encuentra dominado por los grandes actores.

Por tanto, la construcción de una herramienta que permita observar con mayor claridad cuáles y dónde se sitúan los problemas de las MIPE, podría ser un punto inicial para mejorar, fortalecer y potenciar el desarrollo de estas empresas y sus emprendimientos.

3- Importancia de Responsabilidad Social (RS)

Otro punto a destacar, es el surgimiento del concepto de Responsabilidad Social en Chile, que desde hace algunos años ha tomado protagonismo en el sector empresarial. Es por esto que es de suma importancia que las MIPE tomen dicho concepto y lo incorporen en sus procesos internos, dejando de ser un ente ajeno a su entorno, y pasando al nuevo paradigma, en el que la empresa, con una perspectiva sistémica, forma parte de éste. Por tanto, las organizaciones deben ser conscientes de que las decisiones y acciones que realicen tienen directo impacto en el desarrollo de la sociedad.

Así como las micro y pequeñas empresas deben considerar la RS en sus acciones, también es importante destacar la relevancia que tienen las acciones de grandes empresas en el desarrollo económico del país, y cómo éstas tienen directa incidencia en los resultados de empresas de menor tamaño.

Una alta proporción de micro y pequeñas empresas actúan en el mercado como proveedores de grandes empresas. Por lo mismo nace la importancia de que éstas últimas cuenten con políticas de RSE orientadas al apoyo y fomento de la actividad productiva nacional, como por ejemplo realizando pagos oportunos, dando la posibilidad de incorporar a proveedores con volúmenes de producción menores, etc.

Sin embargo, la Responsabilidad Social no solo es una característica que deban adoptar las empresas: ésta debe ser transversal a la sociedad y todos quienes la componen. De acuerdo a esto, este documento pretende dar apoyo a la

microempresa, mediante las herramientas profesionales con las que se cuentan, y así ejercer Responsabilidad Social.

En definitiva, todas estas inquietudes y cambios de la sociedad, en relación a su bienestar económico, las oportunidades de emprendimiento y la responsabilidad social, forman parte de una realidad chilena que debe ser abordada a través de diferentes actores. Es por esto, que el aporte que intenta otorgar esta investigación, es lograr crear una herramienta que permita entender los problemas y oportunidades de mejora de los procesos internos de una micro y/o pequeña empresa particular, con la visión de que a través de ésta se podrá avanzar hacia un mejor desempeño empresarial, y contribuir, en alguna medida, en el desarrollo sostenible de la sociedad.

Entendiendo el contexto de la problemática que se desea abordar, así como también las motivaciones del grupo creador de la herramienta de diagnóstico, el documento tiene los siguientes objetivos:

OBJETIVO GENERAL

Crear una herramienta de diagnóstico que permita medir la situación actual de una microempresa nacional en base a criterios deseables de gestión y nivel de formalización legal. Con ello se busca definir indicadores y estándares que muestren el grado de desarrollo de los ámbitos antes señalados.

El fin de esta herramienta será la certificación de microempresas según la visualización de su estado actual, lo que permitirá facilitar la detección de oportunidades de mejora por parte del asesor, y canalizar los esfuerzos en objetivos específicos dependiendo del grado de desarrollo de cada ítem evaluado.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Contextualizar y caracterizar a las empresas de menor tamaño en Chile.
- Conocer herramientas de evaluación y clasificación existentes en distintos ámbitos empresariales.

- Definir dominios de negocio y estándares necesarios en la evaluación de una empresa de menor tamaño, en relación a la gestión de calidad y grado de formalización legal.
- Diseñar el instrumento.

METODOLOGIA

La creación del instrumento se realizará en base a 3 etapas generales, en las cuales se despliegan 4 capítulos, que se muestran a continuación:

La primera etapa –investigación-, consiste en recopilar información secundaria y primaria relevante para el desarrollo del instrumento. Con la información obtenida se busca conocer y aclarar conceptos relacionados con las micro y pequeñas empresas, los cuales servirán como base para la construcción de la herramienta de diagnóstico:

El Capítulo I: **Caracterización de la Micro y pequeña empresa** pretende, a través de recopilación de información secundaria, contextualizar el entorno en el cual se desenvuelve el sector microempresarial en Chile, su evolución, caracterización e importancia en el desarrollo económico del país, así como también el grado de involucramiento y atención de las instituciones del Estado y privados con dicho sector.

El capítulo II: **Instituciones que otorgan apoyo financiero a las MIPE** revisa los requerimientos actuales de algunas instituciones públicas y privadas que otorgan apoyo financiero a las micro y pequeñas empresas en Chile, con el fin conocer la utilidad que otorgaría una herramienta estándar en este tipo de organizaciones.

En el Capítulo III: **Teorías y levantamiento de modelos existentes** se revisa teoría relacionada con excelencia y calidad de la gestión, además de realizar levantamiento de modelos latinoamericanos e internacionales- utilizados para el otorgamiento de premios de excelencia en la gestión- que permitan enmarcar dominios y criterios de calidad aplicables en las micro y pequeñas empresas chilenas.

Una vez recopilada y analizada la información obtenida en la etapa de investigación, se determinan los dominios y criterios relevantes para la MIPE chilena. En el Capítulo IV: **Herramienta de Diagnóstico para la micro y pequeña empresa** se realiza la construcción del instrumento, especificando dominios, subdominios y criterios relevantes para éstas, que permitan alcanzar estándares de calidad de gestión adecuados. Adicionalmente, se describe el procedimiento, diseño, escala de evaluación y uso efectivo de la herramienta en cuestión, facilitando al usuario el uso óptimo de ésta.

Por otro lado, se realiza la **Construcción de una maqueta de la herramienta de diagnóstico de la micro y pequeña empresa nacional**, ciñéndose a una estructura de matriz o rúbrica, con la determinación de las escalas de evaluación pertinentes para cada dominio y criterio, utilizando como modelo a seguir el diagnóstico a PYME realizado por Chile Calidad.

Esta maqueta está formulada -en primera instancia- en una planilla Excel, y permite visualizar mediante gráficos y tablas los porcentajes de logro que se obtengan por cada dominio de negocio en la empresa. El sistema funcionará mediante las respuestas que se den a cada criterio perteneciente a un dominio determinado. Con ello se podrá obtener el porcentaje de logro en torno a los criterios particulares y los dominios de gestión en la empresa.

Con los resultados obtenidos se podrá facilitar el proceso de detección del estado actual de la empresa en análisis, lo que eventualmente le permitirá al evaluador o al empresario mismo detectar oportunidades de mejora.

Sin embargo, para que la herramienta cumpla realmente con los requerimientos que se le exigen, se plantea como segunda parte la realización de un proceso de validación, ajustes y puesta en marcha, que permita concluir con un instrumento completo, válido y eficaz para los fines que se persiguen.

“Etapas de la construcción de la Herramienta de Diagnóstico MIPE”

Estructura Tesis					
Investigación			Herramienta de Diagnóstico		Validación
1.1 Caracterización de la MIPE	1.2 Instituciones que otorgan apoyo financiero a las MIPE	1.3 Teorías y levantamiento de Modelos existentes	2.1 Determinación de dominios relevantes y criterios de calidad en la gestión	2.2 Construcción de Maqueta Herramienta de Diagnóstico.	3.1 Aplicación de la herramienta
Input: Estudios del comportamiento de la micro y pequeña empresa	Input: Documentos sobre requisitos de instituciones que ofrece apoyo. Entrevistas en profundidad	Input: Teorías de la calidad de la gestión. Modelos Internacionales y latinoamericanos	Input: Output etapa 1	Input: Output etapa 2.1	Input: Herramienta de diagnóstico
Output: Comportamiento de la MIPE	Output: Utilidad de una herramienta de diagnóstico a utilizar por instituciones de apoyo a MIPE	Output: Dominios relevantes para la MIPE. Dominios relevantes para el modelo Propio.	Output: Procedimiento del modelo para su ejecución efectiva (cómo se estructura, a quién se dirige, cómo usarlo, etc.)	Output: Estructura maqueta Herramienta de diagnóstico, escala de evaluación y gráficos de resultados. Presentación Piloto final.	Output: Ajustes y Propuesta Final.

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO I

CARACTERIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA EN CHILE

El capítulo- Caracterización de la Micro y Pequeña empresa en Chile-, tiene como objeto poner en contexto la realidad de estas empresas en el país, mediante la revisión de estudios, encuestas, y material disponible por organismos- públicos y privados- respecto de temas relacionados a ésta área de la actividad empresarial nacional.

El fin último de éste es identificar cómo, desde la perspectiva de la calidad de gestión, se podría profundizar en ciertas áreas o aspectos que permitan mejorar el desempeño de las empresas, y de esta manera mejorar su sustentabilidad y alcance en el tiempo. Para esto, se revisarán temas relativos a clasificación, participación en mercados, emprendimiento, grado de empleabilidad, oportunidades de crecimiento, entre otros, de las micro y pequeñas empresas de Chile.

Las micro y pequeñas empresas (MIPE) abarcan alrededor de 1.5 millones de organizaciones en Chile, de las cuales 720.830 corresponden a empresas formales (588.404 microempresas y 132.426 pequeñas empresas)⁵, mientras que 805.564 son informales⁶. En el año 2008, las MIPE representaban el 95.88% de la actividad económica a lo largo del país (78.26% Micro y 17.61% Pequeña).

En Chile, las empresas se clasifican de acuerdo a dos criterios: nivel de ventas y cantidad de empleados. De acuerdo a esta clasificación, las microempresas son todas aquellas empresas que tienen un nivel de venta desde cero hasta dos mil cuatrocientos Unidades de Fomento (0-2.400UF) anuales o bien, que tienen desde 0 a 9 empleados.

⁵ OIT y SERCOTEC. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile - 2010. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2010.

⁶ OIT y SERCOTEC. 2010. Ibíd.

Las pequeñas empresas se ubican un escalón más arriba que éstas últimas, con un nivel de ventas desde 2.401UF hasta 25.000UF anuales o con un rango de empleados que va de 10 a 49 personas. En el Cuadro 1.1 se puede apreciar la clasificación del tamaño de las empresas en Chile.

Las MIPE en Chile son muy heterogéneas en relación a su estructura interna, pues se mueven en un rango de ventas/nivel de empleados muy amplio. Es por esto que las realidades de cada una de éstas pueden ser tan distintas a otras de la misma categoría.

Cuadro 1.1: “Clasificación del tamaño de las empresas”

Definición general de tamaño	Ventas anuales (UF)
Microempresa	De 0,1 a 2.400
Pequeña empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana empresa	De 25.001 a 100.000
Gran empresa	Superior a 100.001

Fuente: Clasificación Servicio de Impuestos Internos (SII)

Tamaño para temas laborales	Empleo promedio
Microempresa	De 1 a 9
Pequeña empresa	De 10 a 49
Mediana empresa	De 50 a 199
Gran empresa	De 200 y más

Fuente: Clasificación Encuesta Casen

El cuadro 1.2 muestra la clasificación del tamaño de las MIPE de acuerdo a tramos de venta acotados. Éstos fueron creados por el servicio de Impuestos Internos (SII) para limitar el rango de valores en los que fluctuaban éstas, entendiendo la diversidad de empresas existentes en Chile.

Cuadro 1.2: “Clasificación de las MIPE según Nivel de ventas en Sub-tramos”

MIPE	Ventas Anuales en UF
Microempresa	
Sub-tramo 1	De 01-200
Sub-tramo 2	De 200,1 hasta 600
Sub-tramo 3	De 600,1 hasta 2.400
Pequeña empresa	
Sub-tramo 4	De 2.400,1 hasta 5.000
Sub-tramo 5	De 5.000,1 hasta 10.000
Sub-tramo 6	De 10.000,1 hasta 25.000

Fuente: Clasificación de sub-tramos de SII

El 81% de las MIPE en Chile corresponden a microempresas, las cuales se concentran en mayor medida en el sub-tramo 1, de 0.1 a 200 UF anuales. Este tramo, representa el 35.94% de empresas MIPE en totalidad. En relación a las pequeñas empresas, la mayor concentración de empresas se encuentra en el sub-tramo 4 (47.04%), con un nivel de ventas entre 2400,1 a 5000 UF⁷.

Lo anterior demuestra que una gran cantidad de empresas en Chile no supera un nivel de ventas de 5000 UF anuales (el 86.6%, sumando el total de microempresas y el sub-tramo 4 de las pequeñas), siendo que éste es el sector que tiene mayor participación en cantidad de empresas, sobre el total nacional.

La participación, en términos de número de empresas de mayor tamaño, sean estas medianas y grandes, no supera el 4.2% del total. Sin embargo, como se podrá ver posteriormente, existe una incongruencia clara respecto de la cantidad total de empresas, y su aporte en las ventas del sector al que pertenecen.

⁷ Para mayor información véase el cuadro 1.3: “Distribución de MIPE según Sub-tramos de ventas”.

Cuadro 1.3: “Distribución de MIPE según Sub-tramos de Ventas”

Distribución de MIPE por sub-tramos				
Microempresa	Cantidad de Empresas	%Sobre el Total Microempresas	%Sobre total MIPE	%Sobre el total empresas
Sub-tramo 1	259.070	44,03%	35,94%	34,5%
Sub-tramo 2	155.960	26,51%	21,64%	20,7%
Sub-tramo 3	173.374	29,47%	24,05%	23,1%
Total	588.404			78.3%
Pequeña Empresa	Cantidad de Empresas	% Sobre el Total Pequeñas	%Sobre total MIPE	%Sobre el total empresas
Sub-tramo 4	62.287	47,04%	8,64%	8,3%
Sub-tramo 5	39.777	30,04%	5,52%	5,3%
Sub-tramo 6	30.362	22,93%	4,21%	4,0%
Total	132.426			17,6%
Total MIPE	720.830			
Total Empresa	751.825			

Fuente: Construcción propia, en base a datos del Servicio de Impuestos internos en el año 2008

Por otro lado, según la Encuesta de Microemprendimiento (EME), del Ministerio de Economía realizada en 2009, el nivel de estudios de los empresarios de menor tamaño⁸ en su mayoría alcanza solo la educación básica (49.22%) y media (41.02%). Solo un 8.89% de ellos tiene formación universitaria y el 1.07% no posee nivel de

⁸ Las EMT Corresponden a las Micro, pequeñas y medianas empresas en Chile, sin embargo, para efectos de esta investigación las empresas de menor tamaño solo incluirán la Micro y pequeña empresa.

estudios alguno. La distribución por sexo corresponde a 69.72% de hombres y 29.28% de empresarias mujeres.

Respecto a la formalización en el Sector microempresarial, sólo el 15.94% se encuentra registrado como persona jurídica, el 20.89% como trabajador independiente, y el 63.17% no tiene ningún tipo de registro en Servicio de Impuestos internos⁹.

1.1 MIPE EN LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS Y CALIDAD LABORAL

Además de la diversidad en su estructura organizacional, las micro y pequeñas empresas se encuentran en la mayoría de los sectores de la actividad económica, concentrándose principalmente en Comercio, Actividades Empresariales, Inmobiliaria y Alquiler, Actividades Agrosilvopecuarias y Manufactura. En menor cuantía, las microempresas se encuentran además presentes en los sectores económicos relacionados a las actividades de Restaurantes y Hotelerías, Transporte y Construcción¹⁰. Según la EME, el 31.32% de las MIPE realizan sus actividades en el área de Producción, 39.52% en Servicios y 41.88% en Comercio.

El alto grado de informalidad de las microempresas supone como consecuencia posibles problemas de calidad laboral, tales como, bajos niveles de ingresos, falta de recursos físicos o técnicos que apunten a cubrir temas de seguridad social y salud, u otros exigidos por la legislación que se obvian por no tener conocimiento de ésta.

Respecto a la seguridad social, en el año 2008, el 51,39% de las microempresas reconoce no estar cotizando en ningún sistema de pensiones y el 53.06% declara tener previsión de salud pública como indigente¹¹.

De acuerdo a los resultados arrojados por la encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), realizada por el Ministerio de Economía el año 2009, el 60% de los dueños de microempresas y el 36% de los de pequeñas no cotizaban en el sistema de pensiones.

⁹Ministerio de Economía. División Empresas de Menor Tamaño. Encuesta Microemprendimiento (EME) 2009. Chile, Enero 2010.

¹⁰ Véase Anexo 1.2: "Distribución de MIPE Según actividad económica".

¹¹ Ministerio de Economía. División Empresas de Menor Tamaño. Enero 2010. ÓP. Cit.

Por otro lado, en la misma encuesta, menos del 50% de las MIPE cotizan en el sistema de salud privado (21% microempresarios y 48% de los pequeños empresarios). El 30% los microempresarios y el 14% de los pequeños empresarios no tienen ningún sistema de salud o bien cotizan en el plan A de FONASA.

La calidad laboral en este sector, se ve mermada por la informalidad en la que operan las empresas, sumado a que también pareciera existir desinterés o desconocimiento de los temas relevantes en términos de proyecciones futuras. Por tanto, se puede asumir -dada las condiciones de trabajo, la falta de gestión y la estructura de operaciones en los negocios- que el empresario de menor tamaño chileno opera en el corto plazo, trabajando el día a día¹².

1.2 EMPRENDIMIENTO Y MOTIVACIONES

En relación al emprendimiento, según la EME¹³, en 2009 la elección del trabajo independiente se justifica principalmente porque permite aprovechar mejor las habilidades del empresario, tiene horarios más flexibles y genera mayor satisfacción. De esto se podría crear la idea de que las personas escogen este tipo de trabajo por gusto y no exclusivamente por necesidad. Sin embargo, esta información puede estar sesgada por el tipo de actividad que realizan los encuestados, pues dentro del emprendimiento, el 82.36% son considerados trabajos independientes y sólo el 9.14% es quien se dedica a la actividad microempresarial. Dentro de este punto, es bueno aclarar la diferencia entre el trabajador independiente y el microempresario. Si bien, ambos representan trabajos sin subordinación y dependencia, y son sus propios empleadores, el trabajador independiente puede ser prestador de servicios profesionales con facturaciones que se encuentran sobre el estándar establecido en la clasificación del tamaño de la empresa, dado por el Servicio de Impuestos internos.

¹² Si bien esta afirmación es un supuesto ya que no se puede aseverar con estudios, la experiencia personal y entrevistas con expertos en el área de la microempresa, conllevan a pensar en esta última frase como una aseveración.

¹³ Ministerio de Economía. División Empresas de Menor Tamaño. Enero 2010. ÓP. Cit.

Por otro lado, los resultados de la ELE señalan que la principal motivación de las MIPE para emprender es el deseo de ser independiente (34% Micro y 46% pequeños empresarios). Esta motivación se da como factor común en todas las empresas, sin embargo, en las microempresas se muestra también como factor preponderante la necesidad de complementar los ingresos familiares (25% de los casos), o la falta de encontrar un trabajo asalariado (8%) entre otros. En las pequeñas empresas, el segundo factor preponderante es por oportunidades de Mercado (22%). Por otro lado en el 2009, un reporte nacional de emprendimiento, basado en el estudio del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), con la colaboración académica de 70 países asociados, mostró que en Chile el 31.71% de los emprendedores es motivado por necesidad, 25.29% por la búsqueda de mejorar sus ingresos, el 17.4% por independencia económica y el 25.6% por combinación de alguna de las anteriores. Cabe destacar que este estudio no clasifica entre tipo de empresa, dado que existe gran diversidad de clasificación de tamaño de empresas de acuerdo al país de origen.

Con la información de los tres estudios antes mencionados, se puede concluir que en Chile, gran cantidad de las empresas de menor tamaño son creadas tanto por el deseo de independencia, como también por la necesidad de complementar los ingresos familiares.

1.3 DINAMISMO EMPRESARIAL.

Las MIPE chilenas se caracterizan también por tener las tasas de creación y destrucción de empresas o dinamismo de mercado más altas del sector empresarial en Chile. Según datos de SII, en el año 2006 la tasa de creación de microempresas alcanzaba el 15.4%, y la de las pequeñas empresas 4.35%. Por su parte, la tasa de destrucción fue 11.43% en microempresas y 1,81% en las pequeñas, porcentajes que se mantienen relativamente constantes en los últimos años.

Según la ELE, la tasa de antigüedad de micro y pequeñas empresas es de 11 y 12 años respectivamente. La microempresa tiene una antigüedad promedio menor que todas las demás (13 años mediana empresa y 18 años en la gran empresa). Un dato

interesante de analizar y tener en consideración, es que más del 75% de las MIPE que han dejado de funcionar ha sido por problemas económicos y de gestión¹⁴.

1.4 PRESENCIA A LO LARGO DEL PAÍS

Las MIPE se encuentran distribuidas a lo largo de todo el país. Como todas las empresas en Chile, éstas se encuentran concentradas mayoritariamente en la región Metropolitana, seguido por la Región del Biobío y Valparaíso¹⁵. Esta concentración viene dada porque en dichas regiones existe mayor actividad económica, y además existen mayor cantidad de habitantes¹⁶.

Además de las regiones ya nombradas, las cuales abarcan el 61.2% del total de MIPE del país, el porcentaje restante se encuentra distribuido de manera relativamente homogénea en las demás regiones del país.

Para evitar incluir las diferencias de las regiones en términos de cantidad de habitantes y condiciones de capacidad productiva, en el cuadro 1.4 se puede observar la cantidad de micro y pequeñas empresas en relación al total de empresas en cada región. Se destaca que microempresas representan al menos el 75%, exceptuando la región Metropolitana, en la cual representan el 72% del total de empresas. Este menor valor ocurre pues las empresas de mayor tamaño se concentran mayoritariamente en esta región (59.8% de las medianas y 69.4% grandes empresas). En relación a las pequeñas empresas, se puede observar que en promedio representan el 16% del total de las empresas en cada región.

¹⁴ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. PRIMERA ENCUESTA LONGITUDINAL DE EMPRESAS. Presentación General y Principales Resultados. Chile, Diciembre 2010. (Estudio analítico sobre resultados de ELE 2009).

¹⁵ Mayor información, véase Anexo 1.3 "Distribución regional del número de empresas formales según su tamaño"

¹⁶ Embajada de Chile en Costa Rica. [En línea] <<http://www.embachile.co.cr/chileencifras.html>> [consulta: Septiembre de 2011]

Cuadro 1.4: “Distribución Porcentual de Micro y Pequeñas empresas por Región”

Región	MIPE/ Total MIPE	MIPE/ Total de Empresas	Micro/Total Empresas por región	Pequeñas/ Empresas por región	MIPE/Total Empresas por región.
Arica y Parinacota	1,6%	1,5%	88%	11%	98,7%
Tarapacá	1,8%	1,8%	78%	16%	94,0%
Antofagasta	3,0%	2,8%	78%	19%	96,6%
Atacama	1,6%	1,5%	80%	17%	97,3%
Coquimbo	4,0%	3,8%	84%	14%	97,8%
Valparaíso	10,4%	10,0%	82%	16%	97,4%
O`Higgins	5,5%	5,3%	82%	15%	97,6%
Maule	7,1%	6,8%	85%	13%	98,1%
Biobío	10,7%	10,3%	82%	15%	97,3%
Temuco	5,1%	4,8%	84%	14%	98,0%
Los Ríos	2,1%	2,0%	83%	15%	97,8%
Los Lagos	5,1%	4,9%	80%	17%	96,9%
Aysén	0,8%	0,7%	85%	13%	98,0%
Magallanes	1,2%	1,1%	80%	16%	96,9%
Metropolitana	40,0%	38,3%	72%	21%	93,6%
Sin Región	0,1%	0,1%	-	-	-
Total País	100,0%	95,9%	-	-	-
Porcentaje promedio de Participación MIPE País			78%	18%	95,9%

Fuente: Construcción propia en base a Documento “Situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile 2010”. Datos registro de Servicio de Impuestos Internos, año 2008

En conjunto, las MIPE representan el 96% de cantidad de empresas en todo Chile, y por región varían entre 93.6% y 98.7% de participación. Dado lo anterior, considerando

su importante presencia en la actividad económica en cada región, se puede concluir que la empresa de menor tamaño representa la mayoría de la oferta del país. Más aun, esto no considera a las empresas que se encuentran informales, lo que definitivamente aumenta los valores antes señalados.

1.5 EMPLEO

En relación al nivel de empleo, según SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica), la fuerza de trabajo en Chile es de alrededor de 6.578.325 personas¹⁷. De éstas, 5.565.894 se desempeñan laboralmente en el sector privado. Las MIPE otorgan el 58% de la empleabilidad en el sector privado y el 49% del total de los puestos de trabajo a nivel nacional. Cifras directamente relacionadas con la gran cantidad de micro y pequeñas empresas en el país¹⁸.

En cuanto a la composición de éstas, según la ELE 2010, el 63% de las microempresas son unipersonales, mientras que solo el 12% de las pequeñas lo es. Lo anterior denota la gran cantidad de microempresarios individuales que existen en nuestro país, lo que incide directamente en que las cifras de empleabilidad, pese a ser elevadas en este segmento, no sean aún mayores dado el número total de micro y pequeñas empresas existentes.

Adicionalmente, según la encuesta laboral realizada en el 2008 por la Dirección del Trabajo, las microempresas con 1 o más trabajadores tienen un 87.5% de su personal contratado por tiempo indefinido. En las empresas pequeñas esta cifra es algo menor (77.4%), pero no menos importantes en comparación con las grandes empresas que han optado por la subcontratación, contrato a plazo, u otras formas de contratación.

¹⁷ OIT y SERCOTEC. 2010. ÓP. Cit.

¹⁸ Véase Anexo 1.4: “Distribución Porcentual de Empleados según clasificación de tamaño de Empresas”

1.6 APORTE ECONÓMICO Y OPORTUNIDADES DE CRECIMIENTO

Si bien, micro y pequeñas empresas representan un gran porcentaje respecto del total a lo largo del país, su aporte económico, en relación al nivel de ventas, es excesivamente menor. Según datos del Servicio de Impuestos Internos, en el año 2008 las ventas de las MIPE no superaron el 7.75% del monto total de facturaciones anuales (1.8% microempresas y 5.95% pequeñas empresas). Además, la productividad en estas empresas es mucho menor si se les compara con otras de mayor tamaño, ya que si bien generan el 48% de la empleabilidad en Chile, la productividad por empleado, en términos de resultados monetarios¹⁹, es radicalmente inferior que en las empresas de mayor tamaño, lo que podría ser provocado por falta de eficiencia en los procesos y utilización de los recursos, carencia de personal capacitado, u otro.

La participación en las ventas nacionales -de esta categoría de empresas- es extremadamente pequeña en comparación con las ventas de grandes empresas, las cuales lograron el 86.19% del total. Por tanto, la relación entre cantidad y productividad/ventas es asimétrica, pues micro y pequeñas empresas representan alrededor del 95,88% de las empresas de Chile, pero sus ventas no alcanzan el 8% del total.

En términos de oportunidades de crecimiento, en la actualidad existe una variada gama de instituciones públicas y privadas que ofrecen beneficios (subsidios o fondos) y microcréditos para apoyar a las empresas de menor tamaño. En el sector público la institución que se preocupa de las MIPE es SERCOTEC, el cual tiene como objetivo.

“Promover iniciativas de mejoramiento de la competitividad y productividad de las micro y pequeñas empresas y apoyo a los/as emprendedores/as del país, a través de servicios de acceso a financiamiento, servicios de desarrollo empresarial y programas de mejoramiento de las condiciones del entorno”²⁰.

¹⁹ Véase Anexo 1.5: “Productividad promedio por empleado, según Clasificación MIPE en Chile”

²⁰ SERCOTEC. [En línea] <<http://w3.sercotec.cl/web/sercotec/acerca-de-sercotec/historia>> [Consulta: Septiembre de 2011]

En el sector privado, bancos, fundaciones y corporaciones ofrecen apoyo crediticio, con tasas más bajas.

La Red para el Desarrollo de las Microfinanzas en Chile, compuesta por 20 organismos públicos y privados, agrupa al 95% de las instituciones de ahorro y crédito y organismos públicos que ofrecen recursos de fomento a las microempresas²¹. En conjunto, esta red atiende a más de 300.000 microempresarios anualmente, lo que representa un alcance del 20% sobre el total de empresas del país.

El alcance, relativamente limitado de los créditos, sumado a la falta de capital de trabajo, recursos y demanda²², lleva a las micro y pequeñas empresas a situaciones adversas en su funcionamiento y posibilidades de crecimiento. Este último elemento – los problemas con la demanda- puede deberse a la falta de conocimiento para proyectar oportunidades de negocio o de demanda, lo que se corrobora por la falta de capacitaciones en el área de negocios que tienen los microempresarios en Chile²³, lo cual a su vez puede justificarse por el bajo nivel de escolaridad. Esta idea refuerza lo antes expuesto: la mayoría de las MIPE se crean por necesidad, sin un conocimiento exhaustivo del negocio en el que se desenvuelven, las condiciones laborales que exige éste, ni la sustentabilidad en el tiempo, siguiendo una lógica de mirada de corto plazo.

1.7 PROVEEDORES DEL MERCADO PÚBLICO

Para finalizar, se hará una referencia acerca de la participación de la empresa de menor tamaño como proveedora del sector público.

En el año 2007, la cantidad de micro y pequeñas empresas inscritas en ChileCompra correspondió al 77% y 17% respectivamente, respecto del total de inscritos dicho año. De las MIPE inscritas, un 64.1% en el caso de micros, y un 24.5%²⁴ de las pequeñas empresas se adjudicaron negocios ese mismo año. Según el Informe

²¹ Para más información sobre la red véase Anexo 1.6: “Instituciones que componen la Red para el desarrollo de las microfinanzas en Chile”

²² Ministerio de Economía. División Empresas de Menor Tamaño. Enero 2010. ÓP. Cit.

²³ Ministerio de Economía. División Empresas de Menor Tamaño. Enero 2010. ÓP. Cit.

²⁴ Ministerio de Hacienda. Dirección de Compras y Contratación Pública. Informe MIPE de ChileCompra 2006-2007. Chile, Octubre 2007.

MIPE de ChileCompra, los rubros en los que destacan mayoritariamente estas empresas son los que se encuentran asociados a servicios, construcción y mantenimiento, servicios profesionales, administrativos y consultorías, entre otros, logrando que durante este último tiempo, las MIPES tomen mayor participación en el mercado público, permitiendo aumentar la oferta de productos y mejorar la competencia en términos de costo calidad.

En resumen, las MIPE en Chile están altamente presentes en todos los sectores del mercado, representando el 95.88% de la masa empresarial del país, abarcando la mayoría de las actividades económicas, con presencia en todo el Chile y con el mayor porcentaje de empleabilidad. Sin embargo, pese a estas cifras positivas, las micro y pequeñas empresas en su conjunto son el sector económico que entrega el menor aporte en términos de ventas, alcanzando escasamente el 7.75% del total nacional. Además, es un sector con bajo nivel de estudios profesionales, sustentándose primordialmente por la necesidad y experiencia como antes se explicó.

En general, de la propia experiencia en el área, se identifican como los principales problemas que arrastran las MIPE aquellos que están relacionados con la falta de recursos, lo cual repercute en la informalidad, financiamiento, inversión, operación, entre otros. Además, al ser creadas por necesidad, existe escasa visión de negocios que permita una perspectiva de mayor plazo, con estrategias y metas definidas que permitan aprovechar oportunidades de crecimiento y de mercado (público y privado), y prever amenazas. De esta manera, la problemática de calidad de gestión en las MIPE pareciera ser frecuente, pues tienen escaso conocimiento de sus fortalezas y debilidades, y de cómo a través de éstas pueden generar negocios sustentables en el tiempo.

CAPÍTULO II

INSTITUCIONES QUE OTORGAN APOYO FINANCIERO A LA MICROEMPRESA

Antes de la década de los 90, las instituciones que se dedicaban a las microfinanzas eran escasas. La ayuda microfinanciera era gestionada por organismos gubernamentales, y ésta se basaba en la cooperación económica internacional²⁵. Con los años la situación fue cambiando, comenzando el desarrollo de instituciones que fueran en auxilio de la microempresa, en donde el Estado tomó un mayor compromiso en su rol relacionado al fomento de la actividad económica y a la intermediación financiera en el sistema de entrega de créditos²⁶. La evolución de la actividad microfinanciera ha provocado tener cada vez más oferta en el apoyo económico a la microempresa, sea éste mediante mayor alcance y cobertura en la entrega de créditos, mejora en la competitividad en tasas de otorgamiento de créditos y condiciones, entre otros.

En la actualidad existen instituciones públicas y privadas que ofrecen apoyo a este tipo de empresas: Bancos²⁷, Cooperativas de Ahorro y Crédito²⁸, y Fundaciones²⁹ sin fines de lucro, así como también Organizaciones Públicas³⁰ como CORFO, FOSIS y

²⁵ SBIF. L. Morales y A. Yañez. Microfinanzas en Chile resultados de la encuesta de colocaciones en segmentos microempresariales.[en línea] <http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_6536.pdf> [consulta: Enero 2012]

²⁶ SBIF.Ibíd

²⁷ En anexos 2.1 pueden conocerse en detalle las características de la Banca, y los requisitos de algunas de estas instituciones.

²⁸ En anexos 2.2 se encuentra el detalle de las cooperativas de ahorro y crédito consideradas.

²⁹ En anexos 2.3 se detalla las características de algunas de las más importantes fundaciones del país

³⁰ El detalle de estas instituciones puede encontrarse en anexo 2.4

SERCOTEC, que usualmente se basan su accionar en el trabajo con instituciones intermediarias³¹ para otorgar la ayuda económica.

Dentro de los servicios que estas organizaciones ofrecen se pueden considerar el otorgamiento de créditos, leasing, factoring, garantías e incluso servicios de apoyo a la gestión como cursos de administración y capacitaciones continuas³².

Tanto Banca, Cooperativas, Fundaciones sin fines de lucro y Organismos Gubernamentales tienen criterios específicos que consideran al momento del otorgamiento de créditos u otro beneficio a las empresas de menor tamaño.

Los cuadros 2.1, 2.2, 2.3 y 2.4 dan a conocer los requisitos de Cooperativas, Instituciones Gubernamentales, Fundaciones sin fines de lucro, e Instituciones Bancarias, correspondientemente.

Esta información permitirá analizar cuáles de estos requerimientos pueden ser cubiertos a través de una herramienta que evalúe la calidad de la gestión en este tipo de empresas, y cuáles no.

Cuadro 2.1: Requisitos de las Cooperativas

Requisitos institución	Credicoop	Coocretal	Detacoop	Oriencoop
No tener antecedentes en DICOM	x	x	x	x
Ser socio de la cooperativa	x	x		x
Ser dueño de la empresa			x	
Renta mínima familiar de \$120.000 mensuales			x	
Al menos un año de formalización de la empresa			x	x

Fuente: Elaboración propia en base a requerimientos de las Cooperativas

³¹ Información de intermediarios que trabajan con CORFO Y FOSIS en anexo 2.4.

³² El detalle de los créditos y condiciones de cada una de las instituciones, se adjunta en el anexo 2.4.

Cuadro 2.2: “Requisitos de las Instituciones Gubernamentales”

Requisitos Institución	FOSIS	SERCOTEC	CORFO	INDAP
Ser mayor de 18 años	x			
Tener puntaje de ficha de protección social igual o inferior a los 8.500 puntos	x			
Personas que tengan o quieran comenzar una actividad económica	x	x		
Tener ventas de hasta 100.000 UF al año			x	
Tener ventas de 10.000 UF o menos al año		x		
Tener a lo menos un año de actividad formal		x	x	
No tener deudas comerciales con cobranza judicial		x		
No tener más de dos créditos con saldo en la institución				x
No tener deuda morosa con la institución				x
Tener la capacidad financiera para adquirir una deuda				x
Estar legalmente constituidos	x	x	x	x
Realizar actividades productivas de bienes y/o servicios		x	x	x
Pequeños productores agrícolas/campesinos				x

Fuente: Elaboración propia en base a requerimientos de las Instituciones Gubernamentales

Cuadro 2.3: Requisitos de las Fundaciones sin fines de Lucro

Requisitos Institución	Contigo	Esperanza	Crecer	FINAM	Banigualdad
Tener negocios independientes. *	X	x	x	x	
Personas con experiencia comercial que tengan un negocio propio funcionando.	X	x	x	x	
6 meses de antigüedad en la actividad.	X			x	
Negocio de ingresos rápidos y constantes.			x		
No tener protestos ni morosidades.	X		x	x	
No estar en DICOM.				x	
Formar un grupo de 15-30 o de 20-25 personas.		x	x		
Participar/asistir a reuniones de conformación y capacitación.		x	x		
Ser Mujer.				x	
Residir en la Región/comuna donde el programa funciona.				x	x
Compromiso de pago Solidario (asumir el no pago de algún socio participante de su centro).					x

Fuente: Elaboración propia, en base a requerimientos de Fundaciones sin fines de Lucro

Cuadro 2.4:**“Requisitos de las Instituciones Bancarias”**

Requisitos Institución	Banco Estado Microempresas	Banco del Desarrollo	Banco Santander	BCI Nova
No tener antecedentes en DICOM	x	x	x	x
Ventas anuales inferiores a las 2400 UF	x			x
Renta mínima familiar de \$120.000 mensuales			x	
Antigüedad del negocio mínima de 2 años				x
Ser mayor de 21 años			x	
Ser mayor de 25 años				x
No tener deuda vigente a otra institución financiera			x	
Solicitante debe ser el administrador del negocio			x	
Demostrada capacidad de pago		x		

Fuente: Elaboración propia, en base a requisitos de las Instituciones Bancarias

Del cuadro 2.1 se desprende que los requisitos transversales que exigen estas instituciones para el otorgamiento de créditos, son que las empresas postulantes sean socios de la cooperativa, que no posean morosidades pendientes, y que tengan capacidad de pago.

Según CORFO, las microempresas se dividen en dos grupos importantes: aquellas que tienen acceso a la banca en caso de necesitar créditos, y aquellas que por el riesgo crediticio no pueden acceder a esta, y que por lo tanto recurren a la

asociatividad de su gremio en caso de necesitar ayuda financiera³³. En este último concepto encontramos a las cooperativas de ahorro y crédito, tales como Credicoop, Coocretal, Detacoop y Oriencoop, las que prestan auxilio a sus socios.

En consecuencia, una herramienta de diagnóstico para micro y pequeñas empresas, que mida la calidad en la gestión empresarial, no sería de utilidad para este tipo de instituciones al momento de determinar los beneficiarios en los otorgamientos de créditos o ayudas, pues los requerimientos centrales de éstas se relacionan principalmente a factores como la capacidad de pago o la morosidad, y a factores propios del tipo de institución, como el formar parte de éstas para poder tener acceso a los beneficios o créditos que ofrece.

Del cuadro 2.2 la principal conclusión que se puede extraer es que existe una diferencia significativa respecto de los requisitos asociados a cada institución, en cuanto el foco de empresas que éstas consideran es diferente. Mientras FOSIS brinda apoyo principalmente a microempresas o personas individuales, entregando microcréditos de subsistencia o por montos menores, SERCOTEC se enfoca a micro y pequeñas empresas con mayor proyección o tamaño, y en emprendedores, que sin tener un negocio constituido previamente, tienen una idea que merece el apoyo de una Institución para su ejecución. Por otro lado, CORFO entrega apoyo a empresas medianas (lo cual se demuestra cuando exigen ventas anuales que no superen las 100.000 UF, monto considerablemente superior al que exige SERCOTEC, por ejemplo). Finalmente, INDAP concentra sus acciones en empresas relacionadas al rubro de la agricultura y producción campesina, con requisitos acordes a este tipo de empresas y empresarios.

En particular FOSIS actúa entregando microcréditos a personas sin trabajo o microempresas de los últimos tramos de ingresos, a través de alianzas estratégicas con fundaciones, cooperativas y bancos. Estos últimos son quienes evalúan finalmente y entregan el crédito a la persona postulante. De la entrevista realizada a Mauricio Yáñez, Encargado de Oficina de Atención Ciudadana, se ha concluido que una

³³ CORFO. Programa CORFO microempresas y cooperativismo en Chile. 2009. [En línea] <http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/1/36861/CORFOMicroempresa_y_Cooperativismo_enChile.pdf>[Consulta: Diciembre 2011]

herramienta de diagnóstico de la gestión podría ser un elemento interesante a considerar, para estandarizar los criterios de las organizaciones que asignan los microcréditos en la práctica. Tener este instrumento permitiría evaluar el impacto que tiene la entrega de un crédito sobre el beneficiario y su negocio, así como también alinear las prácticas de todas las organizaciones relacionadas a FOSIS en este aspecto.

Considerando estos antecedentes, es posible establecer que una herramienta de diagnóstico de la gestión de micro y pequeñas empresas a priori no tendría aplicabilidad en Instituciones Gubernamentales, dados sus requerimientos. Sin embargo, sería interesante analizar cómo una herramienta, de estas características o similares, podría apoyar a estas empresas en una evaluación posterior a la entrega de un crédito o beneficio, midiendo el impacto que ha tenido este apoyo sobre la mejora en los procesos, productos, ventas, o aspectos de la gestión en general.

Respecto a las Fundaciones sin fines de lucro, tal como en el cuadro 2.3 se muestra, existen una serie de requisitos más bien básicos para la asignación de los microcréditos a los empresarios. Principalmente, se considera como fundamental que la empresa no tenga antecedentes previos en el sistema comercial, como DICOM por ejemplo, y que posea capacidad de pago para adquirir el monto de crédito determinado.

Estas fundaciones se relacionan estrechamente a Instituciones como FOSIS, pues éste último es quien realiza un levantamiento de microempresas que luego son derivadas a fundaciones, las que actúan como mediadoras en la entrega de créditos, de acuerdo a las características propias de la organización, y a los requerimientos estándar establecidos por FOSIS.

Así por ejemplo, FINAM entrega montos de microcréditos por un máximo de \$300.000 pesos, a mujeres microempresarias que, luego de una evaluación en terreno, cumplan con los requisitos establecidos en un cuestionario estándar que se utiliza. Éste considera información de tipo cuantitativa, que lo que pretende es medir la

capacidad de pago con la que cuenta la empresa, y así minimizar el riesgo de no pago del crédito.

De la entrevista a María Isabel Infante³⁴ se ha podido establecer que una aplicación de la herramienta de diagnóstico de la gestión en este tipo de organizaciones, puede ser en la evaluación del impacto que tuvo el apoyo económico prestado, sobre la empresa. Utilizando un breve cuestionario, donde se recabara la situación inicial de la empresa, podría estilarse una herramienta que en un período, por ejemplo 6 meses posteriores a la entrega del microcrédito, midiera la evolución, si es que existió tal, en la situación del beneficiario.

Complementando la información respecto del trabajo de las Fundaciones sin fines de lucro, se ha realizado una entrevista con Corina Rivas, Gerente de Proyectos y consultora de TechnoServe, ONG que ofrece consultoría a pequeños empresarios con alto potencial de crecimiento. En esta reunión, el fin fue conocer la aplicabilidad que tendría una herramienta de diagnóstico de gestión en este tipo de organizaciones, y si ellos en la actualidad manejan herramientas de este tipo, y qué características tienen de ser así.

De los resultados de esta entrevista se destaca la importancia que tiene para este tipo de organizaciones contar con un documento o herramienta estándar para la evaluación y diagnóstico de las empresas beneficiarias, el cual en la actualidad no existe.

Por otro lado, los aspectos fundamentales que a juicio de esta ONG deben considerarse en este tipo de herramientas, son los relacionados al potencial que tiene el modelo de negocios de la empresa, considerando la atractividad del mercado y del producto que ofrece la empresa. Esto, a su juicio, es lo fundamental si lo que se desea es desarrollar y hacer crecer a las empresas en cuanto a sus niveles de venta. Como elementos secundarios nombran elementos relacionados a la administración, contabilidad, aspectos legales, recursos humanos, etc.

³⁴ Asesora del Directorio en Asuntos Corporativos en FINAM

Finalmente, como se puede observar en el cuadro 2.4, los principales bancos especializados en microfinanzas otorgan sus créditos siempre y cuando los potenciales beneficiarios cumplan con ciertos requisitos estipulados. Existe una exigencia transversal entre estas 4 entidades que se refiere a la capacidad de pago de sus clientes, por lo que se evalúan sus antecedentes comerciales tales como morosidad y protestos existentes, de manera que se disminuya el riesgo de no pago de estos créditos.

Dada la naturaleza del negocio bancario, y las condiciones actuales con las que asignan los créditos y microcréditos a las empresas, es posible establecer que una herramienta de diagnóstico de gestión no tendría aplicabilidad en este tipo de instituciones, pues no se vislumbra a priori el beneficio que podría acarrear para éstas contar con este tipo de herramientas.

En términos generales, y a modo de conclusión, se puede establecer entonces que una posible aplicación de la herramienta a desarrollar para este tipo de instituciones, sería la de apoyo al proceso de evaluación ex post al otorgamiento de un microcrédito, para medir el impacto que tuvo este beneficio sobre la calidad en la gestión de la empresa, sus procesos, productos, etc.

CAPÍTULO III

TEORÍAS Y LEVANTAMIENTO DE MODELOS EXISTENTES

En los capítulos anteriores se ha dado a conocer el perfil de la empresa nacional y los requerimientos de organizaciones que trabajan directamente con éstas. Para continuar, el presente capítulo considera la búsqueda de modelos, nacionales e internacionales, que actualmente se utilicen para medir la calidad en la gestión empresarial, y buscar de este modo realizar un nexo entre lo que actualmente existe, y lo que se desea desarrollar.

Complementando lo anterior, se realizará además un levantamiento respecto de teorías de gestión que consideren aspectos relevantes en temas de calidad, mejora continua y excelencia. Estos nuevos elementos serán de utilidad por una parte, para tomar elementos relevantes existentes en otros modelos y que se adapten a la realidad de la microempresa nacional, y por otro lado, sustentar el desarrollo de un modelo de diagnóstico de la gestión en base a teorías de gestión, excelencia y calidad.

3.1 TEORÍAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL

Durante los últimos 30 años, la administración de empresas y las teorías relacionadas a la gestión han evolucionado en una amplia gama de corrientes de pensamiento. Hoy, dada la relevancia que toma la empresa en el mundo global como un ente central en economías de mercado, la actividad empresarial se ha visto matizada de elementos de las ciencias políticas, filosofía y sociología, quienes desde su perspectiva aportan nuevas visiones en torno al manejo de las organizaciones en este nuevo contexto político, económico, social y principalmente globalizado.

Estos años han traído consigo también un ambiente de mayor competencia, donde la oferta para cada bien o servicio se encuentra vastamente satisfecha, y donde la clave para el éxito radica en la búsqueda constante de la creación de ventajas competitivas, que permitan hacer una diferenciación respecto de los pares y con ello lograr la permanencia y crecimiento de las organizaciones en el tiempo.

Así es que términos como *calidad* han tomado significativa relevancia, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial (1950 en adelante), de la mano de autores como William Deming³⁵, Joseph Juran³⁶ o Armand Feigenbaum³⁷, quienes desde sus propias definiciones de este concepto han creado y aportado a la Teoría de la Calidad Total (TQM), una de las últimas grandes teorías de la administración. La TQM ha sido la base de una corriente actual de nuevas teorías basadas en la excelencia, la mejora continua y la *revolución*³⁸ en los procesos, donde destacan autores como Tom Peters³⁹, Karl Albrecht⁴⁰, y Jacques Horovitz⁴¹.

Sin desestimar lo anterior, es necesario complementar el trabajo de estos autores, con las últimas normas respecto de la Responsabilidad Social Empresarial, para lograr una base robusta sobre la cual sentar los pilares del modelo a desarrollar.

La norma ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social Empresarial es un modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad Social en cualquier Organización y tiene como fin último lograr que las empresas alcancen un desarrollo sostenible, a través de la relación con la sociedad y el manejo del impacto en el medioambiente, que permitirán medir el desempeño integral de la organización y la habilidad que tiene ésta para operar de forma eficaz.

Dentro de los aspectos generales que considera la Norma⁴², se establece como primordial para la empresa contar con prácticas laborales acordes a las normativas

³⁵ Para conocer en detalle la teoría planteada por el autor, dirigirse a anexo 3.1.1

³⁶ Para conocer en detalle la teoría planteada por el autor, dirigirse a anexo 3.1.2

³⁷ Para conocer en detalle la teoría planteada por el autor, dirigirse a anexo 3.1.3

³⁸ Término utilizado por Tom Peters en un Best Seller "En búsqueda de la excelencia"

³⁹ Para conocer en detalle la teoría planteada por el autor, dirigirse a anexo 3.2.1

⁴⁰ Para conocer en detalle la teoría planteada por el autor, dirigirse a anexo 3.2.2

⁴¹ Para conocer en detalle la teoría planteada por el autor, dirigirse a anexo 3.2.3

⁴² Para conocer la norma de ISO 26000:2010 en detalle, ver anexo 3.3

nacionales e internacionales, aceptación y cumplimiento de los derechos humanos, prácticas justas en los procesos de operaciones, manejo ético de los asuntos que conciernen a los consumidores, mantener una relación responsable con el medio ambiente, participar de manera activa en el desarrollo con la comunidad, y finalmente la gobernanza de la organización, vale decir, integrar la responsabilidad social para hacer posible que una organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades.

Por lo tanto, el marco teórico en el cual se basarán las futuras propuestas para la construcción de una herramienta de diagnóstico de gestión de la microempresa, consideran como ejes fundamentales los aportes de los 6 autores antes mencionados, cuyos trabajos se enmarcan en las teorías de la calidad total⁴³, TQM, y las teorías modernas de la gestión y la excelencia en productos y servicios⁴⁴, así como también los lineamientos centrales de la ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social Empresarial. De este último en particular, se espera su consideración de manera transversal a cualquiera de los dominios o criterios que se determinen. Finalmente, la herramienta de diagnóstico a desarrollar fijará como estándar el cumplimiento de la Responsabilidad Social Empresarial, como un aspecto básico e inherente en el funcionamiento de la empresa en análisis.

A partir de la comprensión de sus trabajos, y la interrelación de éstos en torno a temas primordiales en la administración moderna, se consideran los siguientes elementos como unificadores y transversales a las diferentes teorías analizadas:

⁴³ Para conocer la teoría citada, ver anexo 3.1

⁴⁴ Para conocer la teoría citada, ver anexo 3.2

Área	Elementos Unificadores
Liderazgo	<p>1. Es importante que la empresa, enmarcada en un entorno cambiante, tenga un fuerte compromiso por la calidad de la gestión, pues esto le permitirá enfrentar contingencias, cambios y posibles crisis de diversa índole. Para ello se requiere de líderes capaces de manejar la organización en los distintos escenarios que pueda enfrentar</p>
Estrategia	<p>2. Se deben trazar estrategias y objetivos claros de mejoramiento en las organizaciones, que permitan planificar y mejorar los sistemas de calidad total.</p>
Cultura	<p>3. Se debe potenciar la construcción de culturas de calidad y de servicio.</p>
Creación de valor con enfoque al cliente	<p>4. El enfoque debe estar puesto en generar valor para el cliente, atendiendo sus necesidades y velando por mantener una buena relación, perdurable en el largo plazo.</p> <p>5. Entregar un producto o servicio a los clientes debe ir acompañado de la generación de valor para él, que permita una mayor apreciación, y la recompra.</p> <p>6. La empresa debe estar constantemente en búsqueda de elementos que le permitan la diferenciación de sus competidores, para la supervivencia y desarrollo de la calidad de forma constante dentro de la organización.</p>
Mejora Continua	<p>7. Es necesario contar con una cultura de mejoramiento continuo, que sean capaces de evaluar los procesos, sistemas y personas, creando sinergias y buscando la manera de hacer siempre mejor las cosas.</p>

Calidad	<p>8. Es necesario medir la calidad relacionada con el desempeño, productos y procesos de la organización, ya sea con indicadores cuantitativos o cualitativos o con una mezcla de éstos. Asimismo, el servicio también debe ser medido y perfeccionado en base a las necesidades que se presenten por parte de la empresa, los clientes o el entorno en el que se desenvuelve.</p> <p>9. Deben diseñarse políticas de calidad y proceso, adecuadas a cada organización.</p> <p>10. Es importante que todos los mecanismos implementados en la empresa, permitan la prevención en aspectos de calidad, antes que corrección.</p>
Reconocimiento Laboral	<p>11. Se debe reconocer el trabajo bien hecho, pero no crear incentivos económicos para el cumplimiento de ambiciosos objetivos, que pueden llevar a desgaste y problemas entre el personal.</p>
Capacitación	<p>12. La capacitación y la educación deben ser ejes centrales en la mejora continua del personal, o bien clientes internos de la organización.</p>
Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	<p>13. Periódicamente, es importante apoyarse de sistemas de auditoría de la calidad, que ayuden a la mejora continua de los procesos.</p> <p>14. Se deben instaurar sistemas de solución de problemas que ayuden a enfrentar contingencias que se presenten por agentes externos o problemas internos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Mediante los 14 puntos anteriormente expuestos, se espera que las empresas logren un posicionamiento valorado en el mercado. Dicha valoración debe provenir de los stakeholders, lo que permita la rentabilización de los negocios, la mejora continua a

través del tiempo y la creación de ventajas competitivas sea cual sea la escala de producción de la empresa a evaluar.

3.2 MODELOS INTERNACIONALES DE CALIDAD DE GESTIÓN.

Todos los modelos analizados en este apartado se utilizan como bases para el otorgamiento de premios a la calidad en cada uno de sus países. Este hecho clave conlleva a la asociación directa de dichas maquetas de evaluación con las teorías relacionadas a la calidad y mejora continua, que antes se pudo ver en forma breve.

A su vez, todos los modelos analizados se estructuran en base a la configuración de escala de puntaje formada por dominio y sus respectivos criterios. Dependiendo del país, es que se añaden o restan dominios, y las puntuaciones varían respecto del total, lo que da cuenta de la relevancia que tienen los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales dentro de cada nación a la hora de hablar del tipo de empresas que la componen.

Resulta difícil aislar cada uno de los modelos e identificar en ellos un único marco teórico de referencia: la calidad, tal como antes se indicó, es la base para el otorgamiento de los premios asociados a cada una de estas herramientas, pero que a su vez no tiene razón de ser si no viene acompañada de elementos subyacentes a las teorías de la excelencia; que incluye entre otros aspectos el liderazgo, la creatividad e innovación, la atención al cliente como eje central a satisfacer y, la mejora continua de los procesos y sistemas internos. Es así como se observa que cada herramienta toma elementos teóricos y prácticos en base a realidades particulares de cada país.

Mientras en el modelo Uruguayo⁴⁵ desarrollado para la MIPyME se consideran como dominios la *planificación del negocio, gestión del negocio, producción y ventas, gestión de clientes y Personal y legislación vigente*, el modelo Peruano⁴⁶ se enfoca en 8 puntos, dados por: *liderazgo visionario, excelencia orientada al cliente, aprendizaje personal y organizacional, valoración del personal y de los socios, orientación a*

⁴⁵ Véase Anexo 3.5.1 “Modelo Uruguayo”.

⁴⁶ Véase Anexo 3.5.2 “Modelo Peruano”.

resultados y creación de valor, orientación hacia el futuro, gestión de la innovación, gestión basada en los hechos, responsabilidad social, agilidad y flexibilidad y finalmente perspectiva del sistema.

Existen otros modelos, con características cualitativas que no utilizan escala de evaluación numérica en sus mediciones, tal como el utilizado en México⁴⁷ para entregar el premio nacional de la calidad en micro y pequeñas empresas. Éste basa en la autoevaluación en torno a 8 pilares esenciales, dados por *conocimiento del entorno, relación con los clientes, fuentes de ingreso, propuesta de valor, alianzas, recursos y actividades claves, estructura de costos y resultados.*

Así suma y sigue una serie de modelos adaptados a la realidad de cada país latinoamericano, que principalmente se estructuran en base al sistema de asignación de puntaje por dominio tal como lo impone el modelo Baldrige⁴⁸, y toman elementos comunes como son el liderazgo, resultados, administración de los procesos, innovación e incluso responsabilidad social.

Cabe destacar que los modelos de diagnóstico investigados se enfocan principalmente en empresas pequeñas, medianas y grandes, por lo cual serán utilizados de referencia para la creación del modelo propio.

En anexos se pueden encontrar los modelos internacionales⁴⁹ utilizados de referencia, así como también mayor detalle de los modelos disponibles en Uruguay, Perú, México, Argentina, Brasil, Colombia, Chile y el Modelo Iberoamericano.⁵⁰

Ahora bien, dada la variedad de temas que consideran los diferentes países en sus modelos de diagnóstico de gestión, en el cuadro 3.1 se obtienen los ítems que contiene cada modelo, y los más relevantes en términos de recurrencia en los distintos países, de manera de poder comparar y, posteriormente, definir los criterios que se adaptarán mejor a la realidad de la MIPE chilena.

⁴⁷ Véase Anexo 3.5.3 “Modelo Mexicano”.

⁴⁸ Modelo de calidad de gestión, utilizado en EE.UU y considerado como marco de referencia para los modelos latinoamericanos de gestión.

⁴⁹ Véase Anexo 3.4 “Modelos Internacionales de Gestión”

⁵⁰ Véase Anexo 3.5 “Modelos de Gestión Latinoamericanos”

Cuadro 3.1: “Criterios relevantes de Modelos de Calidad de Gestión Latinoamericanos e Internacionales.”

Criterios Modelos	Criterios De Desempeño											Frecuencia
	Baldrige	JICA	EFQM	Uruguay	Perú	México	Argentina	Brasil	Colombia	Chile	Iberoamericano	
Liderazgo, Estrategia, Administración y Gestión	x		x	x	x		x	x	x	x	x	9
Gestión de Clientes y Mercado	x			x	x	x	x	x	x		x	8
Personas (Fuerza Laboral)	x		x	x	x	x	x	x	x		x	9
Medición, análisis y Desempeño	x				x		x	x				4
Operaciones (procesos, productos, servicios)	x		x	x		x	x	x	x			8
Análisis Entorno		x				x						2
Recursos, Alianzas y actividades Claves		x	x			x	x				x	5
Creatividad e Innovación		x			x		x					3
Contabilidad (fuente de Ingresos y estructura de costos)						x						1
Responsabilidad Social			x		x		x		x			5
Informaciones y conocimientos									x			2
Criterios de Resultados												
Clientes			x				x				x	3
Personas			x				x				x	3
Sociedad			x		x		x				x	4
Sustentabilidad económica					x		x					3
Globales	x		x		x		x		x		x	8

Fuente: elaboración propia.

3.3 ANÁLISIS DE DOMINIOS RELEVANTES

3.3.1 LIDERAZGO, ESTRATEGIA, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN

En la mayoría de los modelos de diagnóstico analizados durante la investigación, se logró notar que el Liderazgo y Visión Estratégica, parecieran ser esenciales en el desarrollo de una empresa. El modelo Iberoamericano, por ejemplo, abarca el liderazgo en relación a cómo se llevan a la práctica los valores de la empresa con el fin de generar sustentabilidad en el tiempo. El Modelo Chileno, se enfoca en cómo la alta dirección orienta a la organización dentro de los valores de la misma y las estrategias para lograr sus objetivos. Se desprende también que, para que exista buen liderazgo, la organización debe tener una dirección clara y definida y con total conocimiento de su razón de ser, y los valores que guían cada una de sus decisiones (Visión, Misión y Valores), el modelo Peruano lo plantea como “Líder Visionario”.

Así la importancia de este ítem hace relación con la función de los líderes de integrar las áreas de la empresa y lograr el cumplimiento de su visión estratégica, a través de metas, objetivos, actividades, y desarrollo de empleados, entre otros elementos. Lo anterior permite dar mayor sustentabilidad en el tiempo a la empresa, con una mirada de mediano y largo plazo, y a su vez, amplía la perspectiva de la organización hacia un pensamiento más sistémico.

Dentro del marco teórico utilizado, se destaca el pensamiento del autor Tom Peters (2007), donde asume el rol del líder dentro de la organización como fundamental en el proceso de encauce de los objetivos. Se hace relevante contar con liderazgos que se basen en emociones, como pasión, entusiasmo, disfrutar de la vida, compromiso, determinación por hacer una gran diferencia, compromiso por la excelencia, compartir aventuras, crecer más allá de las medidas y tener un apetito insaciable por el cambio. Sostiene que empresas basadas en la calidad y el servicio, con líderes orientados a las personas y sus emociones, logran los mejores resultados; creando una cultura amplia, alentadora y compartida. Un marco congruente dentro del cual las personas, llenas de cargas, buscan adaptaciones convenientes a sus capacidades.

3.3.2 GESTIÓN DE CLIENTES Y MERCADO

A lo largo de la historia, el enfoque de las empresas ha variado múltiples veces, evolucionando de acuerdo a los cambios de la humanidad, sociedades y personas individuales. Actualmente, la orientación al cliente es un factor común en las empresas (independiente de su tamaño), porque se ha comprendido que los clientes son uno de los grupos de interés más importantes para otorgar sustentabilidad a la empresa. Al igual que el dominio anterior, los modelos investigados refuerzan la idea que para que una empresa sea de Excelencia y Calidad debe tener una orientación hacia el cliente y mercado, buscando satisfacer las necesidades de éstos (actuales y/o potenciales) y también adelantarse a las expectativas de los mismos.

El modelo impuesto por Karl Albrecht (1988) establece una estructura interna y externa en la gestión empresarial, cuyo eje central y razón de ser viene dada por los **clientes**. Dentro de la estructura interna, el foco de la organización está dado por los clientes internos⁵¹, mientras que en la estructura externa, el centro de la gestión viene a reforzar a los clientes externos⁵².

Albrecht (2000) desarrolla el concepto de “Servicio de Calidad Total (SCT)”- combinando criterios de TQM con un enfoque al servicio de calidad en base al cliente-, el cual consiste en que todas las normas y medidas de la calidad utilizadas en las organizaciones, deben dirigirse al cliente como centro del sistema, lo que significa que deben relacionarse directa o indirectamente con el modelo del valor del cliente.

Por lo tanto, manejar las relaciones tanto con clientes internos como externos, se vislumbra como una necesidad imperante en los mercados modernos, donde tal como antes se ha mencionado, existe una alta concentración de productos y servicios que satisfacen las demandas crecientes de los clientes, y donde las empresas que desean mantenerse en competencia deben agregar valor a su modelo mediante aspectos como la calidad, el servicio, la relación con los clientes, y la excelencia, entre otros.

⁵¹ Clientes internos son todos aquellos actores que coexisten dentro de la organización y que requieren del uso de ésta en términos de sistemas y procesos.

⁵² *Clientes externos o finales*: satisfacen sus necesidades y expectativas, mediante uso, consumo, utilización o disfrute de productos o servicios en su vida y pagan a otros para obtenerlos

3.3.3 PERSONAS (FUERZA LABORAL)

Basándose en el pensamiento sistémico, las empresas deben ser conscientes de que las personas que colaboran en el desarrollo de productos y/o servicio de forma interna, son fundamentales para que sus negocios logren un buen desempeño, y en definitiva, sean sostenibles en el tiempo. Dado lo anterior, es de suma importancia que las expectativas del personal estén alineadas con las expectativas de la organización como un todo. Es por esto que se debe tener muy presente, la selección, capacitación y desarrollo de empleados para lograr los objetivos de la organización.

Además, dada la naturaleza de las personas, la empresa debe valorar su experiencia, su capacidad creativa, mantener la motivación y bienestar laboral, otorgar un espacio de trabajo cómodo y satisfactorio; permitiendo, a través de una participación más activa crear un sentido de pertenencia de los empleados para con la empresa. De acuerdo a la investigación, la mayoría de los modelos desarrollados, comprenden este concepto y lo toman como crucial para que una empresa sea de calidad y excelencia.

Tanto los planteamientos realizados por Albrecht (1988) en cuanto a los clientes internos, como la concepción del personal de trabajo motivado impuesta por Peters (1982), se manifiestan dentro de este dominio.

Por una parte, Peters establece que el modelo de la organización efectiva del futuro se basa en la idea de que gran parte de la creación de valor, independientemente de su tamaño o industria, es generado por el intelecto, creatividad y la imaginación de las personas que le componen; dando de manifiesto la relevancia que tiene un trabajador en el desempeño global de los negocios. Asimismo como antes se mencionó, Albrecht considera como un eje central al cliente interno dentro de su modelo.

Asimismo, teóricos de la calidad total, como Juran (1989), enfocan sus conclusiones hacia la calidad de productos y servicios por parte de las empresas, mediante la fuerte atención a las personas que le componen y a la atención de sus necesidades, como también al entendimiento de las necesidades de mercado.

3.3.4 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO

Este dominio, hace relación con la capacidad de la empresa para medir y analizar la información pertinente al desempeño de la organización y cada una de sus partes. El Modelo Baldrige, hace hincapié en este ítem, necesario para ordenar, esquematizar y evaluar los resultados de la organización. Si bien es un ítem particular menos común en modelos desarrollados, en algunos aparece como parte del dominio de “informaciones y conocimientos”, tal como se explica más adelante.

Las teorías de la calidad total en la gestión se encuentran estrechamente relacionadas a este punto, pues centran sus esfuerzos en la base de la creación interna de modelos de calidad, tanto en productos como en servicios, que satisfagan las necesidades de los clientes. Para ello, contar con indicadores de medición y control se fundamenta como indispensable en el proceso de mejora continua en la organización. Así, citando a Feigenbaum (1961) y su teoría del control de la calidad total, para que el personal pueda efectuar efectivamente sus tareas, debe existir un flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control de calidad.

Para controlar la calidad, se deben realizar medidas en cuanto a costos de calidad, acompañado de otras mediciones y estándares de desempeño de la calidad, para así poder determinar la efectividad real de las actividades y de las posibles acciones correctivas. Con todo esto vemos cómo conceptos de medición, análisis y desempeño forman la base de su teoría y permiten el cumplimiento de los criterios de calidad por parte de la organización.

3.3.5 OPERACIONES (PROCESOS, PRODUCTOS, SERVICIOS)

Este dominio es de alta relevancia para la organización, ya que corresponde a la estructura interna de ésta, que son los procesos necesarios para la generación de productos y/o servicios adecuados para los clientes, que se enmarcan en estándares de calidad aceptables.

Este ítem es la sustancia central de la organización, ya que involucra la propuesta de valor de la empresa (valor que otorga un producto o servicio por sobre otros, que lo

hace preferible), y hace tangible todos los conceptos, valores y objetivos de la empresa.

Tanto las teorías de la calidad total como las relacionadas a la excelencia hacen énfasis en la necesidad de incluir áreas como la producción y operaciones al eje central de la toma de decisiones empresariales. Lograr eficiencias en costos, en calidad de productos o servicios, o en la interacción de las áreas de la empresa para lograr un mayor beneficio económico, son premisas que autores como Juran (1989) consideran esenciales si lo que se quiere lograr es la permanencia en el mercado, la obtención de ventajas competitivas y la satisfacción de los clientes.

3.3.6 ANÁLISIS DE ENTORNO

El análisis del entorno permite conocer las tendencias, y comportamiento del medio en el cual está inserta la organización. De esta forma, se logra vislumbrar cuáles son las amenazas y oportunidades que puede enfrentar el negocio, aunque no siendo variables directamente controlables por la empresa, pueden intentarse manejar a través de sus predicciones y la utilización de fortalezas internas. El modelo JICA hace relación a esto, ya que a través de este análisis, se busca entender las relaciones de causa-efecto de las problemáticas que enfrentan las empresas. El modelo Mexicano, también aborda este dominio, postulando a que es necesario que el modelo de negocio sea congruente con el conocimiento del entorno, mercado y clientes, lo que a su vez permite que se esté en constante conocimiento de los cambios en el mercado, permitiendo la mejora continua.

La base teórica que sustenta este dominio corresponde principalmente a Peters (1982), quien plantea como un eje central dentro de su teoría de la excelencia, el aprendizaje desde el exterior y el ser competitivo en el mercado, lo cual implica un conocimiento relativo a otros actores del entorno (competidores, proveedores y clientes), y a las fuerzas de éste, tales como tendencias políticas, económicas, sociales, culturales y tecnológicas, que determinan el potencial de crecimiento de la empresa, sus oportunidades y sus amenazas.

3.3.7 RECURSOS, ALIANZAS Y ACTIVIDADES CLAVES

Este dominio hace relación con la estructura interna de la empresa, vale decir, analizar los recursos y actividades de la empresa, para así definir sus fortalezas y debilidades. Las fortalezas se pueden convertir en actividades claves para el desarrollo del negocio, y constituirse como fuentes de ventajas competitivas. Por otro lado es importante tener presente las debilidades ya que permite incentivar a la empresa a avanzar hacia una mejora continua además de prepararse frente a las oportunidades y amenazas que puedan surgir en el mercado.

Algunos modelos incluyen las alianzas estratégicas entendiendo que éstas potencian los recursos y capacidades de las organizaciones y son variables que pueden ser controladas por las mismas, permitiendo obtener economías de escala, de alcance y/o aprendizaje, que cooperen en el crecimiento y sustentabilidad de ésta en el tiempo.

Resulta para este dominio, que todas las teorías presentes como marco de trabajo se relacionan de forma directa al tema de la gestión interna de recursos y manejo eficiente de las actividades claves, como elemento generador y vital en la creación de la ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

3.3.8 CREATIVIDAD E INNOVACIÓN

Los conceptos de creatividad e innovación son mencionados explícitamente en tres de los once modelos estudiados (Modelo JICA, M. Peruano y M. Argentino), sin embargo, los otros no obvian la tendencia actual en que los avances tecnológicos son cada vez más rápidos, y sin creatividad e innovación, cada vez es más fácil quedar obsoletos. Es importante entonces, desde una mirada de largo plazo, que las empresas estén dispuestas a crear e innovar con nuevos productos y servicios adaptados a los requerimiento de sus clientes, con investigación y aprendizaje constante, buscando la mejor forma de satisfacer al cliente, para luego fidelizarlos, y generar sostenibilidad en el negocio.

El principal exponente sobre los temas de creatividad e innovación es Tom Peters (1997), quien centra su teoría en el individuo miembro de la empresa como ente de

conocimiento, creatividad e innovación, que permite a la empresa dar un paso más allá en la gestión de sus procesos y en la forma de cómo se llevan a cabo las actividades.

La clave para las organizaciones, según el autor, será poner énfasis en lo intangible, orientando la gerencia hacia la imaginación y creatividad humana.

3.3.9 CONTABILIDAD (FUENTE DE INGRESOS Y ESTRUCTURA DE COSTOS)

Este dominio es solo utilizado en uno de los modelos, en el modelo Mexicano, el cual busca por un lado, entender la manera en que ingresa el flujo efectivo de la empresa y reconocer cuáles son los productos y servicios más rentables; y por otro lado, si la estructura de costos de la empresa permite la sustentabilidad económica del negocio.

Los aspectos contables son un elemento transversal en cualquier teoría: no basta con buscar fuentes de ventajas competitivas, éstas deben estar respaldadas de argumentos contables y económicos que garanticen su óptima aplicación a la empresa, y la creación efectiva de la creación de mayor valor para la empresa. Tanto las teorías de la calidad como las de la excelencia realzan la importancia de contar con procesos óptimos en términos de eficiencias en los costos en el largo plazo, lo que lleva a que la empresa a mantenerse en el tiempo.

3.3.10 RESPONSABILIDAD SOCIAL

Este concepto si bien lleva pocos años en la mente de los empresarios, desde hace un tiempo ha llevado a generar modificaciones en el actuar de los mismos, sea esto por exigencias o limitaciones de cada país en términos legales, o bien por la adopción del concepto en los valores de las organizaciones como ejes de conducción. En este sentido, los países latinoamericanos han ido desarrollando con mayor énfasis la relación entre la empresa y su entorno, y su impacto en el ambiente y sociedad. Por tanto, los modelos peruano, argentino, brasileño y chileno abarcan la responsabilidad social empresarial, buscando entender cómo las empresas llevan a la práctica el concepto, a través de la gestión responsable del negocio, de conductas éticas y legales, protección al medioambiente, y su contribución al desarrollo de la sociedad,

acorde con las necesidades y expectativas sociales, y con los lineamientos de la organización.

En este punto la Norma ISO 26000:2010 de Responsabilidad Social Empresarial toma total validez, al brindar los marcos de referencia en base a los cuales la gestión de la empresa debe enmarcarse en un contexto socialmente responsable.

3.3.11 INFORMACIONES Y CONOCIMIENTOS

Informaciones y conocimientos se refiere a cómo la empresa gestiona la información que necesita para operar, cómo se organiza para la toma de decisiones. También hace relación con el desarrollo de conocimiento en la organización y cómo se utilizan los datos para medir y analizar el desempeño de la organización.

Este ítem está abordado en el modelo brasileño y el chileno, en otros es tratado como dominio de medición, análisis y desempeño, razón por la cual nuevamente este tópico se relaciona a las teorías de la calidad total en la gestión, pues es necesario contar con indicadores de medición y control en el proceso de mejora continua en la organización.

3.3.12 CRITERIOS DE RESULTADOS

El enfoque de los modelos investigados es hacia los resultados, éstos son tratados y divididos en distintos criterios de evaluación que permiten ver el resultado de las organizaciones. En este sentido, estos criterios evalúan los niveles actuales y tendencias históricas de los indicadores y mediciones que reflejan los resultados finales de las organizaciones. En algunos casos se incluye la comparación con los resultados de la competencia y los líderes de cada rubro. La relevancia de este ítem viene dada por el conocimiento del desempeño de las partes involucradas en el proceso, lo cual permite visualizar si se lograron las metas y objetivos de la organización y las oportunidades de mejora que podrían surgir al corregir falencias.

Los resultados son un aspecto transversal a cualquier teoría, pues representan el output de la gestión, los procesos y los sistemas internos de la organización. Contar con criterios que midan estos resultados, en términos cuantitativos como

principalmente se da en teorías de calidad total, como también en relación a los efectos que provoca sobre la satisfacción de los clientes o el entendimiento del mercado, como en el caso de las teorías de la excelencia, resulta ser indispensable si se quiere conocer el efecto real de los procesos internos organizativos sobre el producto o servicio final.

3.4 DOMINIOS RELEVANTES PARA LA MIPE CHILENA.

Luego del análisis realizado, se definen los dominios relevantes para la herramienta de diagnóstico de las micro y pequeñas empresas de Chile, entendiendo que es necesario adaptar los criterios anteriores a la realidad del país.

Para la determinación de los dominios que se utilizarán en el modelo que se desarrollará, se hicieron algunas modificaciones a los criterios antes planteados, eliminando y agregando algunos puntos que son relevantes según la realidad de la MIPE chilena antes descrita:

3.4.1 GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA

Como se menciona en la caracterización de la MIPE chilena, la mayoría de estas empresas están en la informalidad y existe un gran porcentaje de emprendedores que eligen esa opción por no tener otras alternativas de empleo, al mismo tiempo que esta opción les permite manejar su tiempo y también el que le dedican a su familia. Existen muchos emprendedores que no tienen una estrategia establecida para sus MIPE debido a las condiciones en las que tuvieron que comenzar el negocio (principalmente por necesidad de generar ingresos), por lo que están enfocados obtener resultados de corto plazo. Por otra parte, hay otros que sí tienen una estrategia, pero esta no se ajusta bien a la realidad de la empresa.

Tras esto, se hace necesario analizar cómo se están tomando las decisiones, cómo se están asignando los recursos y si las acciones que se llevan a cabo dentro de este tipo de empresas están funcionando de una forma en que no solo se asegure la sobrevivencia de este tipo de empresas en la economía, sino también su sostenibilidad en el tiempo.

Este dominio trata de establecer si los métodos de gestión que se ocupan en la empresa logran adaptarla al entorno cambiante en el que está inmersa. Los criterios y valores establecidos en los métodos de gestión de MIPE están altamente relacionados con los principios, valores y percepciones propias de los empresarios, ya que al ser éstos quienes realizan la mayor parte de los procesos dentro de la organización, son quienes otorgan los cimientos y encarnan la cultura de la empresa.

Tal como antes se indicó, la Norma ISO de Responsabilidad Social Empresarial establece la gobernanza de la organización como un aspecto fundamental a considerar, elemento que también es tomado en consideración para la elaboración del dominio y sus criterios, y eventualmente concretizado por quien evalúe el cumplimiento de éstos en la empresa en análisis

Los factores a considerar dentro de este dominio serán:

- Establecimiento claro de misión y visión dentro de la empresa
- Estrategia mediante la cual la empresa realiza sus acciones.
- Propuesta de valor interiorizada en los ejes centrales de la organización
- Proyección de horizonte temporal con el que se toman las decisiones dentro de la empresa.
- Coherencia interna empresarial
- Toma de decisiones acorde a los lineamientos empresariales.

3.4.2 ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

Teniendo claro que las oportunidades de crecimiento para las pequeñas empresas en Chile son cada vez mayores⁵³ es necesario que éstas se presenten ante los organismos que otorgan estos apoyos como negocios solventes y con proyección futura, situación deseable y requerida para la MIPE sea si ésta desea recibir apoyo económico, o no. Es por esto que hoy en día las empresas deben organizarse financieramente, a través de un buen registro de costos, gastos e ingresos con el propósito de permanecer en el tiempo, poder operar efectivamente, y no tener problemas de financiamiento o mantenimiento producto de una mala o nula

⁵³ Para mayor detalle véase Capítulo II.

determinación, por ejemplo, del capital de trabajo necesario para ejecutar mes a mes los procesos productivos del negocio.

En este dominio se han considerado aspectos relevantes de la administración propiamente tal, como los anteriormente expuestos, así como también aspectos relacionados con la contabilidad, financiera y tributaria, y el cumplimiento de normativas legales mínimas exigidas para cualquier empresa en el país que desee realizar sus operaciones de manera formal y correcta. Todos estos elementos, aun cuando de acuerdo a la caracterización de la micro empresa nacional se encuentran escasamente desarrollados, son considerados fundamentales si lo que se desea es evaluar y reconocer la calidad en la gestión de una empresa en el país.

3.4.3 PERSONAS (FUERZA LABORAL)

Para las organizaciones, las personas son un aliado estratégico fundamental para el desempeño de éstas, ya que son quienes llevan a cabo los procesos necesarios para la creación de valor para los clientes, por tanto es de suma importancia que estos aliados tengan bienestar laboral y sientan motivación y sentido de pertenencia para lograr los objetivos de la organización.

Por tanto, en esta sección se determinará el grado en el que la empresa considera a la fuerza laboral como factor determinante para el éxito empresarial. Para este punto será importante analizar cómo el grado de formalidad (o informalidad) de la empresa está afectando la calidad laboral y será imprescindible repasar temas como seguridad social e ingresos de los trabajadores en la empresa, así como también tópicos jurídicos respecto al tipo de relación laboral que se presenta en la organización, tomando en consideración además que muchas veces estas empresas trabajan con su familia sin establecer relaciones contractuales formales, por lo que no consideran estos sueldos en los costos reales de la empresa⁵⁴.

Por otra parte, será necesario analizar la forma en que el empresario está relacionando el bienestar de los trabajadores con los resultados de la empresa, ya que

⁵⁴ Experiencia en base al trabajo personal con microempresas.

actualmente en Chile, las MIPES son quienes otorgan la mayor cantidad de empleo del país.

Además, se considerará si la empresa realiza acciones concretas en pos de capacitar y desarrollar a sus empleados en sus cargos, tema de relevancia para lograr sinergias entre el bienestar personal y laboral del trabajador, con el desempeño total de la organización. Cabe destacar que si bien la evidencia muestra que estas empresas tienden a ser unipersonales o a tener pocos empleados, es importante para el desarrollo y crecimiento de la organización capacitarse para lograr obtener los objetivos de la organización y enfrentarse a los cambios del entorno cambiante.

3.4.4 MODELO DE NEGOCIOS.

Para lograr los objetivos organizacionales, uno de los puntos fundamentales es la relación que se genere con los clientes, lo que se traducirá en niveles de venta, ingresos, y utilidades para la empresa.

Para poder tener, y retener clientes, es necesario que las empresas cuenten con una propuesta de valor claramente definida, que les apoye en el proceso de fidelización. Esta propuesta es un reflejo de lo que la empresa desea proyectar a sus clientes a través de sus productos y/o servicios, razón por la cual, ésta debe ser coherente respecto de la estrategia de la empresa, previamente definida.

Para transmitir la propuesta de valor a los clientes, a través de productos y/o servicios, la empresa debe contar con un modelo de comercialización que considere actividades relacionadas al marketing mix, como desarrollo de producto, estrategias de fijación de precios, canales de distribución y tácticas de promoción para atraer nuevos clientes, o fidelizar a los actuales.

Finalmente en este punto, se considera también la relación de la empresa con sus proveedores, situación fundamental cuando lo que se desea es garantizar la calidad en cada uno de los procesos. Contar con insumos de calidad es imperante, así como también manejar criterios para la selección de éstos, y determinar cómo la empresa se relacionará con dichos proveedores.

3.4.5 PROCESOS

Las operaciones de una organización son fundamentales para que el resultado sea el esperado y alcance los estándares de calidad. De esta forma, al tener los procesos claramente definidos e internalizados en el negocio, permitirá que la empresa pueda prevenir falencias en la calidad de productos, servicios, procesos o sistemas, aspecto necesario para el desarrollo y desempeño del negocio.

Adicionalmente, la evidencia empírica muestra que en Chile la alta tasa de creación y destrucción de las MIPES, podría estar vinculada a la falta de conocimiento del negocio, y por ende de sus procesos. Sumado a lo anterior, las MIPES se crean principalmente por necesidad, por lo cual la estructura de los procesos está poco definida y esquematizada, generando problemas de orden, pérdida de recursos y desaprovechamiento de economías de escala y/o alcance, entre otros; que de ser corregidos podrían generar mejor utilización de recursos y por ende una mejor gestión de resultados.

3.4.6 MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO

En este caso, se unieron dos criterios de los modelos investigados, el de medición análisis y desempeño y el de informaciones y conocimiento, entendiendo que ambos, intentan evaluar los mismos puntos, con distintos componentes, herramientas y enfoques, los cuales se sintetizarán en base a la necesidad de las empresas en análisis.

Se ha considerado como relevante incluir un dominio que mida y analice los resultados que obtiene la organización en determinados períodos de tiempo, con el fin de que el empresario o la persona a cargo sea capaz de internalizar estos análisis en procesos de mejora continua o cambio, que lleven a una mejor situación para la empresa y quienes le componen.

Aun cuando en Chile se observa una carencia en indicadores de este tipo en las micro empresas, se ha determinado la importancia de tener estos indicadores, si lo que se pretende es la mejora en los procesos, la calidad en la gestión empresarial, y la proyección de las empresas en el largo plazo.

CAPÍTULO IV

HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.

Una vez realizada la caracterización de la MIPE en Chile, conociendo los requerimientos que tienen las organizaciones que trabajan con éstas, y habiendo realizado un levantamiento de teorías de excelencia de calidad de gestión, y de modelos latinoamericanos e internacionales de diagnóstico, se está en condiciones de construir un modelo propio de diagnóstico para la MIPE.

Este modelo, intenta aportar al desarrollo micro y pequeñas empresas y sus colaboradores, mediante la estandarización de criterios esenciales de calidad de gestión, que les permita medir su desempeño y mejorar su situación actual, en pos de ser más competitivos, eficientes y tener mayores proyecciones económicas y de permanencia en el mercado.

Este capítulo muestra un modelo de diagnóstico que considera criterios que se adecuan a las características de las MIPE e instituciones que las respaldan. En detalle se exponen dominios relevantes, subdominios y criterios a evaluar de la calidad de la gestión de una micro o pequeña empresa. Además, se muestra el diseño, método de uso de la herramienta, escala de evaluación, ponderaciones, gráficos y resultados.

4.1 OBJETIVOS DE LA HERRAMIENTA

La herramienta diseñada, tiene como objetivo conocer la realidad particular de una empresa -que cumpla desde el punto de vista económico, con la categorización de microempresa o el sub-tramo inferior de pequeña empresa nacional (de 2400 a 5000

UF anuales)-, y ser un apoyo en el proceso de diagnóstico de su gestión. De este modo, la herramienta se plantea desde sus comienzos como un instrumento a ser utilizado por un asesor externo, lo que excluye dentro de sus focos el uso a través de la autoevaluación por parte del empresario, para conocer la realidad de su empresa.

La determinación de excluir de la herramienta el foco de autoevaluación, se fundamenta por la creencia de que las herramientas de autodiagnóstico tienden a ser subjetivas y por lo tanto se pueden obtener resultados fundados en el “aprecio” que tiene el empresario a su empresa, o bien, basados en una estrategia para conseguir mayores beneficios, entre otros.

4.2 ASPECTOS GENERALES

El diagnóstico tendrá como foco de evaluación la empresa en su totalidad, no solo al empresario. Es por esto que el asesor tendrá la responsabilidad de buscar la información relevante a través de todos los agentes involucrados con la organización (empresario, trabajadores, clientes, proveedores, etc.), para así entender y crear una perspectiva general del funcionamiento del negocio, que le permita responder la herramienta lo más objetivamente posible. Dicho de otro modo, el instrumento no fue creado para realizar un cuestionario directo con el empresario, sino que el asesor debe lograr un entendimiento real del negocio, a través de observación, entrevistas, u otros medios que se estimen convenientes. En definitiva, aunque el objeto de estudio sea la empresa, la evaluación estará sujeta a la valoración y criterio del asesor en función de la información que logra recabar del negocio.

Para lograr el uso efectivo y eficiente de la herramienta, es necesario no omitir ninguno de los aspectos considerados en ésta, ya que puede llevar a obviar elementos sustanciales en el resultado final. La omisión puede ocurrir cuando el criterio a considerar no aplique a la empresa en evaluación, momento en el cual se excluye del análisis, o cuando, en base a los requerimientos de la institución que utilice el modelo, sea necesario solo considerar ciertas áreas en el proceso de diagnóstico, o solo cierto tipo de preguntas.

Dado el alto porcentaje de microempresas unipersonales existentes en nuestro país, la herramienta de diagnóstico de calidad en la gestión que se realizará de manera extendida, considerando todos los elementos que son requeridos por una empresa, considerará un símbolo que irá en todos aquellos criterios que tengan relación con empresas unipersonales, si es que el modelo se aplica a una de estas, para tener claridad respecto de cuales son aquellos criterios que se deben considerar en esos casos, y cuáles deberían ser omitidos (todos aquellos que no tengan el símbolo)

Por otro lado es importante, que quien responda las aseveraciones planteadas, tenga la mayor claridad, conciencia y veracidad que sea posible de la información que se maneja del negocio, para así conocer la realidad particular de la empresa en análisis desde el punto de vista de la gestión empresarial, y la calidad de los procesos involucrados en ésta.

Dada la diversidad de rubros, mercados, industrias y negocios, la herramienta se ha diseñado para conocer la realidad particular de la empresa en análisis, sin embargo, podría ser de utilidad para hacer estudios comparativos en relación a la gestión del negocio y, además, estudiar las características comunes por mercado o rubros u otros relacionados.

Se busca, mediante el uso de esta herramienta, obtener conclusiones respecto del avance en distintas áreas de la gestión por parte de la empresa, e identificar puntos críticos de mejora. Estos puntos, se espera puedan ser desarrollados y mejorados mediante un plan de trabajo acorde a la realidad particular del negocio, y con ello superar los estándares actuales en los cuales se desenvuelve ésta.

El tiempo que tardará este proceso de diagnóstico, se estima que corresponde a 16 horas aproximadamente, que se distribuirán según los requerimientos de cada institución que haga uso de la herramienta. Este tiempo puede variar dependiendo de los criterios considerados relevantes por cada institución para la evaluación del diagnóstico, pero no debiese exceder el tiempo antes mencionado.

Dadas las restricciones y consideraciones impuestas al modelo desarrollado, los agentes que se considera requieren de la utilización de un modelo de este tipo para sus estudios, análisis, etc. son:

- **Empresas de consultoría estratégica** que consideren dentro de su target a micro y pequeñas empresas. En este caso, el asesor designado para diagnosticar a la empresa, contará con la herramienta como un elemento guía en su proceso, lo que le ayudará a evitar omisiones de aspectos relevantes desde el punto de vista de la gestión empresarial, y le permitirá conocer áreas donde se deben realizar planes de trabajo para mejorar la situación actual con la que cuenta el empresario y su empresa.
- **Cursos Universitarios de niveles superiores, impartidos bajo la modalidad Aprendizaje Servicio**, que requieran de un sistema para diagnosticar previamente a las empresas en análisis. En este caso, la herramienta sería una guía para equipos de alumnos que estén en dichos cursos en el proceso de conocer, diagnosticar y sugerir mejoras para las empresas asignadas.
- **Instituciones, públicas o privadas, con o sin fines de lucro**, que se encarguen de otorgar créditos, consultorías, o algún tipo de beneficios a micro o pequeñas empresas del primer tramo, en base a la calidad en la gestión y los procesos de la empresa. En este caso, la herramienta se consideraría como un evaluador del estado actual de la empresa y en base a éste se otorgarían los beneficios asociados a cada institución. Asimismo, tal como en el capítulo II se detalla, una aplicabilidad interesante de este tipo de herramientas en estas instituciones, sería para la evaluación posterior a la entrega de créditos, a modo de medir si efectivamente existió un impacto positivo en la gestión, los productos, procesos, etc., luego de la entrega del beneficio.

4.3 ASPECTOS TÉCNICOS

La herramienta de diagnóstico de la gestión de la microempresa desarrollada, se estructura siguiendo la base sentada por las herramientas modernas de gestión de calidad. El Modelo Baldrige, tal como en el capítulo III se ha detallado, es el sustento técnico actual mediante el que se desarrollan los modelos de evaluación de calidad que se usan para el otorgamiento de premios del tema, a nivel nacional, en los distintos estados Latinoamericanos. Por lo mismo, éste último es en cual se basa el instrumento creado para la micro y pequeña empresa chilena.

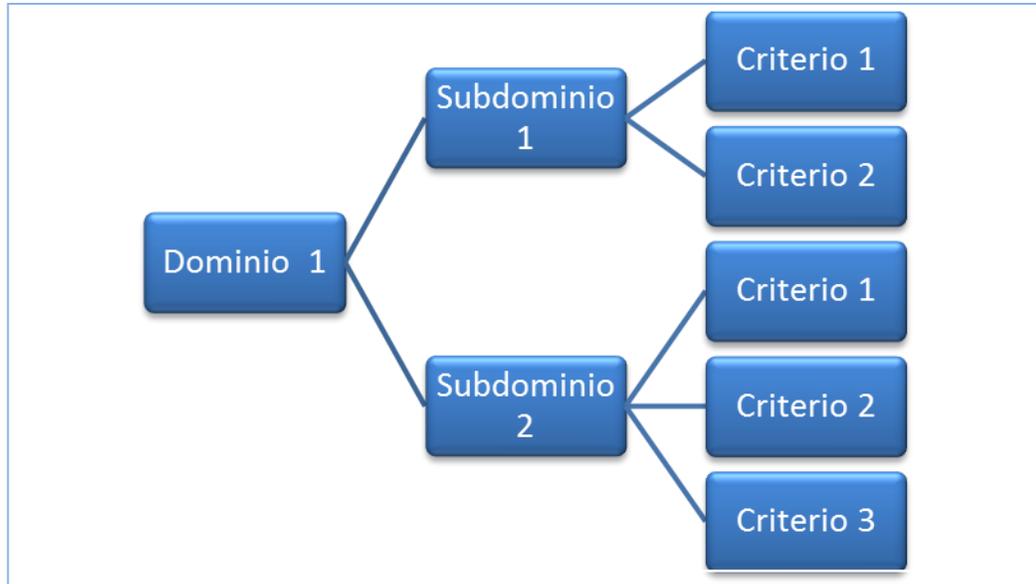
Si bien Chile cuenta en la actualidad con el “Modelo Chileno de Gestión de Excelencia”, que se aplica por Chile Calidad para el otorgamiento del “Premio Nacional a la Gestión de Excelencia”, éste es un modelo de aplicación en PyME, por lo cual no considera en su foco la realidad particular de la microempresa nacional, muy distinta en forma y fondo a empresas de tamaño mayor.

El equipo a cargo de la confección de este nuevo modelo ha considerado como poco representativo aplicar la misma herramienta que se utiliza para evaluar a PyME, a los estándares con los que cuentan las microempresas nacionales. La naturaleza de la microempresa, antes detallada en el capítulo I, hace que sea pertinente contar con una herramienta de uso exclusivo para este tramo económico, tan importante en la actividad nacional como se pudo observar.

4.4 ESTRUCTURA DE LA HERRAMIENTA

Respecto a la estructura de la herramienta de diagnóstico de gestión de la microempresa, ésta consta de dominios, subdominios y criterios. Cada dominio representa un área de relevancia para las MIPE, los subdominios corresponden a elementos más específicos de cada dominio, y finalmente los criterios corresponden a indicadores/variables relevantes de cada subdominio que serán evaluados en una escala de 4 puntuaciones, con posibles resultados: No desarrollado, Escasamente Desarrollado, Parcialmente Desarrollado y Ampliamente Desarrollado.

Figura 4.1: Elementos estructura herramienta de diagnóstico.



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla el contenido de cada componente, método de evaluación, porcentaje de relevancia, entre otros.

DOMINIOS

Son las áreas globales en las cuales se ha dividido la empresa para ser evaluada en cuanto a la calidad de la gestión. Los dominios que se han determinado para esta herramienta particular son:

- *Gobierno Empresarial y estrategia*
- *Administración y Contabilidad*
- *Personas*
- *Modelo de Negocios*
- *Procesos*
- *Medición, Análisis y Desempeño.*

Estos fueron determinados luego de realizar un análisis entre los dominios presentes en cada una de las herramientas latinoamericanas, lo que puede verse en

mayor detalle en el capítulo III, Teorías y Levantamiento de modelos existentes. Además se consideraron percepciones de expertos en el área microempresarial, y el criterio del equipo a cargo de la realización de la herramienta.

Cada uno de estos dominios tiene una puntuación en base a la cantidad de criterios que le conforman⁵⁵: así, dominios que tienen un mayor número de criterios, tienen a su vez un mayor porcentaje de relevancia para medir la calidad en la gestión de una microempresa. Lo importante es dejar en claro que cada criterio tendrá la misma ponderación que los otros.

Además de esto, dado que la herramienta está diseñada con el fin de evaluar cualquier empresa dentro de la categoría antes descrita, se cree que no existe una ponderación fija para todas y cada una de las organizaciones. Por lo mismo, entendiendo que los requerimientos de acuerdo a la organización que necesite de la herramienta (fundaciones sin fines de lucro, instituciones gubernamentales, u otro que quisiera realizar evaluaciones de diagnóstico a MIPE), y/o la naturaleza del rubro de la empresa a evaluar, es que se ha decidido que la herramienta, en su fase de implementación, tenga como alternativa la selección personalizada de los criterios y porcentajes de importancia de cada uno de estos.

Por lo tanto, por una parte las empresas interesadas en utilizar el instrumento podrían contar con una maqueta estándar, que incluye todos los criterios considerados importantes, así como también porcentajes iguales para cada uno de los criterios, y por otro lado tener la alternativa de personalizar una herramienta en base a los criterios que ellos consideren relevantes para su proceso de diagnóstico de empresas, y donde a su vez los porcentajes de evaluación de los criterios pueden mantenerse fijos, o establecerse de manera personalizada.

El contenido de cada uno de los dominios se detallará a lo largo del capítulo. Principalmente, estos están compuestos por subdominios, los cuales a su vez contienen los criterios/variables de evaluación, que finalmente darán a conocer el estado actual en cada área analizada.

⁵⁵ Véase anexo 4.2 “Ponderación criterios”

SUBDOMINIOS

Los subdominios son áreas específicas contenidas dentro de cada Dominio, y tienen por fin principal mantener un orden lógico en la estructura de la herramienta y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos una vez realizado el diagnóstico.

Cada subdominio toma un porcentaje sobre el total del dominio al que corresponde, sujetos a la cantidad de criterios a evaluar en éste. Tal como se señaló, dentro de cada subdominio se encuentran los criterios, que representan las variables a evaluar de cada subdominio y dominio.

Los subdominios específicos a cada dominio y su justificación, se detallan a lo largo del capítulo.

CRITERIOS

Los criterios son aseveraciones de diversa índole, que dictan la pauta respecto de lo que una microempresa debería ser, tener, hacer, etc. Los criterios enmarcan su contenido de acuerdo al subdominio en el cual estén insertos, y se evalúan de acuerdo al nivel de alcance que la empresa tenga respecto de la afirmación citada.

La escala de evaluación es una rúbrica de 4 puntos, donde el rango varía desde No Desarrollado, Escasamente Desarrollado, Parcialmente Desarrollado, hasta finalmente terminar con Ampliamente Desarrollado. Cuando un criterio es evaluado como “No Desarrollado”, el resultado final asigna valor 0% de desarrollo a esa aseveración. En el caso de Parcialmente Desarrollado, se asigna un 33%, para Parcialmente Desarrollado el puntaje asignado es 67%, y finalmente para Ampliamente Desarrollado se entrega el valor de 100%. Este porcentaje de logro del criterio, debe ser multiplicado posteriormente, por el valor que tiene ese criterio sobre el total del subdominio.

En el caso particular de esta herramienta, se ha determinado preliminarmente que todos los criterios tienen el mismo peso relativo, por lo tanto esta multiplicación no aporta valor a los resultados finales. Sin embargo, en futuros ajustes que se realicen al

modelo, el valor del logro final del criterio se obtiene de la multiplicación del porcentaje de logro alcanzado en éste, con el valor asignado al criterio.

4.5 DISEÑO

Para facilitar la interpretación de los resultados, la maqueta de la herramienta desarrollada se ha realizado en formato Excel, el cual se ha configurado para omitir preguntas en el caso de que no apliquen a la empresa (por ejemplo, preguntas que hacen relación a trabajadores, no aplican cuando hablamos de empresas unipersonales) y de esta forma, evitar castigar un dominio/criterio erróneamente.

La planilla de Excel cuenta con tres pestañas, una que muestra un formulario⁵⁶ de antecedentes de la empresa a evaluar: rubro, años de experiencia, características de su dueño, entre otros, elementos interesantes de considerar que ayudarían en la comprensión y detección de problemáticas, a través de relación casusa-efecto, y posteriormente podrían servir para hacer análisis comparativos de los resultados obtenidos post asesoría. Las otras dos pestañas, muestran la herramienta de diagnóstico, y otra que muestra las ponderaciones de cada dominio, subdominio y criterio. El sistema está programado para que cuando se realicen cambios en la pestaña de ponderaciones, automáticamente la herramienta adquiera dichos puntajes.

Sin embargo, al solo tratarse de una maqueta, esta no será la versión final con la que contarán organizaciones, asesores u otra institución o persona que desee hacer uso de la herramienta. Se ha determinado preliminarmente que una presentación apropiada del modelo sería en formato electrónico, con consulta en línea, o descarga para completar manualmente la herramienta.

En el caso del formato electrónico, una forma de presentar la información de la herramienta sería a través de una página web, a la cual se pudiera acceder a través de una inscripción. En esta inscripción, se solicitarían antecedentes respecto de la organización que desea hacer uso de ésta, los cuales servirían posteriormente como

⁵⁶ Véase anexo 4.1 para conocer el formulario completo.

base de datos para conocer la aplicabilidad de la herramienta en los distintos sectores, y la periodicidad de la consulta de la herramienta.

Finalmente, el sistema debería dar la opción de entregar todos los criterios preliminarmente establecidos, con puntaje igual para cada uno, o la alternativa de personalizar los criterios: elegir solo los que la institución desee que la herramienta contenga, y asignar de forma manual los distintos puntajes de importancia a cada criterio, de acuerdo a los requerimientos de cada organización.

4.6 RESULTADOS DE LA HERRAMIENTA

La herramienta, en su fase de maqueta, genera dos gráficos que permiten visualizar el comportamiento de cada dominio del negocio analizado, los cuales variarán en función de los resultados de cada puntuación.

Gráfico de Barras: Contiene los resultados y/o grado de cumplimiento obtenido por la empresa en cada dominio relevante. A través de éste se podrá identificar en qué áreas del negocio existe mayores oportunidades de mejora.

Gráfico radial: Muestra el grado de logro de la empresa en su totalidad, distribuida en los seis dominios relevantes para el negocio. Este permite ver una perspectiva generalizada del negocio, de acuerdo al grado de cumplimiento de cada dominio.

4.7 MODO DE USO

Como ya se ha mencionado, la herramienta cuenta con una escala de evaluación de cuatro puntos.

Para utilizar el instrumento, el asesor deberá abrir el Excel, en el caso de la herramienta piloto, y situarse en la pestaña “Herramienta”. En el caso de que el formato sea otro, el acceso será ya sea mediante inscripción en un sitio, pago de una membresía, u otra opción que deberá evaluarse en la fase de prueba.

Sea cual sea el formato en el que se desarrolle la herramienta, ésta contiene un listado con todos los criterios a considerar, cada uno con una escala de evaluación de cuatro puntos, que se encuentran expresamente indicados en la herramienta.

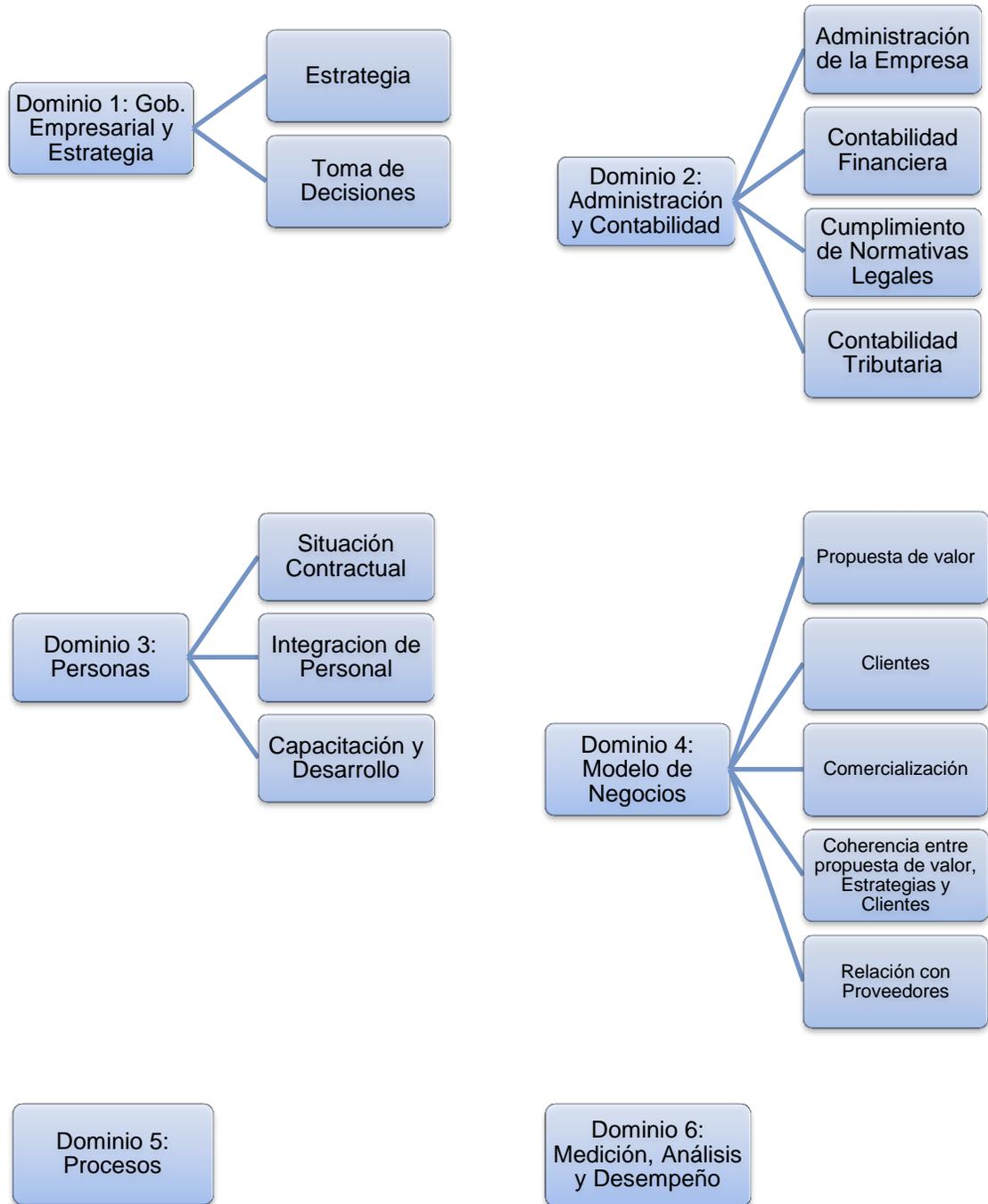
Se deberá evaluar entre 0 y 3, en la celda “Evaluación”, de acuerdo a cuán desarrollada en la empresa se encuentre cada aseveración planteada. Automáticamente, la herramienta arrojará un porcentaje de logro, basado en la calificación otorgada por el asesor. Una vez terminado cada criterio, se generarán los gráficos con los resultados obtenidos de manera automática y todos los análisis que se puedan realizar de la información entregada por la empresa.

En el caso de la planilla Excel, cuando ocurra que ciertas preguntas no apliquen a la realidad de la empresa en análisis, el asesor debe contestar sobre el recuadro asignado con el código N/A. Lo anterior, permite a la herramienta recalculan los promedios por Dominio en base únicamente a los criterios que sí aplican a la empresa analizada, excluyendo preguntas que por su naturaleza, no guarden relación con el negocio. Por lo anterior, es muy importante que el código N/A únicamente se aplique cada vez que el criterio no forma parte de los requerimientos mínimos que se exigen a la empresa, y no sea aplicado cuando un criterio no se encuentra presente en la empresa, aun cuando sí debería estarlo.

4.8 DESCRIPCIÓN DOMINIOS, SUBDOMINIOS, CRITERIOS.

A continuación se presentan Dominios, Subdominios, Criterios y escala de evaluación para la herramienta de diagnóstico de la gestión de la microempresa desarrollada. En particular, el detalle de cada subdominio fue dado a conocer en el capítulo II, por lo que en éste tan solo se expondrá lo concerniente a la determinación de los subdominios, y principalmente el desarrollo de las escalas de evaluación que debe considerar el asesor externo al momento de diagnosticar la gestión de la empresa en análisis. Cada indicador de la escala se encuentra acompañado de un detalle con los elementos que debe tener presentes la empresa en sus características, para poder recibir dicha evaluación.

Figura 4.2 “Estructura y distribución de Subdominios Herramienta”



DOMINIO 1: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA

SUBDOMINIO 1.1: ESTRATEGIA

Este apartado busca conocer las líneas principales del negocio, cuál es su razón de ser, su objetivo final para conseguir transmitir su propuesta de valor y finalmente, generar valor tanto para sus clientes como para la empresa.

También describe los mecanismos por los cuales la empresa está llevando a cabo las líneas del negocio. La estrategia marca la forma en que se logra alcanzar los objetivos plasmados en la misión y visión de la organización, a través de objetivos estratégicos, metas y planes de acción.

Criterios:

1. La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del valor que otorga a sus clientes.	Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.	Conoce su valor agregado, pero no sabe cómo definirlo y resaltarlo correctamente frente a la competencia.	La propuesta de valor está definida (conocida o escrita) correctamente y la empresa sabe cómo resaltarla con los productos/servicios que ofrece.

2. Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrezco? ¿A quién(es)? Y ¿Cómo Ofrezco?. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción de la Misión de la Empresa (desconoce el concepto).	Tiene noción de la razón de ser de la empresa, pero no se encuentra establecida concreta y correctamente.	Existe misión, pero no responde a todas las preguntas, o bien, no representa correctamente la razón de ser de la empresa.	Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las preguntas qué, a quién y cómo.

3. Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción de la Visión de la empresa.	Tiene noción del objetivo final de la empresa, pero no tiene claridad de su proyección futura, por lo que no tiene definida la visión de la empresa.	Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien, no es posible cuantificarla, por lo que no está correctamente establecida.	Existe visión (conocida o escrita) correctamente definida, acorde al negocio, estableciendo horizonte temporal e indicadores cuantificables.

4. Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No planifica estratégicamente en el mediano/largo plazo, realiza todo en función del día, por lo que no sigue las líneas de la misión y visión de la empresa.	Tiene planificación estratégica, pero no se adapta a las líneas centrales del negocio, definidas en misión y visión de la empresa.	Tiene estrategia de mediano/largo plazo que se ajusta con la misión y visión de la empresa, pero no logra llevarla a cabo en la práctica.	Existe planificación estratégica acorde con la misión y visión de la empresa, y es llevada a la práctica.

5. La han determinado objetivos y metas claros (medibles y alcanzables) de corto y mediano plazo para lograr la planificación estratégica. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existen metas ni objetivos claros en el corto ni en el mediano plazo, que permita alcanzar la propuesta de valor.	Existen objetivos de corto plazo, no así de mediano plazo acordes a la estrategia establecida, ni cuenta con metas claras para medirlos.	Existen metas y objetivos de corto y mediano plazo, pero son difíciles de cuantificar o bien no se han cuantificado aun por parte de la empresa.	Existen metas y objetivos de corto y mediano plazo, medibles y alcanzables que acercan al cumplimiento de la estrategia y por ende de la misión y visión de la empresa.

6. Se realizan planes de acción claros, los cuales muestran qué se realizará, a través de qué mecanismos, y con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se establecen planes de acción para conseguir las metas establecidas, más bien se espera que las “cosas mejoren” sin tomar mayor acción.	Establece planes de acción, pero no están claramente definidos, vale decir, no estipulan los mecanismos y/o horizonte temporal para lograrlos.	Se establecen correctamente los planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, pero no se controla el cumplimiento de éstos.	Se establecen planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, de los cuales se controla en forma constante su cumplimiento.

7. El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el impacto social externo e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No está al tanto, ni se preocupa del impacto social que genera el negocio, por lo que no está establecido en una estrategia.	Está en conocimiento del impacto que genera pero no lo considera en el desarrollo de su estrategia.	Realiza ajustes en el desarrollo de la estrategia para evitar un impacto negativo socialmente, pero no está concretamente incorporado en la estrategia.	Está al tanto del impacto social que genera, considerándolo en el desarrollo la estrategia en el mediano/largo plazo, estableciendo políticas y realizando planes de acción claros para mejorar la relación Empresa-Entorno.

8. El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el medio ambiente en cuanto a la utilización responsable de los recursos disponibles, y el manejo de desechos contaminantes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La estrategia no considera la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y menos, su impacto en el medio ambiente, en cuanto a la utilización de los recursos y manejo de desechos de manera responsable.	La estrategia contempla el mediano/largo plazo del negocio en su desarrollo, pero no incorpora, como principio, la utilización y manejo responsable de los recursos y los desechos.	Existe una estrategia empresarial de mediano/largo plazo que incorpora la utilización responsable de algunos recursos o manejo de desechos, pero no se han considerado todos aquellos recursos críticos necesarios.	El desarrollo de la estrategia apunta a generar sostenibilidad en el mediano /largo plazo del negocio, considerando además que éste no afecte y/o impacte negativamente al medio ambiente, utilizando y manejando responsablemente sus recursos y desechos.

9. Se consideran distintos escenarios en la planificación estratégica formal de la empresa que le permite enfrentar posibles contingencias. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No considera cambios en los agentes del mercado que podrían afectar su estrategia, y cumplimiento de objetivos.	Considera en su planificación solo los cambios por estacionalidad o fechas importantes, u otro escenario de manera superficial.	Incorpora en la planificación de la empresa, algunos de los cambios en los actores del mercado que pueden influir en su desempeño, pero no periódicamente.	Toma en consideración distintos escenarios, que podrían influir en el desempeño de la empresa, y los incorpora periódicamente para enfrentar posibles contingencias.

SUBDOMINIO 1.2: TOMA DE DECISIONES Y COHERENCIA

Este apartado describe la forma en que la empresa (empresario y empleados si tuviera) toma decisiones para alcanzar sus objetivos, así como también la coherencia entre la misión, visión, objetivos, estrategia, metas, planes y toma de decisiones para mantener una dirección y conducción clara en la organización para alcanzar sus objetivos.

Criterios:

10. Las decisiones son tomadas con información objetiva del mercado, clientes e historial (experiencia) de la empresa/emprendedor. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario frecuentemente evita tomar decisiones, y cuando se ve forzado a hacerlo, no considera las oportunidades ni barreras del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia de la empresa/empresario, sin incorporar información del mercado relevante que podría afectar el desempeño.	Se toman decisiones en base a la experiencia del empresario y superficialmente con algunos aspectos de la información del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia del empresario y de la información relevante del mercado y clientes.

11. La toma de decisiones se encuentra sujeta a la planificación estratégica y líneas centrales de la empresa, atendiendo a objetivos prioritarios y otros que les secundan. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
<p>No se consideran los objetivos de corto y mediano plazo en el momento de tomar decisiones, por lo tanto no existe coherencia entre lo que se hace y lo que se quiere lograr.</p>	<p>Se consideran los objetivos de corto plazo al momento de tomar decisiones, dando prioridad a los más importantes para el negocio, obviando decisiones que tengan directa relación con la planificación estratégica de mediano plazo.</p>	<p>Se consideran los objetivos de corto y mediano plazo para la toma de decisiones pero no se priorizan las decisiones acorde al presupuesto de la empresa o las prioridades estratégicas de ésta</p>	<p>Se consideran los objetivos de corto, y mediano plazo, así como también se prioriza de acuerdo a la importancia, presupuesto de la empresa y la prioridad estratégica que tienen dichas acciones en la empresa.</p>

DOMINIO 2: ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

SUBDOMINIO 2.1: ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

Este apartado incluye características con las que debe contar el administrador y/o dueño de la empresa para gestionar los procesos internos de la organización, así como también políticas, normas, códigos o maneras en que la empresa se organiza y conduce a sus trabajadores por el cumplimiento de los objetivos, buscando la mejora continua dentro de sus procesos.

Criterios:

12. El empresario es capaz de transmitir los objetivos y estrategia de la empresa hacia el resto de los trabajadores, a modo de generar un sentido común y de pertenencia a la organización.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de los objetivos y estrategia de la empresa que permita al empresario transmitir al resto de la organización.	Solo el empresario es quien conoce los objetivos y estrategia de la empresa, acotando el conocimiento y eficiencia de la misma.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, sin embargo éstos no logran generar sentido común ni de pertenencia en todos los miembros de la organización.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, generando sentido común y de pertenencia en todos los miembros de la organización.

13. Existen canales, formales y/o informales, mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora de los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
<p>La empresa no genera canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora continua de la empresa.</p>	<p>Si bien no existen canales claros, pero igualmente se transmiten las opiniones informalmente al dueño de la empresa, el cual las escucha pero rara vez considera dentro de los planes de mejora de la empresa.</p>	<p>Existen canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias, pero éstas no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones con frecuencia.</p>	<p>Existen canales mediante los cuales los empleados pueden dar a conocer opiniones y sugerencias que pueden llevar a una mejora los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.</p>

14. El administrador/dueño planifica, asigna y organiza los recursos con los que cuenta la empresa, para alcanzar los mejores niveles de productividad (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
<p>No existe claridad de como planificar, asignar y organizar los recursos para obtener mejores niveles de productividad.</p>	<p>Se asigna y organiza los recursos sin una planificación previa, de acuerdo a las situaciones del momento, por lo que no se logra un incremento en la productividad.</p>	<p>Se planifican y asignan los recursos, pero no están correctamente organizados para lograr alcanzar mejores niveles de productividad, o bien, no cuentan con escalas para medirlos.</p>	<p>Se planifican, asignan y organizan los recursos de manera correcta, lo que permite obtener mejores niveles de productividad, observables y medibles.</p>

SUBDOMINIO 2.2: CONTABILIDAD FINANCIERA

Este apartado muestra si la empresa hace registro y movimiento de ingresos y egresos de la organización, con el fin de conocer la rentabilidad del negocio, sus utilidades reales y cuánto de éstas serán parte del “sueldo del empresario” y cuánto para la empresa. Al mismo tiempo, busca conocer cómo se organizan y distribuyen los costos que incurre el negocio en su proceso productivo y si existe claridad del capital de trabajo necesario para producir.

Criterios:

15. Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El patrimonio de la empresa y del empresario no se encuentra separado, por lo que el dueño no tiene conocimiento de los gastos que corresponden a la empresa y los que corresponden a sus gastos personales.	Existe separación de gastos, sin embargo esto no es respetado frecuentemente, utilizando dinero de la empresa para gastos personales y viceversa en reiteradas ocasiones.	Los patrimonios de la empresa y dueño se encuentran separados, pero no logra tener claridad de cuanto porcentaje de los gastos básicos (luz, agua, gas, internet, etc.) corresponden a la empresa y cuales al empresario.	Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.

16. Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma regular (costos relevantes). (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realiza registro de los costos de la empresa.	Existen planillas de información, bien desarrolladas, pero éstas solo incorporan costos directos. Los costos indirectos son obviados en la contabilidad de la empresa..	Existen planillas de información que registran los costos directos e indirectos de fabricación, pero éstas no se actualizan regularmente.	Existen planillas de información donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma constante.

17. Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos de la actividad empresarial de forma regular y sin omisión. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realiza registro de las ventas de la empresa.	Existen planillas de información que registran las ventas, pero éstas no están bien definidas, obviando datos importantes y además no se registran todas las ventas efectuadas.	Existen planillas de información que registran ventas, correctamente definidas, pero no son registradas todas las ventas de forma constantes, sin omisión.	Existen planillas de información donde se registran todas las ventas cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada.

18. Se ha determinado el sueldo empresarial (fijo y/o variable) del dueño, el cual es respetado mes a mes, como cualquier otra remuneración. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario no tiene establecido su sueldo empresarial, realizando retiros de la empresa según sus necesidades.	El empresario establece su sueldo, sin embargo, en la práctica, no se rige por este para realizar los retiros ni los respeta mes a mes.	El empresario establece sueldo empresarial, pero no todos los meses puede cumplir con el retiro de dicho monto establecido por falta de liquidez.	El empresario determina correctamente su sueldo, el cual se respeta mes a mes, sin excepciones.

19. Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.	Se define capital de trabajo, pero este no incluye aspectos importantes tales como el desfase entre el pago a proveedores y el de clientes a la empresa.	Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no se actualiza cuando ocurren cambios en costos o en la demanda.	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente.

20. Se lleva un registro de los retiros de productos/servicios y las mermas ocurridas mes a mes, ya sea de manera digital o en papel. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se conocen las mermas, ya que no se lleva un registro de productos/servicios producidos.	Se lleva registro de los productos, sin embargo se desconoce la cantidad de mermas, en cantidad y dinero.	Existe registro de los productos/servicios, pero éste no es actualizado con frecuencia, por lo que las mermas podrían estar sub valoradas.	Se lleva un registro de retiro de productos y mermas ocurridas mes a me ya sea en digital o papel.

21. La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no posee un plan de cuentas.	La empresa no posee un plan de cuentas completamente desarrollado. Solo se han identificado costos e ingresos, sin tener un mayor nivel de detalle respecto de éstos.	La empresa posee un plan de cuentas, donde se encuentran asignados claramente los costos, se ha clasificado la procedencia de los ingresos, etc. Sin embargo, no todas las cuentas se registran, por desconocimiento o conveniencia.	La empresa posee un plan de cuentas, donde registra todos los costos, separados por su naturaleza, ingresos, etc.

22. Se planifican las inversiones que deben realizarse en la empresa, incluyendo las que corresponden a recambio de activos fijos, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se tiene claridad ni menos se planifica las inversiones que debe realizar la empresa.	Las inversiones se realizan de forma espontánea, sin una planificación previa, según la urgencia. Además no se considera el recambio de activos fijos.	Se planifican todas las inversiones que debe realizar la empresa, sin embargo no se incluyen las alternativas de financiamiento o plazos para realizarlas.	Se planifican todas (incluye recambio de activo fijo) inversiones que deben realizarse en la empresa, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.

SUBDOMINIO 2.3: CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS LEGALES

En este apartado se pretende conocer el estado legal de la empresa, su estado de formalización y el cumplimiento de normativas básicas requeridas para operar dentro del marco legal apropiado al tipo de negocio.

Criterios:

23. La empresa se ha formalizado, ya sea mediante constitución como empresa familiar o persona jurídica, cumpliendo con la reglamentación y pasos como registro de sociedad, publicación de ésta, registro del RUT, etc., ante los organismos correspondientes (SII, Registro Civil, Notaría, Diario Oficial, etc.). (*)

No	Parcialmente	Si
----	--------------	----

24. La empresa realiza el timbraje de documentos cada vez que sea necesario (boletas, facturas exentas y no exentas). (*)		
No	A veces	Si

25. En el caso de ser requerido, se cuenta con resolución sanitaria otorgada por SEREMI de salud. (*)		
No	No se encuentra actualizada	Si

26. La empresa cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido (uso de suelo). (*)		
No	Si	

27. Se cuenta con patente comercial regularizada (semestral o anualmente).(*)		
No, nunca ha tenido	Se encuentra vencida	Sí, tiene patente

28. La empresa no posee una sanción tributaria reciente (últimos 12 meses) (*)		
La empresa posee sanción en los últimos 12 meses	Posee sanción tributaria en los últimos 6 meses	La empresa no posee sanciones en los últimos 12 meses

29. Mantiene pagos al día de proveedores. (*)		
Mayormente atrasados	Algunas veces	Paga al día acordado.

30. Controla la situación de cobranza a sus clientes. (*)		
No	Existe un control informal y /o parcial	Si, existe un procedimiento claro.

SUBDOMINIO 2.4: CONTABILIDAD TRIBUTARIA

En este punto del análisis, se busca conocer si la empresa realiza acciones básicas dado el sistema de tributación al cual se encuentra acogida, de modo de que las operaciones de ésta se desarrollen en un marco tributario correcto.

Criterios:

31. De acuerdo al sistema de tributación al que se acoge la empresa, ésta lleva todos los libros y requerimientos establecidos por parte del SII. (*)		
No lleva los libros	Solo algunos	Sí, cumple con todo lo establecido

32. Se realiza el pago del IVA periódicamente. (*)		
No	Irregularmente	Si

33. El pago de IVA se realiza considerando información completa (no existe omisión de ventas para disminuir el valor a pagar). (*)		
No, regularmente se omite información	Ocasionalmente, de acuerdo a la situación de la empresa	Si, se considera la información completa

34. La empresa realiza PPM mensualmente. (*)		
No	Ocasionalmente	Si

35. La empresa realiza el pago por concepto de impuesto a la renta. (*)		
No	Ocasionalmente	Si

DOMINIO 3: PERSONAS

SUBDOMINIO 3.1: SITUACIÓN CONTRACTUAL

Este apartado pretende conocer la situación contractual de la empresa con sus empleados, la existencia de una jornada de trabajo establecida, definición de cargos y estado de cotizaciones e imposiciones, entre otros temas relevantes en términos legales de la situación actual de las relaciones laborales en la empresa.

Estado de contratos (en caso de que existan personas empleadas por el microempresario)

Describe la existencia de una relación de subordinación y dependencia entre los trabajadores y la empresa, definición de funciones, jornadas, imposiciones entre otros temas de interés.

Criterios:

36. Todos los trabajadores vinculados a la empresa trabajan bajo contrato de trabajo.

No trabajan con contrato

Solo algunos

Si trabajan con contrato

37. En caso de existencia de contratos de trabajo, estos se encuentran escriturados y firmados tanto por el empleador como el empleado, con copia para ambas partes.

No, ninguno está escriturado

Algunos de los contratos se encuentran escriturados

Sí, todos los contratos se encuentran escriturados

38. Al trabajador se le entrega un código de higiene y seguridad cuando se lleva a cabo el contrato, el cual menciona las 10 estipulaciones que se establece en el artículo 10 del código del trabajo.

No

Ocasionalmente

Si

39. Los contratos de trabajo están actualizados, con las modificaciones de éste consignadas por escrito y firmadas.

No, ninguno

Solo algunos

Sí, todos

40. En caso de que existan menores de edad trabajando, la empresa consta con la autorización de quien está a cargo del menor (según el código del trabajo).

No, nunca.

Algunas veces

Sí, siempre.

41. Las jornadas de trabajo no exceden la jornada ordinaria establecida de 45 horas semanales.

No, normalmente exceden ese tiempo

Algunas veces la exceden

Si, se cumple el tope de 45 horas semanales.

42. La empresa tiene libro de registro de asistencia de los trabajadores al día

No tiene libro de registro de asistencia

Tiene, pero se registra ocasionalmente.

Sí, y es actualizado constantemente.

43. Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales.

No

Algunas veces

Si

44. Se realiza el pago de horas extras, cuando sea el caso, en más de un 50% de lo equivalente a una hora de jornada normal.

No

Ocasionalmente

Si

45. Si existen 5 o más trabajadores en la empresa, ésta se encarga de llevar un libro auxiliar de remuneraciones timbrado por el SII.

No se tiene éste libro	Solo algunas veces se registra la información.	Sí, se lleva el registro en este libro
------------------------	--	--

SUBDOMINIO 3.2: INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Este apartado muestra la forma en que se gestionan y desarrollan a las personas dentro de la empresa, describe el desarrollo de empleados, su reclutamiento, selección, rol en la empresa, capacitación, sueldos e incentivos. Factores fundamentales para generar una comunicación fluida entre las partes e incentivar la mejora continua dentro de la empresa. AL igual que el apartado anterior, cada criterio tendrá una ponderación de 4.55%.

Criterios:

46. El administrador/dueño tiene claridad de las tareas que se deben realizar, para cumplir con los objetivos organizacionales, existiendo la flexibilidad en los cargos si es que fuese necesario. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.	Se conocen las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no todas se ejercen, por distintos motivos.	Las tareas se conocen realizan. Sin embargo, no existe la flexibilidad dentro de la organización para que distintas áreas se apoyen en momentos que se requiera	Existe una correcta asignación de las tareas, las que son debidamente cumplidas, para alcanzar los objetivos, con flexibilidad en los cargos cuando es necesario.

Considere que el no cumplimiento de tareas puede deberse a falta de tiempo (unipersonal)

47. Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal (fijo y/o temporal).	Existe noción de cómo reclutar y seleccionar personal, pero el criterio varía según la situación en la que se encuentre la empresa.	Existen mecanismos de reclutamiento y selección de personal, pero no son utilizados con frecuencia	Existen y se utilizan mecanismos establecidos de reclutamiento y selección de personal, acordes a los requerimientos de la empresa.

Nota: Determinar si el trabajo temporal corresponde a estacionalidad en la demanda, y si la manera de incorporarlos a la empresa (contrato u otro) es la adecuada de acuerdo a la empresa en análisis.

48. Existe entendimiento y comunicación empática de forma recíproca, entre empresario y trabajadores de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe relación entre el empresario y los miembros de la organización.	Existe una escasa relación entre trabajadores y empresario.	Generalmente el empresario y sus trabajadores mantienen comunicación y relación empática.	El empresario siempre mantiene una buena comunicación con sus empleados, empática y facilitadora para la resolución de conflictos, u otro.

49. En el caso de que se integra un familiar a la empresa, el empresario se asegura que la persona esté capacitada para cumplir las labores del puesto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario no considera cuan capacitados están los familiares que trabajarán en la empresa.	Sólo en algunas circunstancias considera superficialmente si los familiares están capacitados para realizar el trabajo	El empresario toma en consideración aptitudes básicas, pero éstas no tienen relación directa con el trabajo que realizará su familiar.	El empresario, se asegura que el familiar que integrará al negocio esté capacitado para cumplir las laborales del cargo asignado.

50. La empresa cuenta con un plan de remuneración, en el cual los sueldos se encuentran correctamente definidos, considerando los valores de mercado y las capacidades del personal.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones donde se establezcan los sueldos para cada cargo, ya sea de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, a las exigencias del cargo, a la comparación con el mercado, u otro	Si bien la empresa no cuenta con un plan de remuneraciones, si se considera el valor de mercado para los sueldos de los trabajadores, o bien las exigencias propias del cargo como referencias para los valores entregados.	La empresa cuenta con un plan de remuneraciones, el cual no siempre es consultado para la contratación de nuevo personal, o bien se encuentra subvalorado o sobrevalorado respecto del mercado.	Se cuenta con un plan de remuneraciones, en el cual los sueldos se encuentran bien definidos, considerando valores de Mdo., exigencias del cargo, capacidades de la persona y la capacidad de la empresa para cumplir con éste.

51. La empresa cuenta con instrumentos de reconocimiento y estímulos por el buen desempeño y logro de metas.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No cuenta con ningún tipo de instrumento para estimular el desempeño de los trabajadores, más que el sueldo que reciben.	La empresa solo entiende los instrumentos de incentivos como aquellos monetarios, por lo que solo los plantea cuando la empresa puede llevar a cabo ese gasto.	La empresa tiene claro que los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, pero no siempre se pueden llevar a cabo por limitaciones de tiempo y presupuesto.	Los mecanismos de incentivos para un mejor desempeño son parte importante de la empresa por lo que son parte de la planificación de cada año.

52. Se han establecido dentro de la administración de la empresa, políticas que permiten proteger a sus miembros, las cuales están ajustadas a las normativas internacionales de los derechos del trabajador.

No	Algunas se encuentran ajustadas	Si
----	---------------------------------	----

53. Existen identificación y manejo de conflicto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se identifican situaciones conflictivas, ni se manejan.	Se identifica el conflicto, y se maneja de forma muy informal y escasa.	Cuando existen conflictos, estos son considerados por la empresa y se trabaja por solucionarlos, sin existir un protocolo o guía para ello.	El conflicto se identifica a tiempo, y se maneja bajo las pautas que la empresa ha establecido, escrituradas o no.

54. Existen ritos o celebraciones que se realicen a nivel interno (aniversarios, fiestas)

No, nunca.

A veces se realizan

Si, periódicamente

SUBDOMINIO 3.3: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Describe al existencia de capacitaciones para los empleados, así como también formas que en se desarrollan dentro de la empresa, entendiendo la existencia de necesidades de la empresa para capacidad al personal en función de los objetivos de la organización.

Criterios:

55. La empresa realiza capacitaciones al personal mediante invitaciones a cursos de especialización, talleres de perfeccionamiento, procesos guiados, otros.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se planifica la capacitación, ni se capacita.	Se considera la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando es estrictamente necesario, para suplir falencias situacionales de corto plazo.	Existen planes para capacitar al personal, pero se implementan con dificultad, ya que no es incorporado en la planificación estratégica.	La capacitación en el puesto de los trabajadores es esencial para la empresa por lo que es prioridad y se lleva a cabo periódicamente.

56. El empresario se capacita para mejorar sus habilidades de gestión. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Se considera la capacitación como una actividad innecesaria para el desarrollo personal y de la empresa.	El empresario reconoce la necesidad de capacitarse, sin embargo, considera que el gasto en tiempo y dinero es superior a los beneficios que obtendría post capacitación.	El empresario se capacita esporádicamente, cuando es estrictamente necesario.	El empresario ve su propia capacitación como parte fundamental para mejorar la gestión de la empresa, por lo que se capacita constantemente.

DOMINIO 4: MODELOS DE NEGOCIOS

SUBDOMINIO 4.1: PROPUESTA DE VALOR

En este apartado se abarcaran los aspectos esenciales del negocio, dentro de su cadena de valor, entendiendo en primer lugar la propuesta de valor, y producto/servicio que se ofrece, para luego entender como es ofrecido, con quienes se relaciona para conseguir el producto/servicio final, a quienes ofrece, y finalmente, la existencia de estrategias para conseguir que el valor sea transmitido para los clientes y que la empresa sea capaz de absorber valor para el negocio.

Criterios:

57. El empresario detecta correctamente las necesidades y/o problemas que intenta satisfacer con su propuesta de valor. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Desarrolla la propuesta de valor en base a sus recursos, sin tener claridad de cuáles son las necesidades de sus clientes.	Conoce las necesidades de los clientes, pero su propuesta de valor no satisface dichas necesidades correctamente.	La propuesta de valor contiene factores que satisfacen necesidades básicas de sus clientes, sin agregar mayor valor.	Su propuesta de valor contiene factores determinantes para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

58. Se desarrollan los productos/servicios en base a la segmentación de los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene claridad del mercado/cliente que quiere satisfacer con los producto/ servicios que ofrece.	Algunos clientes se encuentran definidos, pero éstos no son todos sus segmentos efectivos.	Tiene segmentado el tipo de clientes a quien ofrecer su producto/ servicio, sin embargo, la segmentación no es correcta.	Los productos /servicios están correctamente diseñados y dirigidos de acuerdo a la segmentación de clientes.

59. Los productos/servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Los productos/ servicios que ofrece no son los adecuados según su propuesta de valor.	Tiene productos/ servicios que adquieren conceptos de la propuesta de valor, pero faltan elementos importantes para dar cuenta por completo de ésta.	Los productos/ servicios que se ofrecen están en la línea de la propuesta de valor, pero no logran ser percibidos de esta manera por los clientes.	Tiene productos/ servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa.

60. La marca e imagen corporativa de la empresa transmiten correctamente la propuesta de valor hacia los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene marca ni imagen corporativa que permitan transmitir la propuesta de valor hacia los clientes.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa, pero no transmiten la propuesta de valor de la empresa.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite en algunos aspectos la propuesta de valor de la empresa, pero no se distingue completamente la línea del negocio.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite correctamente la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes.

61. El empresario tiene conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor, tomándolo en consideración en sus planes de acción para generar mayor valor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No conoce a sus competidores.	Conoce a sus competidores, pero no está al tanto de su propuesta de valor.	Conoce la propuesta de valor de sus competidores, pero no la considera en sus planes de acción para generar mayor valor.	Tiene conocimiento de la propuesta de valor de sus competidores y lo toma en consideración periódicamente en sus planes de acción, para generar mayor valor.

62. Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de cuáles son las competencias claves con las que cuenta la empresa.	Se reconocen algunos aspectos diferenciadores respecto a los competidores, pero no se identifican claramente como competencias claves.	Se identifican las competencias claves de la empresa, pero no son potenciadas de manera óptima.	Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa, entendiendo la diferencia concreta de las acciones que generan mayor valor al negocio.

SUBDOMINIO 4.2: CLIENTES

En este subdominio se establece la relación entre la empresa y sus clientes, las formas que tiene ésta para manejar sus bases de clientes, la relación formal e informal que se genera con éstos, y todos los aspectos concernientes a la gestión efectiva de clientes

Criterios:

63. La empresa tiene claramente segmentados y definidos los clientes (usuarios, compradores, influenciadores, etc.) a los que dirige sus productos y/o servicios.

(*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se tiene claridad de quiénes son sus clientes, solo se encarga de producir y esperar que las personas compren los productos/servicios.	Reconoce algunos aspectos comunes entre sus clientes, pero no logra identificarlos ni definir usuarios, compradores, influenciadores, etc.	Se reconocen los clientes, pero no se utiliza información relevante de estos para satisfacer de mejor manera sus necesidades y dirigir correctamente sus productos y/o servicios.	Se tiene claramente definidos los clientes, usuarios, compradores e influenciadores, lo que permite estar constantemente ocupando esta información para atender sus necesidades cambiantes y dirigir correctamente sus productos/servicios.

64. La empresa cuenta con estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no se preocupa de fidelizar a sus clientes actuales ni potenciales.	Sólo se realizan pequeños esfuerzos en relación al trato con los clientes, pero no se establecen estrategias de fidelización de sus clientes.	Se realizan estrategias concretas de fidelización al cliente, pero éstas no están correctamente dirigidas al grupo objetivo.	La empresa cuenta con las estrategias necesarias y correctas para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales.

65. La empresa ocupa la información sobre el nivel de satisfacción y reclamos para mejorar el producto y/o servicio, y las relaciones con sus clientes. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de la satisfacción del cliente no están dentro del espectro de actividades de la empresa	Se cuenta con algunos sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, pero no son utilizados con frecuencia para mejorar la relación con estos, ni tomar decisiones referentes a este tema.	Se cuenta con sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, utilizados en momentos puntuales, para mejorar el producto y/o servicio ofrecido, pero no para mejorar las relaciones con sus clientes.	Se realizan evaluaciones constantes sobre el producto/servicio ofrecido, que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, y utilizar esta información para mejorar las relaciones con estos.

SUBDOMINIO 4.3: COMERCIALIZACIÓN

En el análisis de este subdominio se consideran aspectos relativos al producto o servicio comercializado (y como éste cumple con niveles de calidad, procesos de mejora continua, atención a las necesidades de los clientes, entre otros), así como también entender los mecanismos que la empresa utiliza para llegar a sus clientes.

Criterios:

66. Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna. (*)		
No	Parcialmente	Si

67. La empresa se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, lo que permite estar más cerca de los clientes y sus necesidades. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se buscan formas de innovar en canales de distribución.	Ocasionalmente se buscan nuevos canales de distribución, pero estos no permiten estar más cerca de sus clientes.	Se buscan nuevos y mejores canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes, pero éstos son llevados a la práctica con escasa frecuencia.	Se busca constantemente innovar en canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes y necesidades. Las alternativas son evaluadas y llevadas a la práctica de forma efectiva.

68. La empresa realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales, y captar nuevos consumidores. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no realiza publicidad de sus productos /servicios.	Se cuenta con escasa publicidad, la cual carece de atractivo para sus clientes, y no logra capturar nuevos consumidores.	Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos a sus clientes actuales, pero no logra capturar nuevos consumidores.	La publicidad logra acercar a la empresa con sus clientes y a la vez es atractiva capturando nuevos consumidores.

69. Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos y/o servicios de la empresa con información del mercado y costos asociados.(*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Los precios se establecen intuitivamente, sin hacer un análisis del precio del mercado, o de los costos asociados.	Los precios establecidos toman en consideración solo los de mercado, sin incorporar un análisis de los costos reales de la empresa asociados a los productos vendidos.	Los precios fijados consideran el precio de mercado y los costos directos de producción, pero no incorporan otros gastos que influyen indirectamente.	Los precios establecidos, cumplen con un mecanismo claro de fijación, el cual integra precios de mercado, costos asociados y utilidad por producto.

70. Las personas a cargo del proceso de ventas, son guiadas mediante una estrategia previamente establecida que permite maximizar su alcance e impacto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe una estrategia establecida que permita maximizar el alcance e impacto en el nivel de ventas.	Existe una estrategia de ventas, pero ésta solo se enfoca en mejorar el impacto con sus actuales clientes, no así para aumentar el alcance, y capturar nuevos consumidores.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar el alcance e impacto, pero la empresa no cuenta con personal adecuado para lograr llevarla a cabo en su totalidad.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar alcance e impacto, con un personal apto para lograr llevarla a la práctica correctamente.

71. La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica que permite captar mayores niveles de atención en los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para mejorar las ventas.	Mantiene el escenario del local de una forma cómoda para la venta, pero no planifica el espacio físico de forma estratégica para captar la atención de los clientes.	Se realiza planificación del espacio físico, pero éste no es utilizado correctamente como estrategia para mejorar las ventas	La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica para captar mayores niveles de atención en los clientes.

72. Constantemente la empresa realiza nuevas acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más clientes.	La empresa realiza promoción de productos, pero no es efectiva en la mejora de relaciones con clientes, ni en la captación de nuevos consumidores	La empresa realiza acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos, pero no son actualizadas constantemente.	La empresa realiza nuevas acciones promocionales constantemente para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos.

SUBDOMINIO 4.4: COHERENCIA ENTRE PROPUESTA DE VALOR, ESTRATEGIAS Y CLIENTES

En este subdominio se evalúa la relación existente entre los elementos del modelo de negocios, específicamente entre la propuesta de valor (qué es lo que se ofrece), estrategias (cómo logro transmitir la propuesta de valor) y clientes (a quién irá dirigida la propuesta), y con esto evaluar cuan coherentes y alineados están entre sí para conseguir los objetivos de la empresa.

Criterios:

73. El producto o servicio que se entrega a los clientes se encuentra en constantes procesos de mejora continua, que permiten atender mejor a las necesidades de éstos, incluso a veces adelantándose a los requerimientos exigidos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El producto/servicio no se renueva continuamente para atender mejor a las necesidades de sus clientes	Se realizan cambios mínimos en los productos/servicios que entrega la empresa, pero no son lo significativos para sus clientes.	Se está en constate búsqueda de nuevas alternativas que mejoren la experiencia de compra del cliente, sin embargo, éstas no se llevan a cabo porque no se cuenta con el tiempo necesario para modificarlos.	El producto/servicio que se entrega está en constante proceso de mejora continua, buscando nuevas alternativas y aplicándolas, para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

74. Existe una coherencia entre la propuesta de valor de la empresa, y la estrategia de precios que se utiliza. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de precio definida	Tiene una estrategia de precios, pero no es coherente con la propuesta de valor.	Tiene estrategia de precios que se adecua superficialmente la propuesta de valor, pero no está completamente alineada.	La estrategia de precios es coherente con lo que se expone en la propuesta de valor.

75. La estrategia de promoción es adecuada según la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de promoción definida.	Tiene noción de la estrategia de promoción, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de promoción que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de promoción se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica

76. La estrategia de distribución/plaza es acorde a la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de distribución/plaza definida.	Tiene noción de la estrategia de distribución/plaza, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de distribución/plaza que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de distribución/plaza se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica.

77. Existe coherencia entre las estrategias de precio, producto, promoción y plaza, que lleven a la empresa a reflejar la propuesta de valor y atraer al segmento de clientes al cual se dirigen. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene estrategias claras que reflejen la propuesta de valor de la empresa.	Tiene algunas estrategias, pero no interactúan entre sí y menos logran proyectar su propuesta de valor hacia el segmento de clientes al cual se dirige	Tiene estrategias de producto, precio, promoción y distribución/plaza, pero no interactúan entre sí para que reflejen la propuesta de valor de la empresa, y atraigan al segmento de clientes definido.	Tiene estrategias de producto, precio, promoción y distribución/plaza que interactúan y se complementan para hacer reflejar la propuesta de valor de la empresa de manera coherente y atraer al segmento de clientes al cual se dirigen.

SUBDOMINIO 4.5 RELACIÓN CON PROVEEDORES

Dentro de este subdominio se pretende establecer el tipo de relación que posee la empresa con sus proveedores: los criterios de selección que rigen la elección de éstos, los mecanismos de análisis, control, relaciones cooperativas entre estos, entre otras.

Criterios:

78. La empresa cuenta con mecanismos y criterios establecidos para seleccionar a los proveedores de acuerdo a la propuesta de valor de ésta. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se cuenta con mecanismos y criterios de selección establecidos que permitan obtener insumos acordes con la propuesta de valor de la empresa.	La empresa selecciona solo en función de precio, obviando otras características tales como calidad, cercanía, descuentos u otras que sean relevantes para el abastecimiento de insumos.	Se establecen algunos mecanismos y criterios de selección de proveedores, pero estos no siempre se ajustan a la propuesta de valor ni son cumplidos en la práctica.	Se establecen mecanismos y criterios de selección de proveedores correctamente definidos, y son llevados a la práctica efectivamente.

79. Existe una relación de mediano /largo plazo establecida con los proveedores de la empresa, lo que permita acceder a beneficios en la adquisición de insumos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe relación de mediano/ largo plazo con proveedores. El abastecimiento sucede de acuerdo a las necesidades que surgen en el momento.	Se mantiene una relación de mediano plazo con proveedores aun cuando estos no sean los mejores, por desconocimiento de otras alternativas más convenientes.	Se establece relaciones de mediano/largo plazo con proveedores, sin embargo estas no se concretan en beneficios en la adquisición de insumos.	Se establece una relación de mediano/largo plazo con la mayoría o totalidad los proveedores relevantes de la empresa, permitiendo acceder a beneficios en la adquisición de insumos.

80. Dados ciertos estándares de calidad establecidos internamente, la empresa evalúa los insumos que recibe de sus proveedores para analizar la conveniencia de mantener ciertas relaciones, o incorporar nuevas. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no establece ningún criterio para verificar la calidad de los productos de los proveedores.	La empresa tiene sólo una noción sobre el producto final que obtiene de los proveedores.	La empresa cuenta con criterios que le permiten estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramientos y tiempos de entrega establecidos, sin embargo estos criterios se verifican de forma inconstante.	La empresa cuenta con criterios que le permitan estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramientos y tiempos de entrega establecidos. Esta verifica que se cumplan los criterios periódicamente.

81. Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa (tiempos de entrega, ubicación, características del producto, entre otros aspectos relevantes). (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se mantiene ningún tipo de registro sobre los proveedores de la empresa.	Se tiene un registro de proveedores no, pero este carece de algunos aspectos importantes como tiempos de entrega, ubicación, características de productos, etc., y/o no está completado de forma uniforme.	Se mantiene registro de los proveedores, pero éste no se actualiza con frecuencia.	Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa.

82. Existe una planificación y registros respecto del pago a proveedores, tanto para selección como planificación presupuestaria de insumos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe planificación ni registro respecto a respecto del pago a los proveedores.	Se está en conocimiento de la modalidad de pago a proveedores, pero no se considera en la selección, ni menos en la planificación y presupuesto de insumos.	Se registra el pago a proveedores, y en ocasiones se toma en consideración en la planificación de presupuesto y selección de estos.	Existe planificación constante y registro del pago a proveedores, tanto para la selección como presupuesto de adquisiciones.

83. Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas de forma constante. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realizan presupuestos del abastecimiento de materias primas.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, pero estos carecen de datos relevantes y son realizados en espacios de tiempo muy prolongados.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, sin embargo, éstos no son actualizados con frecuencia.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, los cuales son actualizados frecuentemente.

DOMINIO 5: PROCESOS

En este apartado se establece los métodos que tiene la empresa en su proceso productivo, el uso de recursos de manera eficiente, así como también el conocimiento de inventario, control de calidad y presupuesto de producción para ofrecer un producto/servicio de calidad y capturar mayor valor para el negocio.

Criterios:

84. El empresario tiene claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Desconoce cuáles son los recursos y capacidades que generan mayor valor para el negocio.	Sabe que existen recursos que generan mayor valor, pero no logra identificarlos concretamente.	Conoce los recursos y capacidades claves pero no tiene claridad de como explotarlos para generar mayor valor.	Existe claridad de los recursos claves en el proceso productivo y la propuesta de valor, potenciados para generar mayor valor.

85. La empresa conoce el tiempo que toma el proceso de producción o de prestación del servicio. Esto le permite realizar acciones en la mejora y optimización de los procesos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del tiempo que requiere cada parte del proceso de producción.	Se tiene una pequeña noción pero no se toma en cuenta esa información formalmente para el proceso productivo.	Se tiene identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo pero está sujeto a cambios constantes.	Se tiene plenamente identificado cada tiempo en los procesos de la producción y se ocupa esa información para los futuros procesos productivos.

86. La empresa tiene claridad respecto del tiempo de producción por unidad de producto o servicio, por lo que conoce cuál es su capacidad máxima dentro de un período establecido. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del tiempo para la cantidad determinada a producir diariamente.	La cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio	Se planifica la cantidad diaria a producir pero pocas veces se cumple con el número determinado (ya sea menos o más).	Se planifica y se cumple la cantidad a producir diariamente.

87. La empresa tiene establecidos aquellos procesos posibles de externalizar, de los que ante cualquier contingencia o cambio en la estrategia se podría desprender.
(*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Nunca se ha evaluado la posibilidad de externalizar procesos.	Se ha pensado en el caso de externalización, pero esa decisión se tomaría de forma espontánea en situaciones particulares.	La empresa tiene claras las actividades de las cuales se puede desligar del negocio central. Sin embargo, no tendría claridad del momento propicio para realizar esta separación.	Tiene planes de contingencia desarrollados y los contactos necesarios en caso de que se necesite externalizar.

88. Control de Calidad: Se cuenta con mecanismos de control de algunos de los productos/servicios terminados, que verifican la calidad de forma y fondo de éstos.
(*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El control de calidad no es una de las actividades que se lleva a cabo en la empresa	Solo se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia, especialmente cuando ha habido reclamos sobre el producto entregado.	Se hace un control de calidad en espacios de tiempo muy prolongados.	Se hace un control de la calidad con frecuencia, verificando que la calidad de la forma y fondo de los productos/servicios otorgados sea óptima.

89. La empresa cuenta con inventarios de materias primas o insumos, así como también de productos finalizados. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se hace inventario de insumos ni productos terminados.	Solo se realiza inventario de los productos terminados, no así de las materias primas que quedan en stock.	Se mantienen inventarios para tener stock de insumos, pero sin un flujo y control estable.	Se mantienen inventarios de insumos y productos terminados, con un flujo y control constante.

90. Existen indicadores claves para medir el desempeño en los procesos de la empresa (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no tiene identificados los indicadores claves	La empresa ha identificado algunos indicadores claves, pero no los utiliza constantemente en sus análisis de desempeño.	La empresa ha identificado y utiliza indicadores claves de desempeño. Sin embargo, existen indicadores relevantes que no se han considerado	La empresa ha determinado correctamente sus indicadores claves para medir el desempeño de los procesos, y los utiliza de manera sistemática

DOMINIO 6: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO

Este subdominio busca establecer cómo la empresa mide, analiza y utiliza la información del desempeño de la empresa y así tomar decisiones en busca de una mejora continua de sus procesos y actividades que permitan generar mayor valor al negocio.

Criterios:

91. La empresa tiene un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos o servicios. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no mantiene un registro de los costos sobre los insumos y tampoco de los márgenes sobre las ventas que hace.	Se registra la información de vez en cuando para tener una noción del desempeño del negocio, sin tener un sistema establecido de registro.	La empresa cuenta con un sistema para registrar este tipo de información, pero ésta no es ocupada con frecuencia para tomar decisiones.	La empresa cuenta con un sistema donde se esclarecen los costos sobre todos los insumos y los márgenes asociados a cada producto/servicio que vende, y utiliza esta información para tomar decisiones.

92. La empresa registra, mide y analiza la tendencia histórica del flujo de caja, para considerarlo en las decisiones futuras. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No hace registro del flujo de caja por periodo, por lo que no se considera en las decisiones de la empresa.	Registra el flujo de caja pero no se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Mide y analiza la tendencia histórica del registro contable, pero solo en escasas ocasiones se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Registra, mide y analiza la tendencia histórica del desempeño contable de la empresa, considerando esta información para tomar decisiones futuras.

93. El empresario conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio de la empresa dentro de determinados periodos, y utiliza esta información para tomar decisiones. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No conoce ni sabe cómo medir la rentabilidad de cada producto/servicio.	Sabe medir la rentabilidad de cada producto/servicio, pero no utiliza frecuentemente los indicadores y menos los toma en consideración en acciones futuras.	Conoce y mide la rentabilidad por producto/servicio, pero no diferencia cuál es el más rentable, ni sabe cómo utilizar los indicadores para tomar acciones futuras.	Conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio, reconoce cuáles son más rentables y los considera en las acciones presentes y futuras para potenciar y mejorar los resultados de la organización.

94. El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro del espectro de actividades de la empresa, por lo que tampoco es considerado para tomar decisiones.	Se mide el comportamiento de las ventas esporádicamente, y no se analiza ni utiliza la información para tomar acciones necesarias en el futuro.	Se mide y analiza del comportamiento histórico de las ventas pero no se utiliza para tomar acciones respecto a los resultados obtenidos.	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas y se ocupa esta información para tomar decisiones futuras.

95. Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa	No existe un sistema claro de evaluación de desempeño de los empleados, que permita conocer, analizar y utilizar esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados, pero no se utiliza esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, utilizando esta información para tomar acciones futuras.

96. Se realizan evaluaciones formales para conocer el grado de satisfacción de los empleados y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	Se realizan evaluaciones de satisfacción a los empleados de manera informal, sin mucha preocupación en el tema.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados, pero no se utiliza dicha información para tomar acciones si es que fuese necesario.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados que trabajan en la empresa y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.

97. Realiza presupuestos anuales. (*)

No	Algunos años	Si
----	--------------	----

98. Controla presupuestos mensualmente. (*)

No	Solo algunos meses	Si
----	--------------------	----

99. Se Realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales. (*)

No	No existe constancia	Si
----	----------------------	----

CONCLUSIONES

La Herramienta de diagnóstico de la Calidad de la Gestión de Micro y Pequeñas Empresas es una conclusión en sí misma si se considera que ésta agrupa elementos extraídos de la caracterización de la microempresa, levantamiento de requerimientos de organizaciones que trabajan directamente con microempresas, teorías de calidad y excelencia en la gestión, entrevistas en profundidad y reuniones con grupos de expertos en torno a temas relevantes para éstas, etc.

El desafío es probar si efectivamente esta maqueta es un modelo que permita realizar un buen diagnóstico a estas empresas, y con ello realizar planes de trabajo que les permitan mejorar su situación actual, aumentando sus niveles de ventas, productividad y eficiencia.

Dado lo anterior, surge la necesidad de enumerar, de acuerdo a las áreas en las que se desarrolló este proyecto, las conclusiones que se pueden rescatar respecto de lo que la herramienta pueda aportar dentro del espectro de micro y pequeñas empresas, los sub-modelos ofrecidos por la herramienta de acuerdo a las necesidades del usuario, su eventual aplicación comparativa entre las empresas estudiadas y los asuntos que conciernen a su posterior validación.

Por lo tanto a continuación, algunas de las conclusiones que se pueden extraer del trabajo realizado:

- La herramienta de diagnóstico de la calidad en la gestión desarrollada, lo que intenta es aportar al desarrollo de micro y pequeñas empresas y sus colaboradores, mediante la estandarización de criterios esenciales de calidad de gestión, que les permita medir su desempeño y mejorar su situación actual, en pos de ser más competitivos, eficientes y tener mayores proyecciones económicas y de permanencia en el mercado. Es un modelo

de diagnóstico que considera criterios que se adecuan a las características de las MIPE e instituciones que las respaldan.

- Entendiendo la diversidad de rubros que poseen este tipo de empresas, y atendiendo a que quien desee utilizar la herramienta pueda tener distintas prioridades o intereses respecto de áreas para conocer o desarrollar, es que la maqueta de la herramienta considera 3 sub-modelos: el primero extendido y con puntaje único e igual para cada uno de los criterios, el segundo enfocado específicamente a empresas unipersonales y con criterios con igual puntaje entre sí, y un tercer modelo, que permitiría la personalización en base a los requerimientos de la institución que hará uso de éste, o de las características del rubro al que pertenece la empresa a analizar, entre otros. Por lo mismo en esta tercera alternativa, no solo el puntaje asignado a cada criterio se podrá determinar de manera personal, sino que también los mismos criterios podrán ser elegidos de acuerdo a lo que quien use la herramienta requiera.
- Preliminarmente, la herramienta había sido concebida para que entregara resultados no comparativos entre empresas. Sin embargo, luego de reanalizar la aplicabilidad del modelo a las empresas nacionales, sería interesante desprender de los resultados tendencias respecto de la calidad de la gestión entre rubros, ciudades, comunas, u otros. Por lo tanto, en estos casos la herramienta si permitiría una aplicación comparativa de los resultados que se obtienen de ésta.
- Para que la herramienta desarrollada pueda ser efectivamente puesta en marcha, es fundamental que la maqueta se enfrente a un período de validación, prueba y ajustes. En éste se espera conocer cuáles de los criterios considerados no aplican en la práctica cuando se testea el instrumento, si es que se observan elementos no considerados en la herramienta, y finalmente si las ponderaciones a los criterios, tal como actualmente se encuentran concebidas, están bien determinadas.

- Un elemento posterior a la validación y ajustes debería ser el diseño final de la herramienta, el cual considerara el espacio concreto en el que se presentará ésta (a través de un formulario web, como se ha sugerido en este trabajo, u otro que se analice y estime conveniente). Si bien se consideró realizar esta validación, la investigación fue demostrando que para esta etapa se necesitaba un mayor tiempo de procesamiento para la gran cantidad de información que se llegó a recolectar. Aun así creemos que es necesario ejecutar esta etapa para que la herramienta tenga un uso real y pueda ser útil en un futuro cercano.

Finalmente, es rescatable el aporte a la disciplina que entregan herramientas o documentos de este tipo. Si bien carreras del área de negocios tienen un marcado enfoque en la administración, el desarrollo de los procesos, y la búsqueda del máximo bienestar para la empresa, muchas veces la naturaleza de los problemas se conoce solo desde la teoría, y no desde el núcleo.

GLOSARIO

Capacidad de pago:	Capacidad de una persona natural o jurídica para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que estas van venciendo (Solvencia).
Capacitación:	Actividad que genera conocimiento (teórico, técnico y/o práctico) que contribuye al mejoramiento de otras actividades y a un mejor desempeño de las personas.
Capital de trabajo:	Cantidad de capital necesario para permanecer operando en el negocio. Este surge principalmente por desfase de pago entre Clientes -Empresa y Empresa- Proveedores.
Competencias: Claves	Atributos más importantes de una empresa. Estos generan la diferencia con los competidores. El fortalecimiento de las competencias claves o centrales, podría llevar a obtener ventajas competitivas sobre la competencia.
Comunicación: Empática	Se refiere al tipo de comunicación entre trabajadores y empresario que genera un buen ambiente laboral.
Control de calidad:	Proceso de selección y evaluación de una muestra de la producción total. Esto permite corroborar que el producto terminado esta correctamente elaborado.
Costo directo:	Se refiere a los costos que tienen directa relación con la línea del negocio.

Costo indirecto:	Son aquellos que son necesarios, pero no afectan directamente la producción del negocio.
Depreciación:	Corresponde a una parte del valor del bien, originada por su uso, el que es factible de cargar al resultado de la empresa y que se origina por el valor del bien reajustado y la vida útil de éste.
Derechos del trabajador (normativas internacionales)	Refiérase a derechos básicos del trabajador tales como, derecho remuneración, un trabajado digno, no discriminación, libertad, sindicalización, etc.
Empleabilidad:	Estado de ocupación de un individuo (o un grupo en una sociedad). El trabajo dignifica, y permite que las personas puedan mantener su estándar de vida.
Estrategia: empresarial	Corresponde a la forma con la cual se pretende llegar a los objetivos finales de una organización. Una buena estrategia lleva a los resultados esperados.
Fidelización:	Establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.
Formalización: (empresa)	Se refiere al estado legal en el que se encuentre la empresa. Un negocio formalizado, está trabajando en el margen legal lo que le permite postular a mayores beneficios, privados o estatales.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) :	Proyecto de medición de emprendimiento en el mundo. Es liderado por Babson College, la Universidad de Reykjavik, y la Universidad del Desarrollo en Chile.
Impacto Social:	Se refiere al compromiso de la empresa con la comunidad. La empresa debe ser consciente de cuánto impacto puede generar en la sociedad con su negocio y hacer algo al respecto si es que fuese necesario, aportando en la Responsabilidad Social.
Indicadores Claves: de desempeño	Indicadores utilizados para proveer mediciones según la prioridad definida y factores claves de éxito de un proyecto o un sistema.
Inventarios:	Provisión de materiales y de subcomponentes que tiene por objeto facilitar la producción o satisfacer la demanda de los clientes. Por lo general, los inventarios incluyen materias primas, productos en proceso y artículos terminados.
IVA:	Impuesto al Valor Agregado. Impuesto indirecto que grava el consumo de productos y servicios.
Libro auxiliar de remuneraciones	Es un libro obligatorio para todo empleador con cinco o más trabajadores, en el que se deberá llevar un registro de las remuneraciones, y ser timbrado por el Servicio de Impuestos Internos.
Medio ambiente:	Se refiere al entorno en el que se desenvuelve la empresa, incluye todo lo que tenga que ver con el ecosistema.

Merma:	Se produce una diferencia entre el inventario de mercancías y el inventario real la cual puede deberse al deterioro de productos o a procedimientos inadecuados de contabilidad.
Metas organizacionales :	Corresponden a los indicadores que muestran el porcentaje de logro o alcance de un objetivo.
Misión :	Motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) él para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.
Objetivos organizacionales :	Corresponde a aquello que se quiere conseguir, y por lo cual la empresa existe y trabaja.
Participación de mercado :	El porcentaje de la industria o las ventas totales del mercado que son obtenidos por una empresa en particular, durante un período de tiempo especificado. La cuota de mercado se calcula con las ventas de la compañía durante el período y dividiéndolas por el total de ventas de la industria durante el mismo período. Esta medida se utiliza para dar una idea general del tamaño de una empresa en su mercado y sus competidores.

Persona jurídica :	Es un ente ficticio, capaz de ejercer derechos y de contraer obligaciones, además de contraer obligaciones civiles y de ser representada judicial y extrajudicialmente.
Plan de cuentas :	Corresponde al registro de todas las cuentas contables relevantes para conocer el estado de una empresa.
Plan de remuneraciones :	Estructura de sueldos que se rige bajo una escala de asignación salarial.
Planificación estratégica :	El proceso de determinación de una empresa de las metas a largo plazo y luego identificar el mejor enfoque para el logro de esos objetivos.
PPM :	Pago Provisional Mensual, Corresponde al pago de un porcentaje del impuesto a la renta, el cual se paga una vez por año.
Propuesta de valor :	Declaración de negocio o de marketing que resume por qué un consumidor debe comprar un producto o utilizar un servicio. Esta declaración debe convencer a un consumidor potencial que un determinado producto o servicio, va a añadir más valor o resolverá un problema mejor que otras ofertas similares.
Publicidad :	Publicidad es la comunicación no personal de información que suele ser pagada. Por lo general es de carácter persuasivo sobre productos, servicios o ideas de los patrocinadores identificados a través de los diversos medios de comunicación.

Reclutamiento	:	Proceso de identificación y contratación del candidato mejor calificado (desde dentro o desde fuera de la organización) para un puesto de trabajo vacante, de la manera más eficaz en tiempo y costo.
Resolución Sanitaria	:	Autorización del SESMA (servicio de salud metropolitano del ambiente) que permite la elaboración y comercialización de productos alimenticios.
Segmentación de clientes	:	Práctica de dividir una base de clientes en grupos de individuos que son similares en forma específica relacionada con la comercialización, tales como edad, sexo, intereses, hábitos de consumo, y así sucesivamente. Mediante la segmentación permite a las empresas para dirigirse a grupos con eficacia, y asignar los recursos de marketing de la mejor manera.
Sistema de tributación empresas	:	El sistema tributario en Chile tiene distintas alternativas de tributación, considerando al rendición de libro y el registro de cuentas, entre otros. Para mayor información viste www.sii.cl
Sostenibilidad Empresarial	:	Hace relación con una nueva línea empresarial que apunta a generar desarrollo y crecimiento evitando la sobreexplotación de los recursos
Sueldo Empresarial	:	Remuneraciones que se asignan el empresario individual y aquellas pagadas a los socios de sociedades tales como empresas unipersonales, las sociedades de personas y sociedades por acciones.

- Visión** : Objetivo final de la empresa, debe ser alcanzable medible y contener un horizonte temporal definido.
- Women's World Banking** : Banca Mundial de la Mujer es la única red de microfinanzas con un enfoque explícito sobre las mujeres. Su red consiste de 39 entidades financieras de 27 países (también conocida como instituciones de microfinanzas) ubicadas en todo el mundo proporcionan pequeños préstamos, a veces tan modesto como \$ 100, a la gente para comenzar sus negocios.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALBRECHT, KARL. Todo el poder al cliente: el nuevo imperativo de la calidad del servicio. Serie Paidós Empresas, Vol. 30. Barcelona, Ediciones Paidós, 1994. 352 p.
- ALBRETCH, K. Service management: 2000. American Society For Training And Development, 1999. 5p.
- ALBRETCH, K Y ZEMKE, R. La gerencia del servicio. Temas gerenciales. Illustrated Ed. 3R Editores, 2003.
- BALDRIGE PERFORMANCE EXCELLENCE PROGRAM. Criteria for performance excellence. [En línea] <<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>> [Consulta: Septiembre 2011]
- BCI NOVA. Crédito para Microempresarios [En línea] <http://www.bcinova.cl/microempresarios/CreditoMicroempresarios_act.html> [Consulta: diciembre: 2011]
- BID. Banco chileno BCI expande microcrédito con apoyo del BI. [En línea]<<http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2009-12-18/bid-ayuda-a-expandir-financiamiento-para-las-microempresas-en-chile,6141.html>> [Consulta: enero 2012]
- CORFO. Programa CORFO microempresas y cooperativismo en Chile. 2009. [En línea]<http://www.eclac.org/ilpes/noticias/paginas/1/36861/CORFO_Microempresa_y_Cooperativismo_enChile.pdf>[Consulta: Diciembre 2011]
- CORPORACIÓN CALIDAD INNOVACIÓN EN GESTIÓN. Sistema integrado de la gestión y la organización. [En línea] <<http://www.ccalidad.org/sistema.htm>> [Consulta: Septiembre 2011]

- CORRIGAN, P. Shakespeare on management: leadership lessons for today's managers. 1era edición. Kogan Page, 1999. 10p.
- CREEME. Instituciones de financiamiento para la microempresa [Material clases AprendeEmpresas: fondos de financiamiento]. Universidad de Chile, Facultad de Derecho y Facultad de Economía y Negocios. Noviembre 2008
- EMBAJADA DE CHILE EN COSTA RICA. [En línea] <<http://www.embachile.co.cr/chileencifras.html>> [consulta: Septiembre de 2011]
- FEIGENBAUM, ARMAND V. Total Quality Control. 3ra Edición. McGraw-Hill, 1991.
- FONDO ESPERANZA. Promoción de redes. [En línea] <<http://www.fondoesperanza.cl/nuestro-servicios/promocion-de-redes/>> [Consulta: Diciembre 2011]
- FOSIS. ¿Qué es el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS? [En línea] <http://www.fosis.gob.cl/opensite_55.aspx> [Consulta: diciembre 2011]
- FOSIS. Bases generales programa de apoyo actividades económicas. Santiago, Chile.2006. Pág.11.
- FPNC. Modelo para una gestión empresarial de excelencia.[En línea] <http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/102935PNC2011BasesyCondiciones.pdf> [Consulta: Noviembre 2011]
- FUNDACIÓN PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD. Origen.[En línea] <http://www.premiocalidad.org.ar/index_2.html>[Consulta: Noviembre 2011]
- FUNDIBEQ. Modelos iberoamericano de excelencia en la gestión [En línea]<http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano_de_Excelencia_en_la_Gestixn_v05xEx.pdf> [Consulta: Noviembre 2011]

- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. Reporte Nacional de Chile 2009. Santiago, FEN UDD, 2009.
- GLOBAL STANDARDS. Nueva norma ISO 26000:2010, Responsabilidad social.[En línea] <<http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf> > [Consulta: Noviembre 2011]
- INDAP. Aprueba normas para operar el programa de créditos de INDAP. 2004. [En línea] <http://beta1.indap.cl/Programasdeindap/Documents/Normas_de_credito_actualizadas_al_15_de_enero%202010.pdf > [Consulta: diciembre 2011]
- INDAP. Que es INDAP. [En línea] <<http://portal.indap.cl/content/view/1835/355/> > [Consulta: diciembre 2011]
- INSTITUTO NACIONAL DE LA CALIDAD URUGUAY. Premio micro y pequeña empresa organizaciones públicas y privadas. [En línea] <<http://www.inacal.org.uy/?q=Postulacions+PMYPE+2011>> [Consulta: Septiembre 2011].
- JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY. [En línea] <<http://www.jica.go.jp/english/index.html>> [Consulta: Septiembre 2011].
- JURAN, JM. Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos, 1990.
- LEY 24.127. ARGENTINA. Creación del Premio Nacional a La Calidad República Argentina. Boletín Oficial. Bs. As., Argentina, Octubre de 1992.
- MARTIN L. Total quality management in human service organizations. Illustrated Edition. Sage, 1993.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO. Primera Encuesta Longitudinal de Empresas. *Presentación General y Principales Resultados*. Chile, Diciembre 2010. (Estudio analítico sobre resultados de ELE 2009)

- MINISTERIO DE ECONOMÍA. División Empresas de Menor Tamaño. *Encuesta Microemprendimiento (EME) 2009*. Chile, Enero 2010.
- MINISTERIO DE HACIENDA. Dirección de Compras y Contratación Pública. *Informe MIPE de ChileCompra 2006-2007*. Chile, Octubre 2007.
- MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO®. [En línea] <<http://www.fnq.org.br/site/666/default.aspx>> [Consulta: Septiembre 2011]
- MODELO NACIONAL PARA LA COMPETITIVIDAD DE MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS 2011. [En línea] <http://www.competitividad.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=26> [Consulta: Septiembre de 2011].
- OIT y SERCOTEC. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile - 2010. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2010
- OIT y SERCOTEC. Manual para emprendedores de Chile 2011. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2011.
- PETERS, T Y WATERMAN, R. In search of excellence. Lessons from America's best run companies. 1era Edición de HarperBusiness Essentials, 2004.
- PETERS, T. The circle of innovation. You can't shrink your way to greatness. 1era Edición. Knopf, 1997.
- PETERS, TOM. Wherefore The Impact Of Superior Management Practice on Increased Human Welfare and the Pursuit of Happiness* and Excellence. 2007. [En línea] <http://www.tompeters.com/blogs/freestuff/uploads/TP_Purpose083107.pdf> [Consulta: Septiembre de 2011].
- PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD DEL PERÚ. [En línea] <http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm> [Consulta: Septiembre 2011].
- RED PARA EL DESARROLLO DE LAS MICROFINANZAS EN CHILE A.G.

Estado de las Microfinanzas en Chile: Desafíos y propuestas. Santiago de Chile, 2005

- REYNO, M. Responsabilidad Social Empresarial (RSE) Como Ventaja Competitiva. Manuel Reyno Momberg, 2007.
- SBIF. L. MORALES Y A. YAÑEZ. Microfinanzas en Chile resultados de la encuesta de colocaciones en segmentos microempresariales.[en línea] <http://www.sbif.cl/sbifweb/internet/archivos/publicacion_6536.pdf> [consulta: Enero 2012]
- SERCOTEC. [En línea] <<http://w3.sercotec.cl/web/sercotec/acerca-desercotec/historia>>[Consulta: Septiembre de 2011]
- VARGAS, M Y ALDANA, L. Calidad y Servicio. Conceptos y herramientas. 1era Edición ECOE Ediciones, 2007. 43p.

ANEXOS

ANEXOS CAPÍTULO I: CARACTERIZACIÓN DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Anexo1.1: “Distribución de MIPE Según actividad económica”

Cuadro A1.1.1

Actividades Económicas	Micro	Pequeña
Comercio	39%	32%
Servicios Comunitarios, Sociales y personales	14%	3%
Actividades inmobiliaria, Empresariales y Alquiler.	12%	13%
Agrosilvopecuario	10%	12%
Industrias manufactureras	7%	12%
Transporte, Almacenamiento y Comunicación	7%	10%
Construcción.	5%	10%
Hoteles y restaurantes	5%	4%
Intermediación financiera	0,8%	3%
Minas y Cantera	0%	1%
Suministros de electricidad, gas y agua	0%	0%

Fuente: Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE), 2009

Anexo 1.2: “Distribución regional del número de empresas formales según su tamaño”

Cuadro: A1.2.1

Región	Micro	Pequeña	MIPE	Mediana	Grande	Total General
Arica y Parinacota	10.299	1.227	11.526	107	43	11.676
Tarapacá	11.068	2.223	13.291	523	319	14.133
Antofagasta	17.237	4.088	21.325	543	199	22.067
Atacama	9.340	1.993	11.333	235	79	11.647
Coquimbo	24.681	4.016	28.697	476	159	29.332
Valparaíso	63.070	12.150	75.220	1.502	543	77.265
O'Higgins	33.389	6.230	39.619	685	269	40.573
Maule	44.529	6.885	51.414	748	266	52.428
Biobío	65.353	12.061	77.414	1.536	583	79.533
Temuco	31.276	5.170	36.446	553	182	37.181
Los Ríos	13.045	2.330	15.375	265	88	15.728
Los Lagos	29.945	6.521	36.466	800	362	37.628
Aysén	4.747	744	5.491	84	30	5.605
Magallanes	7.035	1.440	8.475	179	94	8.748
Metropolitana	222.858	65.346	288.204	12.239	7.304	307.747
Sin Región	534	-	534	-	-	534
Total General	588.406	132.424	720.830	20.475	10.520	751.825

Fuente: Construcción propia en base a Documento “Situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile 2010”. Datos registro de Servicio de Impuestos Internos, año 2008

Anexo 1.3 “Distribución Porcentual de Empleados según clasificación de tamaño de Empresas”

Cuadro A1.3.1

Tamaño	Personas Empleadas ⁵⁷	Sobre el Total Empleados Privados	Sobre Total de Empleados
Micro	2.300.697	41%	35%
Pequeña	920.840	17%	14%
MIPE	3.221.537	58%	49%
Mediana	699.078	13%	11%
Grande	1.118.896	20%	17%
No sabe	526.383	9%	8%
Total	5.565.894		

Fuente: Documento “Situación de la Micro y Pequeña empresa en Chile 2010”

Anexo 1.4: “Productividad promedio por empleado, según Clasificación MIPE en Chile”

Para realizar este cálculo, se tomó en consideración la cantidad de empresas según clasificación, y se multiplicó por el Promedio de ventas anuales de cada sub-tramo (entendiendo que este valor puede estar sesgado al no tener los valores reales de las ventas).

El valor obtenido, fue dividido por la cantidad de empleados que existen en cada Tramo de clasificación, según los datos de SERCOTEC. De esta manera, se obtuvo los siguientes resultados:

⁵⁷ Incluye Trabajadores de cuenta propia; Patrón o Empleador; Empleados Remunerados; Familiar no remunerado.

Cuadro A1.4.1

Clasificación	Cantidad empresas	Venta promedio	Venta promedio Anual por subtramo	Venta promedio mensual por subtramo	Cantidad de empleados	Productividad mensual por empleado (UF)	Productividad en Pesos
Micro							
Sub-tramo 1	259.070	100	\$ 25.919.954	\$ 2.159.996			
Sub-tramo 2	155.960	400	\$ 62.391.798	\$ 5.199.317			
Sub-tramo 3	173.374	1.350	\$ 234.063.569	\$ 19.505.297			
Total	588.404		\$ 322.375.320	\$ 26.864.610	2.300.697	UF\$ 11,6767266	\$ 259.769
Pequeña							
Sub-tramo 4	62.287	3.700	\$ 230.465.014	\$ 19.205.418			
Sub-tramo 5	39.777	7.500	\$ 298.329.489	\$ 24.860.791			
Sub-tramo 6	30.362	17.500	\$ 531.336.518	\$ 44.278.043			
	132.426		\$ 1.060.131.021	\$ 88.344.252	920.840	UF\$ 95,93876436	\$ 2.134.320
Valor UF (diciembre2011)		\$ 22.247					

Fuente: Construcción propia, en base a datos de

Esto nos indica también que, mientras mayor sea el nivel de ventas por empresas a un menor número de empleados, esto generará un mayor nivel de productividad de los mismos, en términos monetarios, lo que reafirma la idea de la falta de eficiencia de los recursos en pequeñas empresas.

Anexo 1.5: “Instituciones que componen la Red para el desarrollo de las microfinanzas en Chile”

Cuadro A1.5.1

Nombre área Institución	Nombre Institución adscrita
Instituciones públicas invitadas	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo de Solidaridad e Inversión Social (Fosis) - Instituto de Desarrollo Agropecuario (Indap)
Instituciones bancarias	<ul style="list-style-type: none"> - BancoEstado Microempresas - Banefe - Banco Desarrollo de Scotiabank - Banco BCI Nova
Organización de seguridad social	<ul style="list-style-type: none"> - Caja de Los Andes
Cooperativas	<ul style="list-style-type: none"> - Coopeuch - Oriencoop
Sociedades Financieras	<ul style="list-style-type: none"> - Emprende Microfinanzas - Corporación WWB – Finam - Inversiones para el Desarrollo – Indes
Fundaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Fondo Esperanza - Fundación BanIgualdad - Fundación Contigo - Fundación Crecer - Fundación Kolping Chile - Fundación Trabajo para un Hermano
Universidad	<ul style="list-style-type: none"> - Universidad Alberto Hurtado

Fuente: Informe estado de las Microfinanzas en Chile, año 2010

ANEXOS CAPÍTULO 2: INSTITUCIONES QUE OTORGAN CRÉDITOS A LA MICROEMPRESA

Anexo 2.1 Banca e Instituciones financieras

Dentro de las instituciones que otorgan créditos, las áreas más destacadas en esta área son la banca y las instituciones financieras. Hasta el año 2007, la SBIF aseguraba que un gran porcentaje de las microempresas (59%) accedía a créditos a través de los bancos y sus unidades especiales para microempresas. Para ese entonces, existían 3 bancos con orientación microfinanciera- Bancoestado Microempresas, Santander BANEFE y Bandesarrollo Microempresas⁵⁸ -. Sin embargo, con el pasar de los años, se han incluido un mayor número de actores comprometidos con el segmento microempresarial. Gracias al apoyo del Banco Interamericano de desarrollo (BID), el Banco de Crédito e Inversiones de Chile (BCI), ha podido crear la unidad especializada BCI Nova Banca Emergente, incrementando la oferta de créditos hacia la microempresa.⁵⁹

Es necesario destacar que Banco Ripley y Banco Falabella también se presentan como nuevos actores dentro del mercado, y aunque éstos se han destacado por su oferta en créditos de consumo, hoy en día se presentan como una competencia potencial a la oferta vigente en créditos orientados a la microempresa⁶⁰.

A continuación, se detalla la oferta existente de los principales bancos especializados para la microempresa y los requisitos que éstos piden para poder otorgar cada crédito.

⁵⁸ SBIF. L. Morales y A. Yañez. Óp. Cit.

⁵⁹BID. Banco chileno BCI expande microcrédito con apoyo del BI. [En línea]<<http://www.iadb.org/es/noticias/comunicados-de-prensa/2009-12-18/bid-ayuda-a-expandir-financiamiento-para-las-microempresas-en-chile,6141.html>> [Consulta: Diciembre 2011]

⁶⁰C. Julio. Diseño de los procesos de evaluación de clientes y mantención del modelo de scoring y de segmentación en Bandesarrollo microempresas. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial. Santiago de Chile. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. 2009. Pág. 17.

BANCO ESTADO MICROEMPRESAS ⁶¹

Cuadro A2.1 .1

Banco Estado créditos

Tipo de crédito	Garantías	Tasa de interés	Montos
Crédito Agrícola Microempresas	Depende del solicitante	2,7%	Desde \$100.000 Hasta \$23.000.000
Crédito Transportista Microempresas	Depende del solicitante	Depende del solicitante	Desde \$100.000 Hasta \$23.000.000
Crédito Comerciantes Microempresas	Depende del solicitante	2,7%	Desde \$100.000 Hasta \$23.000.000
Crédito Manufactura Microempresas	Depende del solicitante	2,7%	Desde \$100.000 Hasta \$23.000.000

Fuente: Elaboración propia, en base a antecedentes de Banco Estado

Banco Estado Microempresas propone como requisito transversal un año de antigüedad como mínimo en el funcionamiento de la empresa a todos los créditos que ofrece, y también evalúa la decisión de otorgar créditos en base a los buenos antecedentes comerciales del futuro beneficiario. Dentro de éste último, el banco busca que los usuarios no tengan protestos ni morosidades dentro de los últimos 6 meses dentro del sistema financiero.

Por otra parte y debido a la tendencia familiar que tienen las microempresas, el banco también revisa los antecedentes comerciales del cónyuge o conviviente en caso de que ellos tengan protestos o morosidades, y en el caso de tratar con empresarios jóvenes se revisa la información de los padres en busca de las faltas ya mencionadas.⁶²

Finalmente, la institución hace evaluaciones en terreno de la microempresa y también se revisa y analiza la capacidad de pago del empresario.⁶³

⁶¹ CREEME. Noviembre 2008. Óp. Cit.

⁶² La información sobre familiares o parejas se obtiene a través de la entrevista que tiene el ejecutivo con el futuro beneficiario.

⁶³ Información obtenida a través de ejecutivos de BancoEstado Microempresas

Cuadro A2.1.2: “Requerimientos por crédito Banco Estado Microempresas”

Tipos de crédito	Requisito
Crédito agrícola microempresas.	Ser agricultor formal o Informal con terreno propio o arrendado. Sus ventas anuales no pueden superar las 2.400 UF anuales.
Crédito Transportista Microempresas.	Atiende necesidades de transporte por lo que el crédito se da en caso de que vayan a cubrir gastos de taxis básicos, colectivos ejecutivos, transporte escolar y transporte de carga.
Crédito Comerciantes Microempresas.	Ser trabajador independiente, que compre productos a proveedores y los venda.
Crédito Profesional Microempresas.	Especial para profesionales independientes, ya sean profesionales universitarios o técnicos ya egresados

Fuente: Elaboración propia, en base a datos obtenidos de Banco Estado Microempresas

BANCO DEL DESARROLLO⁶⁴

A diferencia de Banco Estado, la oferta de créditos para microempresarios del Banco del Desarrollo no es especializada, y de acuerdo a la evaluación de programas de ayuda microempresarial, estos créditos no distan de ser meros créditos de consumo.⁶⁵

⁶⁴ CREEME. Noviembre 2008. Óp. Cit.

⁶⁵ CREEME. Noviembre 2008. Ibíd.

Cuadro A2.1.3: Requerimientos por crédito Banco del Desarrollo

Tipo de crédito	Requisito
Crédito para la microempresa	El empresario no debe tener antecedentes comerciales negativos, debe mostrar que tiene capacidad de pago sobre el monto solicitado y se deben presentar documentos de respaldo.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Banco del Desarrollo

BANCO SANTANDER BANEFE.

En una primera instancia Banco Santander BANEFE clasifica a los empresarios entre Microempresas formales, de actividades especiales y oficios. De acuerdo a los criterios establecidos por esta entidad, los potenciales beneficiarios deberán cumplir con ciertos requisitos básicos para acceder a los productos. Los requisitos para las microempresas formales es que deben demostrar un año de antigüedad, al mismo tiempo en que demuestran que tienen todos los permisos establecidos para llevar a cabo sus actividades- Iniciación de Actividades, declaración anual impuestos de años anteriores, patentes, permiso municipal, permiso SESMA (en caso de ser necesario), pago de impuestos (6 últimos IVA o PPM) y documentación de domicilios -.

Los requisitos establecidos para las microempresas de actividades especiales son tener antigüedad de al menos 2 años y presentar patente o permiso municipal de a lo menos 2 años de antigüedad y patente o permiso municipal vigente. Para los oficios, el requisito es demostrar 2 años de antigüedad en el negocio y la presentación de otros documentos adjuntos - registro de clientes y proveedores, o facturas de compras a proveedores habituales, certificado que acredite al menos 1 cliente y proveedor, y un documento que acredite propiedad-.

Cuadro A2.1.4: Requerimientos por crédito Banco Santander BANEFE

Tipo de Crédito	Requisito
Microcrédito	Es para todo tipo de microempresario clasificado. Debe mostrar renta mínima por el negocio de \$80.000 y renta familiar de \$120.000. No debe tener acreedores en otras instituciones bancarias o financieras
Crédito FOGAPE	Ser mayor de 21 años y no debe tener acreedores en otras instituciones bancarias o financieras.
Crédito Agrícola	Ser agricultor formal o informal puede ser propietario o arrendatario del terreno, cuyas ventas no superen las UF 2.400.
Crédito FCU (financiamiento en cuotas)	Tener entre 21 y 74 años y tener una renta mínima de \$120.000
Línea de crédito de negocios	El solicitante debe ser la persona que administra el negocio.

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Banco Santander BANEFE.

BCI NOVA.

El banco BCI Nova no ofrece gran variedad de créditos, más bien, ofrece un tipo de crédito que la institución asegura está orientado a satisfacer las necesidades comerciales del negocio.⁶⁶

⁶⁶ BCI Nova. Crédito para Microempresarios [En línea]
<http://www.bcinova.cl/microempresarios/CreditoMicroempresarios_act.html> [Consulta: diciembre: 2011]

Cuadro A2.1.5: Requerimientos por crédito BCI Nova

Tipo de crédito	Requisitos
Crédito para microempresarios	Ser microempresario o persona natural con giro comercial, edad de 25 a 74 años, que el negocio tenga una antigüedad mínima de 2 años, tener ventas anuales hasta 2.400 UF y buenos antecedentes comerciales. ⁶⁷

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de Banco BCI Nova

Anexo 2.2 Cooperativas de Ahorro y Crédito

Cuadro A2.2.1: “Requisitos para postular microcréditos cooperativas”

Tipo de crédito	Requisito
Credicoop	
Crédito Microempresa	No estar registrado en DiCOM y ser socio
Crédito Microempresa.	No estar registrado en DiCOM y ser socio
Línea de descuento de facturas (para descontar partes de las facturas a clientes).	Ser socio de la cooperativa con un año mínimo de antigüedad.
Crédito de Emergencia (crédito orientado a resolver necesidades de corto plazo. Ej.: caja).	Ser socio.

Tipo de crédito	Requisito
Coocretal	
Crédito Microempresa.	No estar registrado en DiCOM y ser socio

⁶⁷ BCI Nova. Ibíd.

Tipo de crédito	Requisito
DetaCoop	
Créditos para clientes dependientes	<u>Ser propietario , no estar en DICOM y comprobar renta por sobre los \$120.000.</u>
Créditos para clientes independientes	Ser propietario de los bienes en la empresa , no estar en DICOM y tener rentas superiores a \$120.000

Tipo de crédito	Requisito
Oriencoop	
Crédito microempresa	Calificar de acuerdo a las políticas comerciales y de riesgo vigente para el producto
	No poseer antecedentes comerciales desfavorables.
	Al menos un año de formalización.
	Ser socio.
Crédito microempresa formal	Calificar de acuerdo a las políticas comerciales y de riesgo vigente para el producto
	No poseer antecedentes comerciales desfavorables.
	Al menos un año de antigüedad en la actividad comercial a financiar
	Ser Socio.

Fuente: Elaboración propia, en base a información de Instituciones

Anexo 2.3 Fundaciones sin Fines de Lucro

Dentro del espectro a observar de fundaciones sin fines de lucro que dan servicios microfinancieros se revisaran lo que buscan (en término de sus misiones) aquellas instituciones que el programa CreeME de la universidad de chile ha destacado dentro de sus clases “AprendeEmpresas”.

Cuadro A2.3.1: Misiones y visiones de Fundaciones sin fines de lucro

Misión
Fundación Contigo⁶⁸
Generar oportunidades a emprendedores, en situación de pobreza, y dueños de microempresa, para que logren crecer y desarrollar su potencial.
Fondo Esperanza⁶⁹
Apoyar a mujeres y hombres emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios financieros, capacitación y redes, con el objetivo de aportar al mejoramiento de sus condiciones de vida, las de sus familias y sus comunidades.
Fundación Crecer⁷⁰
Fundación Crecer ayuda a familias en situación de pobreza o de exclusión social, para que desarrollen herramientas personales, familiares y económicas que les permitan mejorar o superar por si mismas esta condición.
FINAM⁷¹
Contribuir al desarrollo económico y social de mujeres y hombres emprendedores de menores ingresos, a través de la entrega eficiente de servicios financieros de calidad, promoviendo su incorporación y participación en la actividad económica del país, generando la autoconfianza de sus capacidades profesionales y de negocios.
Fundación BanIgualdad⁷²
Otorgar un servicio de microfinanzas de calidad, eficiente y oportuno a hombres y mujeres emprendedores de los sectores más pobres y vulnerables de nuestro país, promoviendo con ello un desarrollo social y económico que perdure en el tiempo.

⁶⁸ Fundación Contigo.[En línea] < <http://www.fundacioncontigo.cl/VisionMision.html>> [Consulta: Diciembre 2011]

⁶⁹Fondo esperanza. Vision. [En línea]< <http://www.fondoesperanza.cl/quienes-somos/informacion-corporativa/vision/>> [Consulta: diciembre 2011]

⁷⁰ Fundación Crecer. <http://www.fundacioncrecer.cl/html/mision.htm>

⁷¹FINAM. Quienes somos. [En línea] < <http://finam.cl/sitio/quienes-somos/>>

⁷² BanIgualdad. Quienes Somos. [En línea]< <http://banigualdad.cl/quienes-somos/>> [Consulta: diciembre 2011]

Visión⁷³
Fundación Contigo
Entregar a nuestros clientes las herramientas para su desarrollo en el trabajo independiente y estar insertos en los territorios en donde viven los microempresarios.
Fondo Esperanza
Ser la institución de microfinanzas con el mejor modelo social para emprendedores de comunidades vulnerables.
FINAM
Ser una institución microfinanciera sólida y competitiva orientada al sector microempresarial y emprendedoras de menores ingresos, promoviendo su desarrollo y entregándole herramientas para su crecimiento. Con un grupo de personas altamente motivado, profesional, con capacidad de innovación y comprometido con los clientes y la institución.
Fundación Banlgualdad
Banlgualdad es una Institución de Microfinanzas, integrada por personas que confían en las capacidades de cada individuo, su vocación de emprendimiento y responsabilidad. Banlgualdad quiere acompañarlos en el proceso de llegar a ser microempresarios, y convertirse de esta forma en un actor relevante en el desarrollo y progreso de los más necesitados y en la erradicación definitiva de la pobreza de nuestro país.

Fuente: Elaboración propia en base a información de Fundaciones

FUNDACIÓN CONTIGO

Esta fundación es una organización sin fines de lucro que otorga créditos a microempresarios que por determinadas circunstancias- dentro de éstas su bajo nivel socioeconómico- no pueden acceder a los beneficios financieros de la banca. Fundación Contigo se creó sobre la base de que la gente pobre puede ir superando su situación no por caridad, si no por las oportunidades financieras a las que pueden

⁷³Fundación Crecer no tiene establecida la visión.

acceder. Su cartera de productos consiste de: crédito microempresarial, crédito grupal, crédito campesino y descuento de cheques.

FONDO ESPERANZA

Fundación que entrega créditos para personas en situación de pobreza. Se especializa en emprendedoras, funciona en modalidad de banca comunal y entrega créditos que varían desde los \$45.000 hasta los \$700.000 pesos.⁷⁴ Entre los servicios complementarios a sus créditos, ofrecen clases de emprendimiento y promoción de redes, para de esta manera **“generar capacidades de autogestión y así promover el desarrollo humano y comercial de las/os socias/os de FE”**⁷⁵

FUNDACIÓN CRECER

Fundación que entrega créditos a través de su programa Emprendedores. Sus productos están diseñados para servir a todos aquellos emprendedores con ingresos cercanos a los correspondientes a la línea de la pobreza. Sus créditos se entregan mediante la modalidad de banco comunitario, aunque aun así siguen siendo créditos individuales. Entre sus servicios también se ofrecen talleres de administración y talleres para aprender a postular a fondos concursales, del estado o privados.

FINAM (Finanzas Internacionales y Nacionales para la Mujer)

FINAM es una fundación especializada en dar créditos a mujeres emprendedoras (aunque también atiende a emprendedores), con especial enfoque en emprendedoras con menores ingresos.

Dentro de sus valores está establecido levantar la confianza empresarial de las mujeres. Sus servicios no financieros consideran: orientación, capacitación, asistencia técnica y transferencia tecnológica⁷⁶. Actúa en Chile como filial de Women’s World Banking.

⁷⁴ CREEME. Noviembre 2008. Óp. Cit.

⁷⁵Fondo esperanza. Promoción de redes. [En línea] <<http://www.fondoesperanza.cl/nuestro-servicios/promocion-de-redes/>> [Consulta: Diciembre 2011]

⁷⁶ CREEME. Noviembre 2008. Óp. Cit.

FUNDACIÓN BANIGUALDAD

Banigualdad es una Fundación sin fines de lucro que ofrece servicios de microfinanciamiento a los emprendedores de sectores más pobres del país. Se basa en entregar un servicio que ayude al desarrollo de los microempresarios y a la durabilidad de sus proyectos en el tiempo, asegurando que los microcréditos- a pesar de ser en cantidades pequeñas- puedan generar un sinnúmero de oportunidades y garantizar la igualdad.

Anexo 2.4: Instituciones Gubernamentales

El acceso a microfinanzas también se encuentra dado por las instituciones Públicas. Los productos que éstas ofrecen se dirigen a satisfacer necesidades de crédito, subsidios y beneficios. En este segmento observaremos brevemente lo que busca cada institución al proveer este tipo de ayuda (enfocado en el otorgamiento de créditos) y las condiciones fundamentales que los potenciales clientes deben cumplir para acceder a estos beneficios.

Cuadro A2.4.1: Misiones y Visiones Instituciones Gubernamentales

Misión			
CORFO	FOSIS	SERCOTEC	INDAP
Fomentar el emprendimiento y la innovación para mejorar la productividad de Chile, y alcanzar posiciones de liderazgo mundial en materia de competitividad.	Trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile.	Promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios.	Apoyar el desarrollo de los pequeños productores y productoras agrícolas mediante acciones de fomento productivo, orientadas a la generación y fortalecimiento del capital humano, financiero y productivo, que contribuyan a la superación de la pobreza y a la sostenibilidad y competitividad de la agricultura nacional.

Visión			
Ser una agencia promotora del emprendimiento y la innovación de clase mundial, que acelere el desarrollo generando mayores oportunidades para los chilenos.	-	-	-

Fuente: elaboración propia en base a información de instituciones gubernamentales

FOSIS

FOSIS es un servicio del Gobierno de Chile cuya misión es *Trabajar con sentido de urgencia por erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile*⁷⁷. Para llevar a cabo este trabajo, se ha dedicado a asistir a personas en situación social vulnerable o pobreza, mediante el apoyo a iniciativas de trabajo, emprendimiento y habilitación social.

Dentro de los programas que van en apoyo a los microempresarios cuyos negocios ya se encuentran en funcionamiento, FOSIS ofrece 3⁷⁸ productos: Yo emprendo, Yo emprendo en comunidad y Acceso al crédito. Todos estos beneficios están disponibles si el microempresario cumple con los requisitos que se muestran en la siguiente tabla.

⁷⁷FOSIS. ¿Qué es el Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS? [En línea] <http://www.fosis.gob.cl/opensite_55.aspx> [Consulta: diciembre 2011]

⁷⁸ Existen en efecto 4 productos para emprendedores, pero uno de ellos no es para empresas ya constituidas si no proyectos que quieran adquirir un capital semilla

Cuadro A2.4.2: Requerimientos por crédito FOSIS

Requisitos/ Tipos de créditos FOSIS	Yo emprendo	Yo emprendo en comunidad	Acceso al crédito
Ser mayor de 18 años	x	X	x
Tener puntaje de ficha de protección social igual o menor a 8.500 puntos	x	X	x
Formar parte de un grupo organizado de más de 5 personas		X	
Personas que ya tengan o quieran empezar una actividad económica			x

Fuente: Instituciones de financiamiento para la microempresa

Una vez que se cumple con los requisitos formales anteriormente mencionados, y se tiene un plan de negocio, éste pasa a ser revisado por un jurado que realiza una pre-selección. Aquellos emprendedores cuyos proyectos queden pre-seleccionados, tendrán pasar por una etapa de auto diagnóstico de su emprendimiento que deberá contemplar “la identificación de las actividades desarrolladas, la organización interna, la distribución de los cargos y de la responsabilidad según sexo”⁷⁹. En conjunto, con esto se deberá hacer un diseño de apoyo a la gestión de la empresa y también mejorar el plan de negocios presentado anteriormente. La evaluación se dividirá en etapas de admisibilidad de la propuesta (cumplimiento de requisitos de las bases regionales) y presentación de todos los documentos necesarios) y la evaluación técnica de ésta (verificación de requisitos mínimos de elegibilidad).

⁷⁹ FOSIS. Bases generales programa de apoyo actividades económicas. Santiago, Chile.2006. Pág.11.

CORFO

La Corporación de Fomento a la Producción es un organismo del Estado de Chile que vela por una sociedad con mayores oportunidades a través del emprendimiento y la innovación tal como su misión lo estipula. La cartera de productos dirigidos hacia la microempresa (considerando solo la cartera para microempresas, ya que los productos hacia la pequeña empresa van ligados con la cartera para las medianas empresas) consiste de: reprogramación créditos PyME y crédito CORFO microempresas. Los requisitos para otorgar estos beneficios se muestran en el cuadro 3.6⁸⁰

A diferencia de otras instituciones gubernamentales, los criterios para elegir a aquellas empresas que si accederán a los créditos depende de los diferentes criterios de cada una de los intermediarios con los que trabaja CORFO.

Cuadro A2.4.3: Intermediarios FOSIS Y CORFO

CORFO	FOSIS
Instituciones financieras que están operando créditos Corfo micro y pequeña empresa.	Instituciones donde se puede solicitar microcréditos con subsidio del estado
Coopeuch	BancoEstado Microempresas
Cooperativa Orienncoop	BCI Nova
Caja Los Andes	Fondo Esperanza
Cooperativa Financoop	Banlgualdad
Cooperativa coocretal	Credicoop
Cooperativa Chilecoop	Oriencoop
Cooperativa Credicoop	FINAM
Cooperativa Detacoop	
Fondo Esperanza	
Indes S.A	

Fuente: Elaboración propia, en base a información de FOSIS y SERCOTEC

⁸⁰ OIT y SERCOTEC. Manual para emprendedores de Chile 2011. Santiago, Oficina Internacional del Trabajo, 2011.

Cuadro A2.4.4: Requerimientos por crédito CORFO

Requisitos/ Tipos de créditos CORFO	Reprogramación créditos PyME	Crédito CORFO Microempresa
Empresas con ventas de hasta UF 100.000 al año, excluido el IVA	X	
Personas naturales o jurídicas que destinen los recursos recibidos a actividades de producción de bienes y servicios		X
Que generen ventas anuales no superiores a UF 15.000		X

Fuente: Elaboración propia, en base a datos CORFO

SERCOTEC

SERCOTEC es una corporación dependiente del Ministerio de Economía, que plantea como misión “Promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas y fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios”⁸¹.

Cuadro A2.4.5: Requerimientos Subvenciones SERCOTEC

Capital Semilla Empresas
Ventas anuales iguales o inferiores a 10.000 UF.
Tener a lo menos 1 año de antigüedad (formal).
No tener deudas comerciales en cobranza judicial.

⁸¹ SERCOTEC. Historia. [En línea] <<http://w3.sercotec.cl/web/sercotec/acerca-de-sercotec/historia>> [Consulta: diciembre 2011]

Capital Semilla Emprendimiento.

Personas naturales y personas jurídicas, que a la fecha de postulación no tengan iniciación de actividades en el SII, o si tienen inicio de actividades en primera categoría no tenga más de un año de antigüedad.

Personas naturales, mayores de 18 años, con inicio de actividad ante el SII en segunda categoría, aun cuando esta supere los 12 meses de antigüedad.

Participación en el proceso de formación y asesoría para el emprendimiento.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de SERCOTEC

Dentro de los productos que ofrece para microempresarios es necesario recalcar que para el caso de SERCOTEC, son los requisitos formales de cada concurso. El acceso a capital semilla también se ve circunscrito al cumplimiento de otras condiciones, tales como aprobar el auto diagnóstico de habilidades empresariales que se hace a los postulantes. Este autodiagnóstico consiste de una prueba que revisa temas tales como: Capital Humano, Social y Redes (33%), Clientes y Ventas (23%), Gestión Financiera y Contable (20%), Planificación y Entorno (16%) y Personalidad (8%). Quienes aprueben esta etapa, deberán llevar a cabo un plan de negocios que determinará si efectivamente la persona ha seleccionado para los programas.

INDAP

El instituto de Desarrollo Agropecuario es un servicio del Estado de Chile en apoyo al sector agricultor/campesino. Su misión es “Desarrollar de manera sustentable la competitividad de la pequeña agricultura proporcionando servicios de asistencia técnica e inversión productiva de excelencia”⁸². Dentro de este contexto el fomento productivo basado en la asignación de recursos, es la oportunidad que INDAP otorga para transformar la actividad de la pequeña agricultura en negocios que sean sustentables, donde las familias campesinas puedan prosperar. Su cartera de

⁸² INDAP. Que es INDAP. [En línea] <<http://portal.indap.cl/content/view/1835/355/>> [Consulta: diciembre 2011]

productos⁸³ se basa en: crédito a corto plazo individual, crédito corto plazo empresas, crédito largo plazo individual y créditos largo plazo empresas. Los requisitos para acceder a cada producto se muestran en la siguiente tabla⁸⁴.

Cumpliendo estos requisitos formales, más las entregas de documentos correspondientes (dependiendo del crédito al que se quiera acceder)⁸⁵, se sigue a una etapa de evaluación donde ejecutivos de la organización examinan criterios que permitan minimizar el riesgo que adquiere ésta al entregar el crédito. Estos criterios son⁸⁶: voluntad de pago del cliente/clienta, destino final del crédito, capacidad de gestión, capacidad de pago, garantías e informe técnico. Sin embargo, es importante recalcar que en los informes sobre entrega de crédito, no se hace alusión a ningún método de evaluación de gestión estándar que de lineamientos sobre cómo se está administrando la organización.

⁸³ En este caso existen 6 tipos de crédito, sin embargo se descartó el créditos enlace forestal y crédito enlace riego debido a que la especificidad de sus requerimientos no aportan significativamente en el análisis global de las condiciones para otorgamiento de créditos

⁸⁴ OIT y SERCOTEC. 2011. Óp. Cit.

⁸⁵ INDAP. Aprueba normas para operar el programa de créditos de INDAP. 2004. [En línea] <http://beta1.indap.cl/Programasdeindap/Documents/Normas_de_credito_actualizadas_al_15_d_e_enero%202010.pdf> [Consulta: diciembre 2011]

⁸⁶ INDAP. 2004. Óp. Cit.

Cuadro A2.4.6:**Requerimientos Créditos INDAP**

Requisitos/ Créditos	1	2	3	4
Reunir los requisitos para ser usuario(a) de INDAP.	X		X	
No tener en INDAP más de dos créditos de corto plazo con saldo.	X	X		
No tener en INDAP más de dos créditos de largo plazo con saldo.			X	X
No tener deuda morosa con INDAP.	X		X	
Estar en condiciones de otorgar las garantías que se exijan y contratar los seguros que se requieran.	X			
Organizaciones legalmente constituidas y conformadas por pequeños productores agrícolas/campesinos que califiquen como clientes INDAP.		X		X
Tener la facultad de contraer compromisos financieros.		X		X
Estar legalmente constituidos y vigentes.				X
La totalidad de la directiva o representante legal de la organización no debe tener deuda morosas con INDAP.		X		X
Realizar actividades productivas de bienes y/o servicios.				X

Fuente: Elaboración propia, en base a datos de INDAP

- **1:** Crédito corto plazo Individual.
- **2:** Crédito corto plazo Empresas.
- **3:** Crédito largo plazo Individual.
- **4:** Crédito largo plazo Empresas.

ANEXOS CAPÍTULO III: TEORIAS Y LEVANTAMIENTO MODELOS EXISTENTES

Anexo 3.1: “Teorías de Calidad Total en las Organizaciones”

El término clave que define esta corriente es el de “mejora continua de la calidad”, y su objetivo primordial es alcanzar altos estándares en procesos, sistemas y productos/servicios, que permitan aumentos y mejoras continuos en la calidad que no conlleven a aumentos excesivos en los costos de producción.

Para conseguir lo anterior, la TQM considera a todos los actores relevantes para una empresa al momento de hablar de mejoras de calidad: relación con proveedores, procesos internos de producción, manejo de personal, trato a los clientes, correspondencia con la sociedad y el medio ambiente, entre otros.

Para conseguir la anhelada *calidad*, las empresas consideran la satisfacción no solo de sus clientes externos (quienes adquieren el producto o servicio), sino que se manifiesta de forma implícita la satisfacción del cliente interno⁸⁷ como parte central del modelo a seguir. Por lo tanto, la TQM no solo busca la satisfacción de los clientes externos de la empresa, sino que también considera aspectos como las condiciones de trabajo, la formación personal y el bienestar general dentro del modelo.

El concepto de calidad es amplio, y no existe una única definición para éste: dependerá del enfoque en el que se considere calidad y el autor, lo que determine su significado. Algunas definiciones de calidad son:

- *“calidad es la conformidad con los requisitos”*⁸⁸
- *“calidad es aptitud para el uso”*⁸⁹
- *“Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente. Estas condiciones son: a) el uso actual y b) el precio de venta del producto”*⁹⁰
- *“La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua”*⁹¹

⁸⁷ Clientes internos son todos aquellos actores que coexisten dentro de la organización y que requieren del uso de ésta en términos de sistemas y procesos.

⁸⁸ Phillip Crosby

⁸⁹ Joseph Juran

⁹⁰ Armand Feigenbaum

A partir de las diferencias inherentes de cada uno de los autores, es que se procederá a analizarlos de manera separada.

3.1.1 Edward Deming

Nacido en EE.UU en el año 1900, fue luego de la Segunda Guerra Mundial que logró renombre a nivel mundial, gracias a su apoyo en el desarrollo y crecimiento de Japón.

El desarrollo del modelo propuesto por Deming contempla catorce principios fundamentales para la gestión y transformación de la eficacia empresarial, modelo base de las teorías de la calidad total y con el cual se pretende que la empresa logre ser competitiva, perdure en el tiempo y de trabajo de calidad a los clientes internos.

Planificación, organización, dirección y control, los cuatro pilares fundamentales de la administración, se pueden identificar en cada uno de los principios que forman los 14 puntos de Deming para la calidad de la gestión empresarial.

1. Crear **constancia en el mejoramiento de productos y servicios**, con el objetivo de ser competitivo y mantenerse en el negocio, además proporcionar puestos de trabajo.
2. Adoptar una nueva **filosofía de cooperación** en la cual todos se benefician, y ponerla en práctica enseñándola a los empleados, clientes y proveedores.
3. Desistir de la dependencia en la inspección en masa para lograr calidad. En lugar de esto, mejorar el proceso e **incluir calidad en el producto desde el comienzo**.
4. Terminar con la práctica de comprar a los más bajos precios. En lugar de esto, **minimizar el costo total en el largo plazo**. Buscar tener un solo proveedor para cada ítem, basándose en una relación de largo plazo de lealtad y confianza.

⁹¹ Edward Deming (1989)

5. Mejorar constantemente los sistemas de producción, servicio y planeamiento de cualquier actividad. Esto va a **mejorar la calidad y la productividad**, bajando los costos constantemente.
6. Establecer **capacitación** dentro del trabajo.
7. **Establecer líderes**, reconociendo sus diferentes habilidades, capacidades y aspiraciones. El objetivo de la supervisión debería ser ayudar a la gente, máquinas y dispositivos a realizar su trabajo.
8. Eliminar el miedo y **construir confianza**, de esta manera todos podrán trabajar más eficientemente.
9. Borrar las barreras entre los departamentos. Abolir la competición y construir un **sistema de cooperación basado en el mutuo beneficio** que abarque toda la organización.
10. **Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas pidiendo cero defectos** o nuevos niveles de productividad. Estas exhortaciones solo crean relaciones de rivalidad, la principal causa de la baja calidad y la baja productividad reside en el sistema y este va más allá del poder de la fuerza de trabajo.
11. **Eliminar cuotas numéricas y la gestión por objetivos.**
12. **Remover barreras** para apreciar la mano de obra y los elementos que privan a la gente de la alegría en su trabajo. Esto incluye eliminar las evaluaciones anuales o el sistema de méritos que da rangos a la gente y crean competición y conflictos.
13. Instituir un firme programa de **educación y auto mejora.**
14. Poner a todos los miembros de la compañía a trabajar para llevar a cabo la transformación. La **transformación es trabajo de todos.**

La idea principal de Deming es moverse del pensamiento respecto de que la calidad es un outcome deseable, hacia el pensamiento de que la calidad es una estrategia competitiva.

El concepto de estrategia competitiva ha rondado durante siglos. Una persona que vende productos o servicios similares a otra puede competir en precios, al vender los suyos a un menor precio. Sin embargo, el vendedor puede intentar competir agregando características extra. Esta es la idea central de Deming y su teoría: su énfasis está en alcanzar la ventaja competitiva por medio de la satisfacción de clientes internos y externos a través de la mejora continua en la calidad, y lograr que dicha ventaja sea sostenible en el tiempo.

Como antes se ha mencionado, los conceptos de calidad son amplios y probablemente cada persona tiene una noción pre concebida respecto de este concepto. Las ideas de Deming son mucho más amplias a las planteadas por otros autores como Juran. De acuerdo a Deming, *“la calidad no es un estado que se logra en la fabricación, sino más bien, un continuo esfuerzo de toda la empresa en la mejora continua”*.

Así como plantea los 14 puntos de la gestión de excelencia, Deming también analiza cuales son los errores más recurrentes en la gerencia, y que llevan a las empresas a lograr resultados por debajo de su potencial. Elementos como la falta de constancia en los propósitos, preferencia por las ganancias cortoplacistas versus el largo plazo, atención exclusiva a los resultados o cifras únicamente observables, entre otros, son los causantes desde su perspectiva de los errores en la gestión y las fallas en las empresas en su objetivo de tornarse más competitivas.

3.1.2 Joseph Juran

Nacido en 1904 en Rumania, Juran remarcaba que la calidad como atributo de toda empresa, no debe ser aislada a las acciones que contemple un solo departamento que sea creado con el fin de asegurarla. La calidad debe ser pieza central en el proceso de elaboración o prestación de los bienes o servicios, y por parte de todo el personal de la empresa debe existir un serio compromiso por alcanzarla de manera anticipada, logrando así que no existan defectos posteriores.

El enfoque de Juran se orienta hacia la calidad de productos y servicios por parte de las empresas, mediante la fuerte atención a las personas que le componen y a la

atención de sus necesidades, como también al entendimiento de las necesidades de mercado. Sin embargo, Juran difiere de Deming respecto del enfoque en el cual centran sus atenciones en torno al criterio de calidad: para Deming la atención debe estar puesta en el cliente, y en base a esto diseñar el sistema de control de calidad, sistemas y procesos acordes a entregar el mayor nivel de satisfacción a éste. Para Juran, el enfoque es en crear productos y servicios de calidad, donde todos los esfuerzos se enfocan a esta tarea, con el apoyo en el desarrollo de las personas, sistemas y procesos.

La trilogía de Juran, publicada en 1986, ha sido identificada y aceptada a nivel mundial como una de las bases de la gestión de calidad. Se compone de tres procesos de gestión: *la planificación, el control de la calidad y la mejora de la calidad.*

Figura A3.1.2: “Pasos de la Gestión para la Calidad”

La gestión para la calidad		
PLANIFICACION DE LA CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD	MEJORA DE LA CALIDAD
Determinar quiénes son los clientes	Evaluar el comportamiento real del producto	Establecer la infraestructura del producto
Determinar las necesidades de los clientes	Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto	Identificar los proyectos de mejora
Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes	Actuar sobre la diferencia	Establecer equipos para los proyectos
Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto		Proporcionar recursos a los equipos; formación y motivación para:
Transferir los planes a las fuerzas operativas		<ul style="list-style-type: none"> • Diagnosticar las causas • Fomentar los remedios • Establecer controles para conservar los beneficios

Fuente: Juran y el Liderazgo para la calidad. Un manual para directivos

La *planificación de calidad* es la actividad para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

Para este proceso Juran establece los siguientes componentes:

1. Identificar **quiénes** son los clientes
2. Determinar **las necesidades de los clientes** identificados
3. **Traducir dichas necesidades** al lenguaje de la empresa
4. Optimizar las **características del producto (servicio)** para satisfacer las necesidades del cliente y las de la empresa
5. Desarrollar **un proceso capaz** de producir el producto
6. **Optimizar** el proceso
7. **Demostrar** que el proceso puede producir el producto en condiciones operativas
8. **Transferir** el proceso a las fuerzas productivas

El *control de calidad* es el proceso en donde se monitorea que la elaboración de los productos o servicios cumplan con los objetivos de calidad definidos y para corregir posibles errores o problemas en los casos en que sea necesario. En este tema, el autor propone 10 medidas para la mejora de la calidad, dentro de las que destacamos:

1. Crear **conciencia de la necesidad y oportunidad de mejorar.**
2. Establecer **metas** para la mejora y **planes** para alcanzar los objetivos.
3. Proporcionar **capacitación**
4. **Informar** sobre el progreso dentro de la empresa, y **comunicar** los resultados que se alcancen.
5. Dar un **reconocimiento** para el éxito
6. Mantener el impulso constante, y la **continuidad** en la mejora de los procesos.

En el año 1979 Juran funda el instituto que lleva su nombre y que desde esa fecha apoya la investigación respecto de temas de calidad, y brinda apoyo a las empresas en incorporar sistemas de calidad total en sus procesos y su gestión.

3.1.3 Armand Feigenbaum

Es el creador del concepto de *control total de la calidad*, en el cual sostiene que el logro de la calidad por parte de la organización ocurre de la interacción y consideración de todos los departamentos de la empresa, no solo los referidos a la producción.

Feigenbaum define control de calidad como: *un sistema eficaz para controlar el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos de mejora de varios grupos en una organización, de tal forma que se optimice el costo de producción para permitir la completa satisfacción de los clientes.*

El enfoque de Feigenbaum se basa en tomar la calidad como un método para hacer negocios, más que una forma de control en la producción. De esta manera, considera las relaciones humanas como fundamentos de las actividades de control de calidad.

Para lograr este enfoque, es necesario que dentro de la empresa existan políticas y objetivos de calidad definidos y específicos, que remarquen la orientación de ésta hacia el cliente. Para cumplir con dichas políticas y objetivos es fundamental el diseño de todas las actividades de la empresa en torno a éstas, y la integración de dichas actividades entre sí para alcanzar mejores resultados, que contemplen a todos los departamentos en torno a la mejora de calidad.

Se considera al control de calidad como el proveedor de estructuras, planes y herramientas para administrar la calidad. Por ende, en las organizaciones se pone énfasis en impulsar constantemente el liderazgo hacia la calidad, realizar inversiones para la implantación de tecnología moderna en el proceso total: ventas, ingeniería y producción; y en sellar un compromiso para la calidad y la productividad, desde los altos niveles hasta los inferiores.

Por lo mismo, el personal debe tener tareas claramente asignadas para el logro de la calidad dentro de toda la línea organizativa. A su vez, debe existir un fuerte interés en la calidad, además de motivación y entrenamiento positivo sobre la misma en toda la organización.

Dado lo anterior, para que el personal pueda efectuar efectivamente sus tareas, debe existir un flujo definido y efectivo de información, procesamiento y control de calidad. Para controlar la calidad, se deben realizar medidas en cuanto a costos de calidad, acompañado de otras mediciones y estándares de desempeño de la calidad, para así poder determinar la efectividad real de las acciones y de las posibles acciones correctivas.

Para este modelo, un aspecto fundamental es el control continuo del sistema, incluyendo la prealimentación y retroalimentación de la información, así como el análisis de los resultados y comparación con los estándares presentes. Por lo mismo, la auditoría periódica de las actividades sistemáticas es algo fundamental de implementar y realizar.

Anexo 3.2: “Teorías de la excelencia de la gestión en la organización”

Dentro de este marco general se agrupan una serie de teorías muy recientes en cuanto a la gestión que contemplan aspectos de la atención en foco a los clientes, la revolución en la gestión y los procesos dado el ambiente cambiante, las estrategias de diferenciación con orientación a la calidad del servicio al cliente para lograr ventajas competitivas, entre otras.

Dichas teorías nacen principalmente de elementos relacionados al modelo de la calidad total, donde se destaca la importancia de un control de calidad integrador y generalizado dentro de los procesos de la empresa, a modo de reducir los costos y satisfacer mejor las necesidades de los clientes; la importancia de la capacitación y perfeccionamiento de directivos y trabajadores (los clientes internos de la organización); el monitoreo constante de los procesos y sistemas; la mejora continua; entre otros.

Las nuevas corrientes parecen ser difíciles de agrupar en un único grupo, pues toman temas distintos como ejes centrales, pero a su vez altamente posibles de complementar entre sí. Así por ejemplo, la teoría de la excelencia, definida por Peters, considera como eje central la innovación, creatividad y estructuras orgánicas dentro de

las empresas. Albrecht rescata la importancia de enfocar los esfuerzos con dos focos de atención: clientes externos y clientes internos, y combinar aspectos como cultura, liderazgo o estructura en torno a éstos y para éstos. Por otra parte, Horovitz plantea desde su perspectiva la importancia del servicio al cliente y de la reducción de los costos y mejora de las eficiencias sin perder el foco de que lo que se quiere, si bien es reducir costos o maximizar beneficios, es esencialmente la satisfacción cada vez mayor de los clientes, que permitan consolidar a la empresa gracias a la creación de una ventaja competitiva.

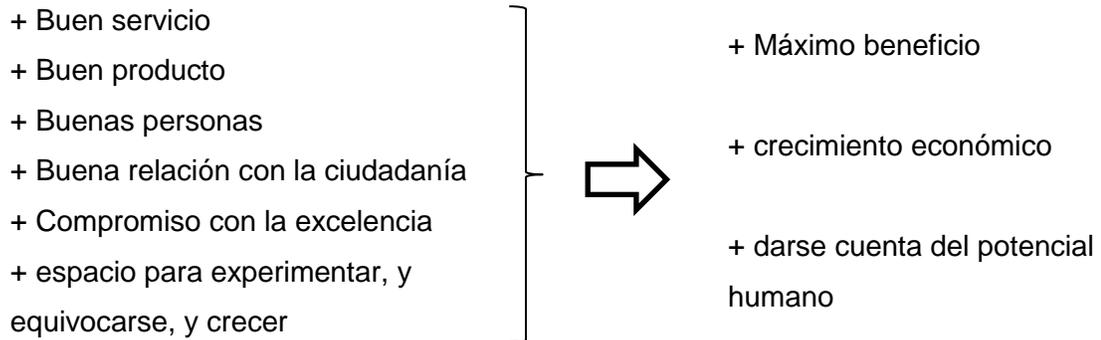
Para entrar en mayor detalle, a continuación se detallan cada una de éstas teorías, en el marco de la relevancia que tienen considerando que son actuales, consideran aspectos sociales y económicos modernos, y pueden ser replicables en cualquier organización, sea cual sea el tamaño de ésta.

3.2.1 Tom Peters

Según Tom Peters el modelo de la organización efectiva del futuro se basa en la idea de que casi todo su valor, independientemente de su tamaño o industria, es generado por el intelecto, creatividad y la imaginación de las personas que le componen. Es así como plantea, que en un futuro, el costo de las materias primas será mínimo y fácilmente asequible por todas las empresas, por lo tanto es aquí donde lo importante es que las reglas convencionales de la administración dejen de funcionar: la clave será poner énfasis en lo intangible, orientando la gerencia hacia la imaginación y creatividad humanas. Bajo estas condiciones, sólo aquellas organizaciones que sean completamente flexibles ante el cambio, y capaces de adaptarse a éste, tienen esperanzas de sobrevivir y tener éxito

De sus investigaciones, el autor concluye que los grandes negocios son exitosos en la medida que aplican los principios de la calidad y el servicio, los cuales son una mezcla entre **competitividad, calidad y excelencia**, que lleven a alcanzar el éxito.

Una forma de esquematizar lo que Peters plantea, es mediante la siguiente ecuación, que utiliza para dar a entender la relevancia de la excelencia global dentro de la organización para alcanzar mejores resultados.



Fuente: Elaboración propia, en base a documento "Wherefore the impact of superior management", Tom Peters

Los principios que deben regir a toda organización son⁹²: emoción, excelencia, energía, servicio, crecimiento, creatividad, imaginación, vitalidad, sorpresa, disfrute, independencia, espíritu, comunidad, potencial humano sin límites, diversidad, innovación, diseño, ganancias, calidad y espíritu empresarial

Por lo tanto, el concepto de excelencia que plantea el autor se refiere a no cesar nunca de innovar. Para ello, en su libro *"The Tom Peters Seminar: Crazy Times Call For Crazy Organizations"*, Peters describe las 8 características o atributos que las compañías excelentes poseen, y que toda empresa debería incorporar si quiere lograr una gestión excelente. Dichos puntos son:

1. Predisposición a la acción: no paralizarse ante los análisis, sino que lograr la acción ante todo.
2. Acercamiento al cliente: aprender de ellos, ofreciéndoles calidad, servicio y confianza.
3. Autonomía y espíritu empresarial: deben existir muchos conductores de ideas y muchas personas innovadoras en todos los niveles de la organización.
4. Productividad por parte del personal: los empleados son la fuente principal de la calidad y de la productividad dentro de la empresa.
5. Movilización alrededor de un valor clave: lo importante es que dicha movilización conlleve a su realización.

⁹² Tom Peters: Wherefore The Impact Of Superior Management Practice on Increased Human Welfare and the Pursuit of Happiness and Excellence

6. Dedicarse a lo que saben hacer: muchas empresas por intentar abarcar muchas áreas, terminan realizando tareas que no saben hacer.
7. Estructura simple y poco personal.
8. Flexibilidad y rigor simultáneos: centralizadas y descentralizadas a la vez: centralizadas en lo correspondiente a valores fundamentales y descentralizadas respecto de autonomía de equipos de trabajo, de desarrollo de productos u otros.

Estas características, si bien son bastante amplias, representan la clave del éxito de empresas americanas, y pocas empresas son capaces de ponerlas en práctica de forma simultánea.

Tom Peters señala que lo que requieren las nuevas organizaciones de manera urgente es poseer una visión global de la empresa, es decir, que los directivos sean capaces de dominarla en su totalidad: no solo finanzas o el área jurídica, que actualmente son las áreas con mayores niveles de valoración, deben incluirse como áreas de interés para los directivos. Producción por ejemplo debe ser un elemento a incluir *“se debe amar el producto”*.

Finalmente, el autor señala⁹³ la relevancia de contar con liderazgos que se basen en emociones, como pasión, entusiasmo, disfrutar de la vida, compromiso, grandes causas y determinación por hacer una gran diferencia, compromiso por la excelencia, compartir aventuras, crecer más allá de las medidas y tener un apetito insaciable por el cambio.

Quienes obtienen los mejores resultados crean una cultura amplia, alentadora y compartida, un marco congruente dentro del cual las personas, llenas de cargas, buscan adaptaciones convenientes a sus capacidades

⁹³ Tom Peters: Wherefore The Impact Of Superior Management Practice on Increased Human Welfare and the Pursuit of Happiness and Excellence

3.2.2 Karl Albrecht

Albrecht a lo largo de sus estudios, investigaciones y contacto con las empresas de servicios interesadas en alcanzar la calidad, combinó y unificó los procesos de calidad y de servicio, surgiendo así el concepto de SCT⁹⁴ (servicio de calidad total), expresión con la que integra elementos que antes se encontraban separados.

Una de las bases de la filosofía del SCT, consiste en que todas las normas y medidas de la calidad utilizadas en las organizaciones, deben dirigirse al cliente como centro del sistema, lo que significa que deben relacionarse directa o indirectamente con su modelo del valor del cliente.

El enfoque del SCT tiene una diferencia crítica contra los enfoques más tradicionales de la calidad: estos tienen una base numérica y solo se basan en elementos que por ende sean cuantitativos. El SCT acepta la importancia de la calidad subjetiva y percibida por el cliente, combinándola con elementos objetivos y medibles. Dado esto, se reconoce que ambas áreas de la calidad son igualmente importantes y se necesitan satisfacer si lo que se quiere es poder crear productos o servicios más precisos que satisfagan las necesidades de los clientes.

El tiempo ha cambiado y no vivimos más en una economía de manufactura: ahora vivimos en una nueva economía, donde las relaciones están llegando a ser más importantes que los productos físicos⁹⁵. En esta afirmación de Albrecht se reconoce que no es exclusiva la calidad en lo tangible, ésta también debe extenderse a los intangibles

La teoría del servicio de Albrecht establece una estructura interna y externa, cuyo eje central y razón de ser viene dada por los **clientes**.

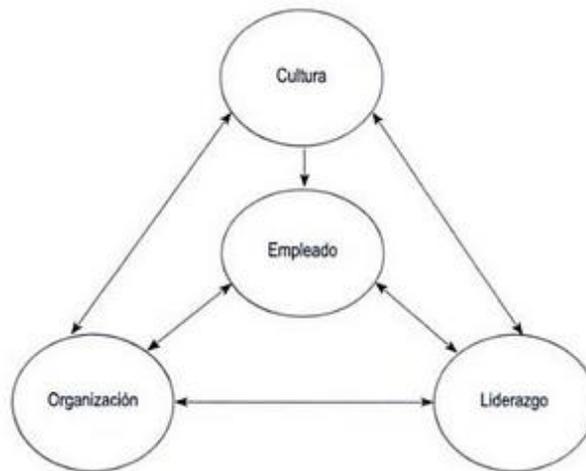
Dentro de la estructura interna, el eje central de la organización está dado por los clientes internos, mientras que en la estructura externa, el eje de la gestión viene a reforzar a los clientes externos. Las definiciones de clientes interno y externo utilizadas por Albrecht son las mismas definidas por los modelos de la calidad total.

⁹⁴ Karl Albrecht, Todo el poder al cliente.

⁹⁵ Karl Albrecht, 1994

El modelo de los triángulos, interno y externo, es la forma que utiliza Albrecht para graficar cómo debería ser el comportamiento de la organización con sus clientes para lograr una mejora en los servicios, en la calidad y con ello en el aspecto global de la organización.

Figura A3.2.1: “Triángulo Interno”



Fuente: Albrecht. Gerencia del Servicio. Editorial Legis. 1988

En el triángulo interno, el centro está dado por el cliente, esta vez entendido como las personas que trabajan directamente en la organización, mientras que los lados corresponden a *cultura del servicio*, *liderazgo* y *organización*.

Cultura del servicio: Es la forma de hacer las cosas dentro de la empresa, que valora la calidad del servicio. La cultura orientada al servicio hace inconfundible a la organización y le permite obtener una ventaja competitiva real.

La cultura debe estar compuesta de elementos básicos invisibles (historia, valores, creencias, perfiles de los directivos, sentido de pertenencia), elementos visibles o implícitos (costumbres, actitudes, procesos, normas, estrategias, trabajo en equipo, sistemas de dirección y orientación al cliente), y elementos visibles explícitos (sistema de solución de conflictos, espacios físicos, sistema de recompensa, comunicaciones), que se interrelacionan e interaccionan.

Liderazgo: En este modelo, se erige el liderazgo como un elemento integrador, participativo, contribuido, dinámico, cooperativo, que busque adicionar valor a todos los procesos de la organización. Los líderes deben ser perceptivos, innovadores, entusiastas, tener disposición al cambio, participativos, con vocación a la calidad de servicio, negociadores, capaces de empoderar a sus trabajadores, trabajadores en equipo, constantes, seguros de sí mismos, orientados a los clientes internos y externos de la organización.

Organización: Estructura y sistemas que han de estar a disposición de los trabajadores. La estructura debe facilitar la velocidad de respuesta, la innovación que lleve a mejoras continuas.

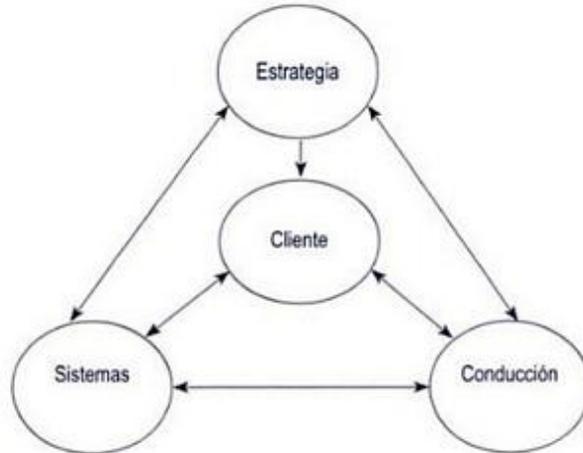
Este modelo plantea que la estructura debe estar de manera de pirámide invertida, lo que implica apertura, victoria, esfuerzo y concentración al cliente.

Clientes internos: buscan satisfacer necesidades y expectativas legítimas. Son los empleados de la organización, especialmente aquellos que tienen relación directa con los clientes externos de la empresa.

Por otro lado, en el triángulo externo del modelo de Albrecht, los clientes externos pasan a ser el centro de la misión institucional. Los vértices, *estrategia, conducción-recursos humanos y sistemas y recursos*, son las áreas de la empresa que deben desarrollarse para lograr de mejor forma la misión.

Figura A3.2.2:

“Triángulo Externo”



Fuente: Albretch. Gerencia del Servicio. Editorial Legis. 1988

Estrategia: es la guía y método que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos. Otorga los lineamientos para el logro de ventajas competitivas, y está estrechamente relacionada a los sistemas y a los miembros de la organización.

Conducción-recurso humano: todo aquel personal de la empresa que está a cargo de atender directamente a clientes (puede ser personal de contacto, secretaria que responde llamado telefónico, etc.). La idea del personal de contacto es que se encuentre en contacto perfeccionamiento y atendiendo a las necesidades de los clientes, quienes son los que activan a la empresa y permiten que esta ejecute su cadena de valor para entregarles a estos productos y/o servicios acordes a sus necesidades.

Sistemas y recursos: Sistemas, procesos y actividades deben ser desempeñadas por cada uno de los miembros de la organización, con orientación al cliente. La conveniencia debe estar orientada al cliente, no a la empresa: “*estamos para satisfacer sus necesidades*”

Sistema: Conjunto de elementos organizados de tal forma, que sus unidades dependen unas de otras: no representan nada aisladamente, pero si en conjunto y en

relación con otras unidades. (*sistema gerencial, sistema de reglas y normas, sistema técnico, sistema de procesos, sistema social*).

Procesos: conjunto de actividades ordenadas lógicamente y temporalmente para la consecución de los objetivos.

Imagen: se deriva de la gestión e interrelación de los elementos que componen la organización y se contextualiza como el medio de comunicación que influye en los empleados, clientes y en otras personas, cuyas acciones e ideas que se forman de la institución, son importantes a la hora de determinar el posicionamiento.

Clientes: Es el núcleo de la organización, y se entiende como todo aquel ser humano u organización que espera que la empresa de solución a una necesidad o inquietud y que espera un producto o servicio que se ajuste a sus deseos y expectativas. Al llevar esta filosofía, la empresa asume que tanto ésta como los clientes tienen un destino compartido.

Clientes externos o finales: satisfacen sus necesidades y expectativas, mediante uso, consumo, utilización o disfrute de productos o servicios en su vida y pagan a otros para obtenerlos

Clientes intermedios: distribuidores o intermediarios que hacen que los productos o servicios estén disponibles para los clientes finales.

Finalmente, dado el enfoque al servicio, la calidad y la relación con los clientes, Albrecht sostiene que: *las normas de calidad y las mediciones deben aplicarse tanto interna como externamente. En la cultura del servicio, todos tenemos un cliente.*⁹⁶

3.2.3 Jacques Horovitz

La investigación de este autor se ha centrado en la importancia que tienen los servicios de atención al cliente en mejorar la imagen que proyecta la empresa, lograr la fidelización y con ello la creación de una ventaja competitiva basada en el servicio de atención que se brinda.

⁹⁶ Karl Albrecht, Todo el poder al cliente, 1994

Para Horovitz, la reducción de costos para mejorar los rendimientos de la empresa debe estar acompañada de planes que contemplen la satisfacción del cliente como un eje central. No se puede agregar valor a la empresa si se le resta al cliente.

La excelencia en el servicio, según su premisa, lleva a alcanzar la satisfacción total del cliente, y con ello mejora la empresa construyendo una ventaja competitiva. Por lo mismo, al tratarse de servicios, es fundamental la relación de clientes internos y clientes externos, que agregue valor y permita crear relaciones de largo plazo con los grupos de interés.

Gestionar la calidad de servicio es una mezcla equilibrada de componentes empresariales tangibles e intangibles: los primeros son indispensables para la estructura y el control, mientras que los segundos son necesarios para crear un entorno de compromiso con la empresa y sus metas, logrando de esta manera ofrecer un mejor servicio al cliente.

Para Horovitz, calidad se define como *el nivel de excelencia que la empresa ha escogido para lograr satisfacer a su clientela clave. Representa a su vez la medida en que se logra dicha calidad.*

Cada nivel de excelencia debe responder a cierto valor que el cliente esté dispuesto a pagar, en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia, debe mantenerse en todo momento y en todo lugar.

Otro postulado del autor se refiere a la percepción de calidad, la cual asegura va cambiando a medida que va conociendo mejor los productos y estos mejoran su nivel de vida. Cada vez, el cliente deseará que el producto sea mejor.

Las empresas que se distinguen por su calidad de servicio pueden cobrar márgenes mayores por el mismo servicio o producto que ofrecen competidores, y asimismo expresan un crecimiento en épocas de prosperidad mayor, así como también son las que logran mantenerse en tiempos de estrecheces económica. Comparativamente hablando, las empresas que poseen una mejor calidad en el servicio a los clientes, invierten menos en publicidad, tienen índices menores de absentismo y mayores de permanencia en la planta.

La calidad del servicio hace que una empresa deje de ser objeto anónimo para convertirse en una entidad de rostro familiar

En general, las teorías relacionadas a la calidad y al logro de la excelencia mediante las buenas prácticas de gestión empresarial se encuentran estrechamente relacionadas en cuanto a los objetivos que pretenden lograr- calidad, satisfacción de los clientes, excelencia en los procesos y mejora continua-, y difieren en relación a cómo consideran a ciertos actores dentro de la interacción en los procesos.

Así, mientras el cliente externo para Deming es el elemento principal a considerar y satisfacer, logrando los mejores niveles de calidad orientados hacia él, para Juran el enfoque es, considerando las necesidades de los clientes y todos los actores relevantes para la empresa, mejorar la calidad total en base al producto o servicio que comercializa. Asimismo, la calidad para Feigenbaum debe ser transversal y estar presente en cada uno de los sistemas, procesos y personas involucradas en la empresa, para conseguir la ventaja competitiva y la satisfacción del cliente.

Anexo 3.3: “Norma ISO 26000:2010 Responsabilidad Social”

La Norma ISO 26000:2010 hace énfasis en que el desempeño de una organización con la sociedad y con su impacto con el medio ambiente será una parte crítica al medir su desempeño integral y su habilidad para operar de manera eficaz.

ISO 26000:2010 proporciona orientación sobre los Principios y Materias Fundamentales de Responsabilidad Social que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo.

Materia fundamental I.- Gobernanza de la Organización:

La gobernanza de la Organización es el sistema por el cual una organización toma e implementa decisiones para lograr los objetivos.

Los sistemas de gobernanza varían, dependiendo del tamaño y el tipo de organización y del contexto ambiental, económico, político, cultural y social en el que opera. Estos están dirigidos por una persona o grupo de personas (propietarios, miembros, integrantes u otros) que tienen la autoridad y responsabilidad de perseguir los objetivos de la organización.

La gobernanza de la Organización es el factor más importante para integrar la responsabilidad social y para hacer posible que una Organización se responsabilice de los impactos de sus decisiones y actividades. Una Organización que se plantea ser socialmente responsable debería contar con un sistema de gobernanza que permita supervisar y poner en práctica los siete principios de la responsabilidad social mencionados anteriormente.

Materia fundamental II.- Derechos Humanos:

Los derechos humanos son los derechos básicos que le corresponden a cualquier ser humano por el hecho serlo. Existen dos categorías de derechos humanos:

- a) Lo categoría de los derechos civiles y políticos; incluye derechos tales como el derecho a la vida y a la libertad, la igualdad ante la ley y la libertad de expresión.
- b) La categoría de los derechos económicos, sociales y culturales; incluye derechos como el derecho al trabajo, el derecho a la alimentación, el derecho a la salud, el derecho a la educación y el derecho a la seguridad social.

Los Estados tienen el deber y responsabilidad de respetar, proteger, cumplir y hacer realidad los derechos humanos. Una Organización tiene la responsabilidad de respetar los derechos humanos, incluso dentro de su esfera de influencia.

Materia fundamental III.- Prácticas laborales:

Las prácticas laborales de una Organización comprenden todas las políticas y prácticas relacionadas con el trabajo en nombre de la Organización, incluido el trabajo subcontratado.

Las prácticas laborales incluyen reclutamiento y promoción de trabajadores; procedimientos disciplinarios, transferencia y traslado de trabajadores; finalización de la relación de trabajo; formación y desarrollo de habilidades; salud; seguridad e higiene industrial, y cualquier política o práctica que afecte a las condiciones de trabajo, en particular la jornada laboral y la remuneración.

Las prácticas laborales socialmente responsables son esenciales para la justicia social, la estabilidad y la paz.

Un principio fundamental de la Declaración de Filadelfia de la OIT de 1994 es que el trabajo no es una mercancía; lo que quiere decir que los trabajadores no deberían ser tratados como un factor de producción ni estar sujetos a las mismas fuerzas del mercado que se aplican a las mercancías. La vulnerabilidad de los trabajadores y la necesidad de proteger sus derechos básicos se refleja en la “Declaración Universal de Derechos Humanos y en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales”.

Materia fundamental IV.- El medio ambiente:

Las decisiones y actividades de las organizaciones invariablemente generan un impacto en el medio ambiente independientemente donde se ubiquen. Esos impactos están asociados al uso que la Organización realiza de los recursos, la localización de sus actividades, la generación de contaminación y residuos y los impactos de las actividades de la Organización sobre los hábitats naturales. Para reducir sus impactos ambientales, la Organizaciones deberían adoptar un enfoque integrado que considere las implicaciones directas e indirectas de carácter económico, social de salud y ambiental de sus decisiones y actividades.

La sociedad se enfrenta a muchos desafíos ambientales, incluyendo el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación, el cambio climático, la destrucción de hábitats, la extinción de especies, el colapso de ecosistemas y la degradación de asentamientos humanos urbanos y rurales. A medida que la población mundial crece y el consumo aumenta, estos cambios son amenazas crecientes para la seguridad humana y la salud y el bienestar de la sociedad.

La responsabilidad ambiental es una condición previa para la supervivencia y prosperidad de los seres humanos; por ello, es un aspecto muy importante de la Responsabilidad Social. Los temas ambientales están estrechamente relacionados con otras materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social. La educación ambiental es fundamental para promover el desarrollo de sociedades y estilos de vida sostenibles.

Los temas ambientales en el ámbito local, regional y global están interconectados. Se requiere un enfoque integral, sistemático y colectivo para abordarlos.

Materia fundamental V.- Prácticas justas de operación

Las prácticas justas de operación se refieren a la conducta ética de una Organización en sus transacciones con otras Organizaciones. Incluyen relaciones entre Organizaciones y agencias gubernamentales, así como relaciones entre Organizaciones y sus socios, proveedores, contratistas, clientes, competidores, entre otras.

Los asuntos relacionados con las prácticas justas de operación se presentan en los ámbitos de anticorrupción, participación responsable en la esfera pública, competencia justa, comportamiento socialmente responsable y respeto a los derechos de la propiedad.

La competencia justa y el respeto a los derechos de propiedad no se pueden lograr, si las Organizaciones no operan entre ellas de manera honesta, equitativa e íntegra.

Materia fundamental VI.- Asuntos de consumidores:

Las Organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores, así como a otros clientes, tienen responsabilidad hacia ellos.

Las responsabilidades incluyen proporcionar educación e información precisa, utilizando información justa, transparente y útil de marketing y de procesos de contratación, promoviendo el consumo sostenible y el diseño de productos y servicios

que proporcionen acceso a todos y satisfagan las necesidades de los demás vulnerables y desfavorecidos, cuando sea necesario.

El término consumidor hace referencia a aquellos individuos o grupos que hacen uso del resultado de las decisiones y actividades de las Organizaciones, sin que implique necesariamente que tengan que pagar dinero por los productos o servicios.

Las Organizaciones tienen oportunidades importantes para contribuir al consumo y al desarrollo sostenible, a través de los productos y servicios que ofrecen y la información que proporcionan, incluida la información sobre su uso, reparación y disposición final.

Materia fundamental VII.- Participación activa y desarrollo de la comunidad:

Actualmente está ampliamente aceptado que las Organizaciones tengan relación con las comunidades en las que operan. La participación activa, ya sea de manera individual, o a través de asociaciones que busquen aumentar el bien público, ayuda a fortalecer la sociedad civil.

Las Organizaciones que se involucran de manera respetuosa con la comunidad y sus instituciones, reflejan valores democráticos y cívicos.

Algunas acciones podrían entenderse como filantropía, sin embargo las actividades filantrópicas por sí mismas no consiguen el objetivo de integrar la responsabilidad social en la Organización.

Anexo 3.4: “Modelos de Internacionales de Gestión”

3.4.1 Criterio Baldrige⁹⁷

El Criterio Baldrige para la excelencia es un programa que pretende mejorar el desempeño, calidad e innovación en las organizaciones estadounidense sin importar su tamaño. Sus principales propósitos son que las organizaciones que ganen el premio

⁹⁷ Baldrige performance excellence program .Criteria for performance excellence [En línea]<<http://www.nist.gov/baldrige/publications/criteria.cfm>> [consulta: Octubre 2011]

Baldrige a la excelencia sirvan de modelo a seguir para las instituciones estadounidenses, al mismo tiempo que sirve como instrumento para ayudar a las organizaciones a mejorar sus esfuerzos, hacer un autodiagnóstico y encontrar fuentes de debilidades, ventajas y oportunidades.

Existen 3 tipos de herramientas⁹⁸:

1. Criterio Baldrige para instituciones de la salud.
2. Criterio para negocios y organizaciones sin fines de lucro.
3. Criterio para instituciones educativas.

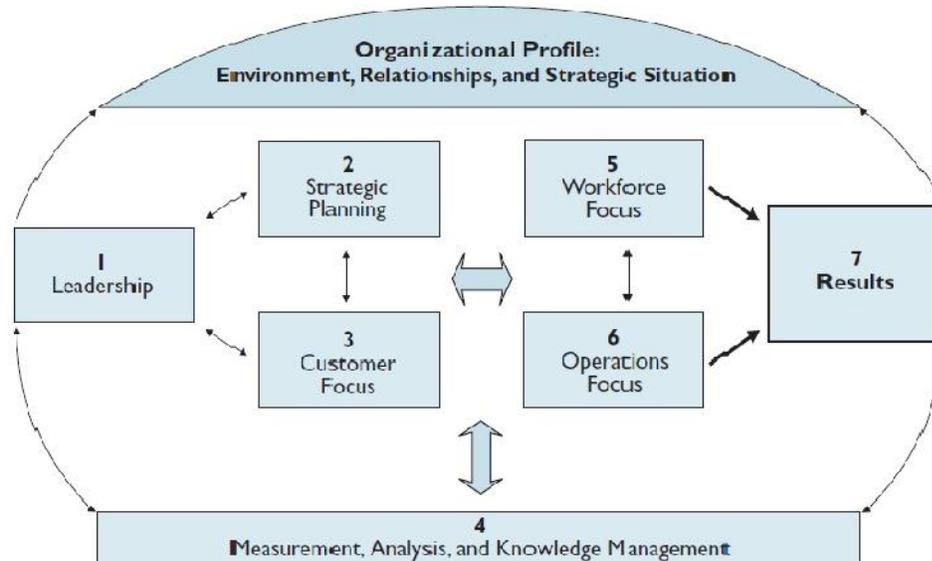
Esta herramienta revisa la administración de una organización basada en una estructura integrada consistente en 7 partes: Liderazgo y planeación estratégica; foco en el cliente; medición, análisis y conocimiento de administración; foco en la fuerza de trabajo; foco operacional y resultados.

Como se observa en la Figura 2.4.1, el perfil organizacional es lo que fija el contexto dentro de la empresa, el cual incluye el ambiente organizacional, las relaciones claves y la situación estratégica de la empresa.

A nivel medio están los ítems que dan forma al desempeño dentro de la organización, o en otras palabras, el desempeño. Éstos serán los factores que definirán los procesos y los resultados a los que llegará la empresa.

⁹⁸ Para efectos de este estudio, se utilizará como referente el segundo criterio.

Figura A3.4.1: “Estructura Criterio Baldrige”



Fuente: Baldrige Performance Excellence Program.

Como base está la medición, análisis y conocimiento administrativo ya que estos factores son críticos a la hora de manejar una organización, siendo fundamentales para llevar los procesos con la información y los conocimientos necesarios.

¿Cómo se aplica esta herramienta?

El criterio de Baldrige es un sistema de puntuación, en el cual cada ítem tiene cierto puntaje asignado. El sistema de puntuación final está constituido por dos dimensiones: procesos y resultados.

Los procesos toman en cuenta las primeras 6 partes (Liderazgo y planeación estratégica, foco en el cliente, medición análisis y conocimiento de administración, foco en la fuerza de trabajo, foco operacional), evaluadas en cuanto a aproximación, despliegue, aprendizaje e integración. Por otra parte, los resultados se medirán en cuanto a niveles, tendencias, comparaciones e integraciones.

En la asignación de puntajes también se destaca que es importante asignarle un porcentaje de importancia a cada ítem (ejemplo: de 50% o 65%) ya sea en la parte de procesos o resultados. De esa manera se tendrá más claro cuál fue el aporte del factor que debería ser más representativo dentro de la organización y se podrá ver cuál fue el logro real de tal ítem dentro del desempeño de la empresa.

Desde el punto de vista teórico, Baldrige toma elementos de las teorías de excelencia y de las de calidad para idear un modelo que conjuga ambas corrientes en un único mecanismo evaluador: la medición, análisis y conocimiento administrativo son elementos centrales de la corriente de la administración total de la calidad, así como también el foco en el cliente y la creación de planes estratégicos de control y dirección, que permiten prever errores y con ello disminuir los problemas en aspectos de calidad.

Así también, elementos centrales de las teorías de excelencia como el liderazgo, el enfoque en las operaciones (además de áreas como finanzas y asuntos legales) y en los resultados, se asemejan principalmente al punto de vista del autor Tom Peters, del cual se discutió anteriormente, y permiten unificar conceptos de calidad y excelencia en un único modelo, aplicable a empresas de la más diversa variedad.

Figura A3.4.2: “Tabla de puntuación por criterio, Modelo Baldrige”

Categories and Items		Point Values
1	Leadership	120
	1.1 Senior Leadership	70
	1.2 Governance and Societal Responsibilities	50
2	Strategic Planning	85
	2.1 Strategy Development	40
	2.2 Strategy Implementation	45
3	Customer Focus	85
	3.1 Voice of the Customer	45
	3.2 Customer Engagement	40
4	Measurement, Analysis, and Knowledge Management	90
	4.1 Measurement, Analysis, and Improvement of Organizational Performance	45
	4.2 Management of Information, Knowledge, and Information Technology	45
5	Workforce Focus	85
	5.1 Workforce Environment	40
	5.2 Workforce Engagement	45
6	Operations Focus	85
	6.1 Work Systems	45
	6.2 Work Processes	40
7	Results	450
	7.1 Product and Process Outcomes	120
	7.2 Customer-Focused Outcomes	90
	7.3 Workforce-Focused Outcomes	80
	7.4 Leadership and Governance Outcomes	80
	7.5 Financial and Market Outcomes	80
TOTAL POINTS		1,000

Fuente: Baldrige Performance Excellence Program.

El modelo Baldrige es uno de los más completos e integradores sistemas que existen en la actualidad para diagnosticar la situación de una empresa, y ha sido base para el desarrollo de otros muchos modelos de diagnóstico utilizados en países latinoamericanos, principalmente.

3.4.2 Modelo JICA

La Agencia Japonesa de Cooperación internacional, o JICA por sus siglas en inglés, es una agencia independiente de origen japonés que coordina la asistencia técnica oficial internacional. Su principal misión es el apoyo a países en vías de desarrollo en aspectos económicos y sociales, y la promoción de la cooperación internacional.

JICA apoya la resolución de los problemas de los países en vías de desarrollo utilizando las herramientas más adecuadas de los diferentes métodos de asistencia y un enfoque combinado concebido en función de la región, el país y la problemática a los que se destinan⁹⁹.

Considerando lo anterior, respecto de las MIPyMES el modelo japonés propone cuatro opciones de diagnóstico:

1. Diagnóstico de empresas individuales para el asesoramiento general
 - a. diagnóstico de la industria individual
 - b. diagnóstico del comercio individual
2. Diagnóstico de un grupo de empresas para el asesoramiento general.
3. Diagnóstico de empresas individuales para analizar la factibilidad del financiamiento por el sector público
4. Diagnóstico de un grupo de empresas para analizar la factibilidad del financiamiento por el sector público

Para poder llevar a cabo dichos diagnósticos, JICA cuenta con una serie de grandes pasos a seguir, los cuales son¹⁰⁰:

1. Confirmar la necesidad de asistencia técnica por parte de la empresa a diagnosticar y brindar la consultoría.
2. Analizar el entorno del negocio
3. Analizar los recursos que la empresa tiene.
4. Identificar los retos importantes para el negocio.

⁹⁹ Fuente: www.jica.go.jp

¹⁰⁰ Sistema nacional de consultoría para PyME en Japón y técnicas básicas sobre el diagnóstico y la consultoría

5. Generar las sugerencias para la mejora y/o la innovación del negocio.
6. Elaborar el plan de negocio para la mejora y/o la innovación, teniendo en consideración posibles cambios del entorno del negocio.

Las técnicas japonesas que se incluyen en este modelo y que permiten diferenciarlo de otros, radican principalmente en la incorporación de elementos de la teoría de la calidad total (TQM), donde por ejemplo se pone énfasis en la detección de las relaciones de causa-efecto de los problemas dentro de la organización, para facilitar la identificación de ellos y dar mejores soluciones, enfocadas en aumentos en la calidad de los procesos internos de funcionamiento.

3.4.3 Modelo EFQM

Una de las herramientas de evaluación usada en Europa es el modelo de excelencia EFQM. Esta herramienta fue creada en 1988 por 14 CEOs de 14 empresas¹⁰¹ para potenciar la competitividad de la empresa europea. Lo que se esperaba de este modelo era: Estimular y asistir a los grupos administradores para que aplicaran los principios de la excelencia organizacional, estimular y mejorar la competitividad en la industria europea en general y cerrar la brecha de competitividad existente entre Europa, Estados Unidos y Japón.

La herramienta de diagnóstico de este modelo son los 9 criterios que ocupa de tal forma que el modelo: pueda asesorar a las organizaciones mostrándole la situación en la que están (fortalezas claves y debilidades), provea un lenguaje común que facilite la comunicación de ideas dentro y fuera de la organización e integre las iniciativas que ya existen dentro de la empresa con las que se planean una vez teniendo el diagnóstico. Los nueve criterios están divididos en dos partes, los puntos facilitadores (primeros 5 del modelo), que son lo que una organización hace y como lo hace, y los criterios de resultados.

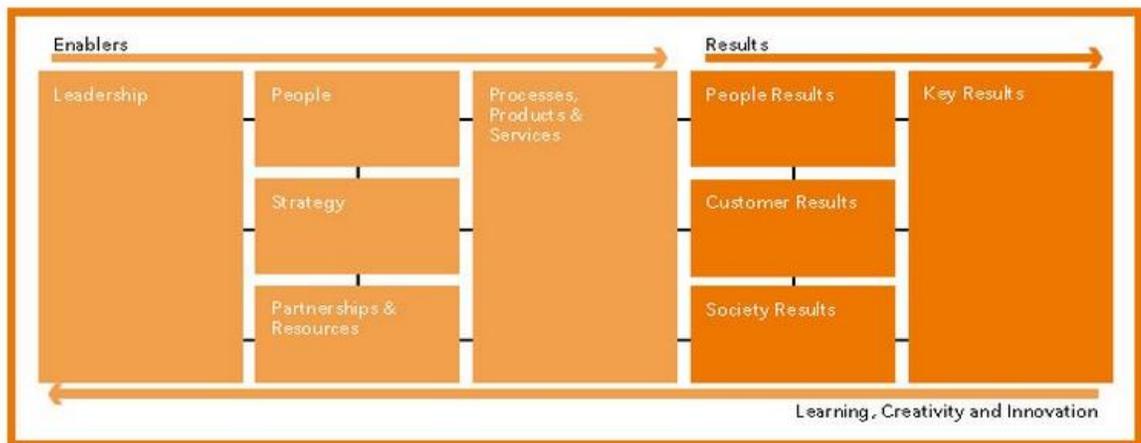
¹⁰¹ AB Electrolux, British Telecommunications plc, Bull, Ciba-Geigy AG, C. Olivetti & C. SpA, Dassault Aviation, Fiat Auto SpA, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Robert Bosch, Sulzer AG, Volkswagen

Los 9 criterios de excelencia

- Liderazgo
- Estrategia
- Personas
- Alianzas y recursos
- Procesos, productos y servicios
- Resultado de clientes
- Resultado de personas
- Resultado de la sociedad
- Resultados claves

Cabe destacar que es un modelo de autoevaluación, aplicable a organizaciones de todos los tamaños, y no es prescriptivo (no dice a las organizaciones lo que se debe hacer) sino que ayuda a las empresas a ver su situación actual para que ellos puedan reconocer las fortalezas de la organización y las debilidades que afectan a la competitividad de la empresa. En la figura N°A3.4.3 se muestra el modelo EFQM.

Figura A3.4.3: “Modelo EFQM”



Fuente: European Foundation for Quality Management

Como antes se indicó, el modelo EFQM se relaciona estrechamente con el concepto de excelencia en la gestión, acuñado por autores antes mencionados como Peters, Albrecht y Horowitz, entre otros. Principalmente componentes como el liderazgo, vital en el modelo de Peters, la relación entre la estrategia y las personas, que se plantea

en el modelo de Albrecht; los servicios, tal como los considera Horovitz, nos dan una guía de que este modelo es integrador con especial foco en las teorías de la excelencia y que buscan la mejora de los procesos mediante la orientación a los clientes, el explotar las capacidades de las personas y aprovechar su creatividad, talento e ingenio, con estructuras, sistemas y procesos que les acompañen y lleven a las empresas mejorar, entregando mejores servicios y productos a los clientes.

Anexo 3.5: “Modelos de Gestión Latinoamericanos”

3.5.1 Modelo Uruguayo¹⁰²

El modelo de evaluación para la micro, pequeña y mediana empresa creado en Uruguay fue constituido por el instituto nacional de la calidad (INACAL). Según sus creadores esta herramienta está hecha para las micros, pequeñas y medianas empresas mediante la autoevaluación, que permitan los avances hacia una gestión de la empresa más competitiva¹⁰³.

La evaluación consiste de una herramienta hecha en Excel donde se despliegan 5 criterios que son factores determinantes en la gestión de la microempresa. Cada uno de estos criterios tiene su propio puntaje global y esta subdividido por 5 preguntas a las que se asignara puntaje de acuerdo a la respuesta del empresario.

Los criterios que se concentran en este modelo son¹⁰⁴:

- Planificación del negocio
- Gestión del negocio
- Producción y ventas
- Gestión de clientes
- Personal y legislación vigente

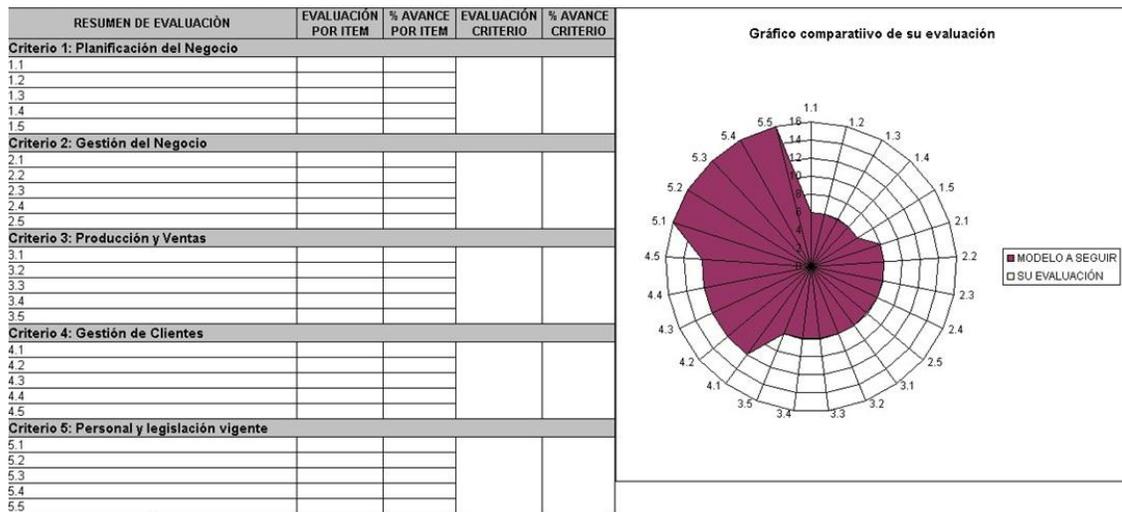
¹⁰² Instituto nacional de la calidad Uruguay. Premio micro y pequeña empresa organizaciones públicas y privadas [En línea]<<http://www.inacal.org.uy/?q=Postulacions+PMYPE+2011>> [Consulta: Octubre 2011]

¹⁰³ Modelo creado con las bases del modelo chileno de chile calidad.

¹⁰⁴ Las tablas con las preguntas correspondientes para cada criterio se encuentran en anexos.

Una vez respondida las preguntas de todos los criterios, la última página de la herramientas muestra los resultados obtenidos, tiene una comparación numérica con los números ideales, por otra parte se adjunta un recuadro que muestra el porcentaje de avance que hay por Ítem acompañado por una demostración grafica como se muestra en la figura 3.5.1.

Figura A3.5.1: “Maqueta Modelo Uruguay”



Fuente: Instituto Nacional De Calidad Uruguay.

3.5.2 Modelo Peruano¹⁰⁵

El modelo peruano se otorga a través del premio de gestión de calidad, el cual es dado por el centro de desarrollo Industrial (CDI) que forma parte de la sociedad nacional de industrias de Perú.

La herramienta busca - como se ha visto anteriormente en otros modelos – fortalecer la competitividad mediante el auxilio a las empresas en el desempeño organizacional y sus resultados; facilitar la comunicación sobre mejores prácticas entre las empresas y proveer una herramienta que muestre los lineamientos para entender y

¹⁰⁵CDI. Premio nacional a la calidad del Perú [En línea]
http://www.cdi.org.pe/premio_presentacion.htm [Consulta: Noviembre 2011]

mejorar el desempeño al mismo tiempo que sirve como herramienta de planificación organizacional.

El modelo está estructurado en base a 8 ítems con diversas preguntas en cada uno de estos. Los temas que abarca son:

- Liderazgo visionario
- Excelencia orientada al cliente
- Aprendizaje personal y organizacional
- Valoración del personal y de los socios
- Orientación a resultados y creación de valor
- Orientación hacia el futuro
- Gestión de la innovación
- Gestión basada en hechos
- Responsabilidad social
- Agilidad y flexibilidad
- Perspectiva de sistema

Los objetivos del premio que se entrega a la empresa con la mejor gestión de calidad son promover e incentivar la gestión integral de la calidad en las organizaciones peruanas; promover la autoevaluación de las empresas mediante la estructura que presenta este modelo; reconocer públicamente a aquellas empresas que han logrado tener mejorías en el desempeño y la gestión para proyectarlo hacia otros; promover el intercambio de experiencias entre los agentes del sector empresarial; y crear una cultura de mejora de la calidad.

El CDI asegura que postular al premio puede traer muchos beneficios en las empresas como: reforzar el involucramiento de las personas que componen la organización, fortalecer la cultura de la buena calidad y buen desempeño proyectándolo hacia todos los stakeholders de las empresas de ese país, y retroalimentar a los participantes mediante informes para que después puedan aplicarlos en sus planeaciones estratégicas.

Es necesario destacar que el premio a la calidad se da para categorías de pequeña, mediana y gran empresa.

3.5.3 Modelo Mexicano¹⁰⁶

La herramienta “Modelo Nacional para la Competitividad de Micro y Pequeñas Empresas” también es usada para determinar al premio nacional de calidad y es confeccionada por Instituto para el Fomento a la Calidad Total.

Esta guía provee un enfoque más subjetivo de evaluación ya que se espera que el empresario autoevalúe a su empresa mediante responder preguntas de características cualitativas, es decir, no existen escalas numéricas que puedan situar a la empresa en cierta posición. Este estudio consta de 8 Ítems:

- 1) Conocimiento del Entorno:** Se refiere a todos aquellos factores que fijan el contexto donde opera la empresa. El modelo de negocio debe ser congruente con un buen conocimiento del entorno, mercado y clientes.
Algunas de las preguntas hechas en esta sección son ¿Cuáles son las tendencias a mediano plazo del sector en el que se ubica la empresa? ¿Qué factores externos pueden impactar en el negocio? ¿Cómo se define quien puede ser el cliente? ¿Cómo hace para capturar de forma continua la atención del cliente? Etc.
- 2) Relación con los Clientes:** Se refiere el tipo de relación que la empresa mantiene con sus clientes. También se enfoca en responder la manera que captan nuevos clientes, retienen a los que están o aumentan el número de estos.
- 3) Fuente de Ingresos:** Este Ítem habla sobre la manera en que ingresa flujo de efectivo a la empresa, se orienta a ver cuáles son los productos o servicios que más están rentando en la empresa. Algunas de las preguntas que se destacan en esta sección son ¿Cuánto estarían dispuestos a pagar los clientes por cada uno de los productos o servicios que ofrecen? ¿Cómo se promueven los productos o servicios más rentables?

¹⁰⁶Premio Nacional de Calidad. Modelo nacional para la competitividad de micro y pequeñas empresas 2011 [En línea]
<http://www.competitividad.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=21&Itemid=26> [Consulta: Noviembre 2011]

- 4) **Propuesta de Valor:** Se enfoca en aquella característica del producto o servicio que hace que los clientes estén dispuestos a pagar más por su producto o que generan un mayor beneficio al cliente. Algunas de las preguntas en este ítem son ¿Cuál es la propuesta de valor del negocio? Este valor tangible ¿se expresa de forma cuantitativa (precio, rapidez en el servicio, etc.) o de forma cualitativa (diseño, experiencia, funcionalidad, etc.)?
- 5) **Alianzas:** Se enfoca en el análisis de como ciertas asociaciones pueden mejorar la gestión de la empresa mediante, alianzas estratégicas, socios estratégicos y asociaciones estratégicas en la cadena de valor.
- 6) **Recursos y Actividades clave:** Se enfoca en describir los activos tangibles e intangibles más importantes de la empresa (Por ejemplo el recurso humano de la empresa). Algunas de las preguntas en este ítem son: ¿Qué recursos se requiere para la ejecución de su propuesta de valor? ¿Cuál es el perfil del personal que se requiere para apoyar el desarrollo de los productos y servicios que su negocio ofrece? ¿Qué ventajas competitivas le genera la alianza con socios y proveedores?
- 7) **Estructura de Costos:** Esta parte analiza si el empresario tiene una estructura de costo que le asegure eficiencia a la empresa y si ésta puede asegurar sustentabilidad económica al negocio.
- 8) **Resultados:** Análisis de los indicadores más importante de la empresa para ver qué dirección está tomando la empresa y el desempeño que ha tenido a través del tiempo.

3.5.4 Modelo Argentino¹⁰⁷

La herramienta de evaluación para la empresa argentina está dada por la fundación premio nacional a la calidad y también bajo el alero del ministerio de economía de esa nación.

Un punto interesante es que este premio nace por una obligatoriedad de la ley la cual propone:

¹⁰⁷ Fundación Premio Nacional a la Calidad. Origen.[En línea]
<http://www.premiocalidad.org.ar/index_2.html>[Consulta: Noviembre 2011]

“...la promoción, desarrollo y difusión de los procesos y sistemas destinados al mejoramiento continuo de la calidad en los productos y en los servicios que se originan en el sector empresario y en la esfera de la administración pública, a fin de apoyar la modernización y competitividad de esas organizaciones.”¹⁰⁸

Por lo tanto en 1993 se creó esta fundación con el fin de que existiese un organismo que velara por el cumplimiento de esta ley.

El esquema de este modelo es un informe que toma como principales elementos el Liderazgo, sistema de gestión y los resultados de la empresa.

Los conceptos de calidad que toca el informe son aquellos - que los organizadores sostienen - fueron fundamentales para el éxito en desempeño y calidad de muchas organizaciones a nivel mundial. Estos son:

- El enfoque en los clientes y el mercado
- La responsabilidad social de la empresa
- El liderazgo de la conducción
- La gestión de la calidad
- La administración de los procesos
- La creatividad y la innovación
- El desarrollo y el compromiso de las personas
- Las relaciones con los proveedores e integrantes de las redes de comercialización
- La orientación hacia los resultados

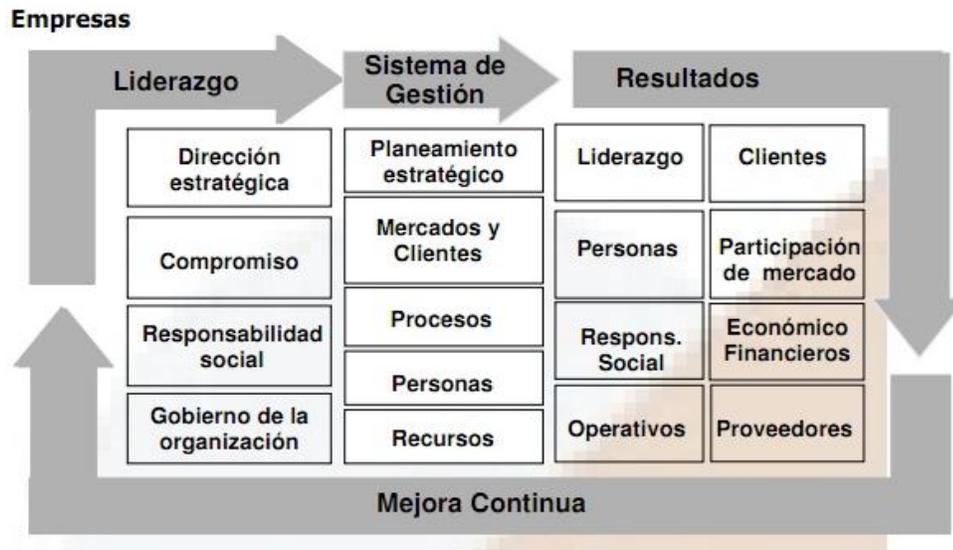
Dentro de sus condiciones¹⁰⁹ se estipula que se entrega un premio por categoría producción y por categoría de servicios. En ambos casos se permita la competencia entre grandes, pequeñas y medianas empresas. Es necesario destacar que al igual que el modelo peruano y mexicano este es un informe de

¹⁰⁸ Ley 24.127 en su art. 2. Argentina.

¹⁰⁹ FPNC. Modelo para una gestión empresarial de excelencia.[En línea]
<http://www2.premiocalidad.org.ar/comercio45/html/102935PNC2011BasesyCondiciones.pdf>
[Consulta: Noviembre 2011]

estilo cualitativo que no se basa en asignar puntajes si no espera que se dé una respuesta basada en la experiencia de la microempresa.

Figura A3.5.2: “Estructura Modelo Argentina”



Fuente: Fundación premio nacional a la calidad, Gestión empresarial. República de Argentina.

3.5.5 Modelo Brasileño¹¹⁰

El Modelo de Excelência da Gestão® fue confeccionado por fundación nacional de la calidad brasilera para el “Prêmio Nacional da Qualidade®”. Al igual que el resto de los modelos presentados, la premiación en base a este modelo de evaluación busca estimular el desarrollo económico, científico y social del país. Esta herramienta está basada en 11 fundamentos y 8 criterios de excelencia reconocidos internacionalmente en otras herramientas de gestión de calidad.

Los 11 fundamentos son aquellos que describen los principios y valores de la cultura organizacional dentro de los cuales cuentan:

¹¹⁰FNQ. MODELO DE EXCELÊNCIA DA GESTÃO® [EN LÍNEA]
<<http://www.fnq.org.br/site/666/default.aspx>> [CONSULTA: NOVIEMBRE 2011]

- Pensamiento Sistémico
- Aprendizaje Organizativo
- Cultura de Innovación
- Liderazgo y Constancia de Propósitos
- Orientación a Procesos e Informaciones
- Conocimientos sobre el Cliente y el Mercado
- Visión de Futuro
- Generación de Valor
- Valoración de las Personas
- Desarrollo de Alianzas
- Responsabilidad Social

Por otra parte, los criterios de excelencia representan la estructura a través de la cual se hace posible la aplicación de los fundamentos previamente mencionados. De esta forma podemos encontrar una vía para poder medir los resultados cualitativa y/o cuantitativamente, por tanto los criterios que aquí se cuentan son:

- Liderazgo
- Estrategias y planes
- Clientes
- Sociedad
- Informaciones y conocimientos
- Personas
- Procesos
- Resultados

Figura A3.5.3: “Interacción Criterios/Fundamentos de Excelencia Modelo Brasileño”



Fuente: Fundação Nacional da Qualidade (FNQ).

3.5.6 Modelo Colombiano¹¹¹

El premio colombiano a la calidad de gestión se otorga tras una evaluación empresas con la herramienta SIGO (Sistema Integrado de la Gestión y la Organización). Se plantea que este instrumento fue creado para mejorar la calidad, la productividad y competitividad de las organizaciones colombianas al mismo tiempo que impulsa el desarrollo integral y armónico de estas empresas.

La corporación de calidad de Colombia asegura que esta herramienta se ha hecho en base a investigaciones mundiales de gestión¹¹² más el constante monitoreo e interacción que tienen con las empresas locales.

¹¹¹ Corporación calidad innovación en gestión. Sistema integrado de la gestión y la organización [En línea] <<http://www.ccalidad.org/sistema.htm>> [Consulta: Noviembre 2011]

¹¹² De las cuales no se menciona ninguna en especial.

El modelo plantea que un buen sistema de gestión integral está conformado por tres pilares fundamentales:

- Pensamiento organizacional que sea explícito y llegue a toda la organización
- Sistema de gestión donde podemos encontrar la estrategia, cultura, los procesos y las practicas operacionales con las que trabaja día a día la empresa
- Herramientas gerenciales

Estos elementos actúan dentro de un sistema de aprendizaje que debe tener ciertos componentes (como estrategia capital humanos, incentivos, etc.), competencias y disciplinas para el aprendizaje.

Entre los propósitos que tiene el modelo SIGO encontramos la búsqueda por construir empresas que sean más exitosas y económicamente sanas y sustentables, generar buenos resultados para crear prosperidad a nivel general en las empresas colombianas y generar más valor para todos los grupos de interés. A continuación se muestra un esquema de lo que engloba la evaluación SIGO.

Figura A3.5.4: “Estructura Sistema SIGO, Colombia”



Fuente: Corporación Calidad Innovación en Gestión Colombia

3.5.7 Modelo Chileno.

El modelo de gestión de excelencia chileno, creado por ChileCalidad para otorgar el “premio Nacional de Gestión de Excelencia”, busca proporcionar una forma de evaluar el grado de desarrollo de cada uno de los procesos de la organización y mostrar un camino para el mejoramiento y la innovación. Se caracteriza por ser un modelo sistémico integrado, con foco en los resultados y adaptable a las realidades de las diferentes empresas.

El modelo Chileno se utiliza como herramienta de diagnóstico, basándose en 9 criterios de excelencia:

- Liderazgo y compromiso de la dirección superior.
- Orientación al cliente
- Las personas como principal factor estratégico.
- Mejoramiento continuo de la productividad y calidad.
- Perfeccionamiento permanente de los sistemas de planificación y decisión.
- Responsabilidad social
- Flexibilidad y Capacidad de respuesta.
- Orientación a los Resultados.

El modelo chileno pretende simbolizar a la organización, considerándola como un sistema orgánico que se adapta al medio externo.

Para su evaluación, utiliza 8 criterios que permiten representar las actividades de la gestión de una organización:

- Liderazgo
- Clientes y Mercado
- Personas
- Planificación estratégica
- Procesos
- Información y conocimientos
- Responsabilidad social
- Resultados

Éste sugiere que los elementos se relacionen en forma armónica e integrada, volcados a la generación de resultados. El diagnóstico se genera a través de una

evaluación basada en una puntuación total de 1000 puntos distribuidos en los distintos criterios y subcriterios por grado de importancia.

Figura A3.5.5: “Tabla de puntuación por criterio, Modelo Chileno”

CRITERIOS Y SUBCRITERIOS	
PUNTUACIÓN MÁXIMA	
1 LIDERAZGO	110 puntos
1.1. Liderazgo de la alta dirección	5
1.2. Liderazgo para el alto desempeño	5
2 CLIENTES Y MERCADO	80 puntos
2.1. Conocimiento de clientes y mercado	2
2.2. Gestión de la relación con los clientes	3
2.3 Medición de la satisfacción de los clientes	2
3 PERSONAS	110 puntos
3.1. Gestión y participación del personal	5
3.2 Capacitación y desarrollo	3
3.3 Calidad de vida y satisfacción en el trabajo	3
4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	80 puntos
4.1 Desarrollo de la estrategia	4
4.2 Despliegue de la estrategia	4
5 PROCESOS	80 puntos
5.1 Diseño y gestión de los procesos	3
5.2 Procesos de producción, servicio y apoyo	3
5.3 Proveedores y asociados	2
6 INFORMACIÓN Y CONOCIMIENTO	80 puntos
6.1 Medición, análisis y mejora del desempeño	4
6.2 Gestión de la información y del conocimiento	4
7 RESPONSABILIDAD SOCIAL	60 puntos
7.1 Medio ambiente	2
7.2 Conducta ética y legal	2
7.3 Contribución a la comunidad	2
8 RESULTADOS	400 puntos
8.1 Resultados en la satisfacción de los clientes	9
8.2 Resultados de desempeño financiero y de mercado	9
8.3 Resultados de la efectividad organizacional	7
8.4 Resultados de la responsabilidad social	3
8.5 Resultados en la satisfacción de los empleados	7
8.6 Resultados en la calidad de los proveedores	3
TOTAL	1000 puntos

Fuente: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia Premio Nacional a la Gestión de Excelencia, XV versión.

Figura A3.5.6: “Estructura del Modelo Chileno de Gestión de excelencia”



Fuente: Modelo Chileno de Gestión de Excelencia Premio Nacional a la Gestión de Excelencia, XV versión.

3.5.8 Modelo Iberoamericano¹¹³

La fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad es una organización supranacional sin fines de lucro que se constituyó 1998 con el fin de poder mejorar la competitividad en las empresas de las naciones de Iberoamérica.

La estructura del modelo se divide en dos partes fundamentales procesos facilitadores y resultados. En procesos facilitadores tiene en cuenta 5 ítems:

- 1) Liderazgo y estilo de gestión:** Analiza cómo se llevan en la práctica los valores y la cultura de la empresa para poder tener éxito sostenible. Examina las actitudes y comportamientos de los líderes y explora la estructura de la organización, el marco de los procesos y los sistemas de gestión para la buena ejecución de la estrategia.

¹¹³ FUNDIBEQ. Modelos iberoamericano de excelencia en la gestión [En línea]<
[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano de Excelencia en la Gestixn v05xEx.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/pattern/Modelo_Iberoamericano_de_Excelencia_en_la_Gestixn_v05xEx.pdf)> [Consulta: Noviembre 2011]

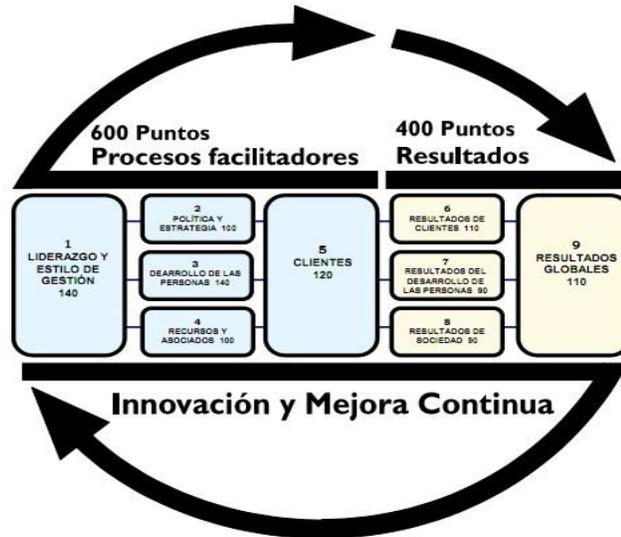
- 2) **Política y estrategia:** Examina como la empresa ejecuta su misión y visión a través de la estrategia que se ha fijado.
- 3) **Desarrollo de las personas:** Analiza como la organización desarrolla el potencial de las personas (individual y colectivo) con el fin de llevar a cabo una gestión más eficiente.
- 4) **Recursos y asociados:** Examina como la organización ocupa sus recursos internos (ej.: conocimiento, financieros, etc.) y externos (ej.: proveedores, distribuidores, etc.) con el fin de obtener una gestión eficaz
- 5) **Clientes:** Analiza como la organización gestiona las relaciones con los clientes con tal de mantenerlos satisfechos clientes actuales y futuros).

Por otro lado el resto de la evaluación se basa en 4 criterios de resultados.

- Resultados de Clientes
- Resultados del Desarrollo de las Personas
- Resultados de Sociedad
- Resultados Globales

Es necesario recalcar que esta evaluación tiene formato de cuestionario y que cada ítem ya sea en la parte de procesos facilitadores o resultados tiene un puntaje máximo, dependiendo de la sección que se considere. La preparación para esta evaluación dependerá del tamaño de la empresa ya que se permite tener equipos auxiliares externos para la evaluación. La organización del premio sugiere que la alta dirección o aquellas personas que lleven a cabo la autoevaluación de la organización se capaciten y se comprometan a llevar a cabo el proceso con compromiso y objetividad.

Figura A3.5.7: “Estructura Modelo Iberoamericano”



Fuente: Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad

ANEXOS CAPÍTULO IV:

Anexo 4.1: Ficha inicial, antecedentes.

Ficha Inicial/ Antecedentes importantes	
Antecedentes del Empresario	
Nombre	
R.u.t	
Edad	
Sexo	
Nivel de estudios	
¿Cuántos años lleva trabajando en el rubro?	
¿Cuántos años lleva cómo trabajador independiente/ emprendedor?	
¿Ha regresado a ser trabajador dependiente durante el periodo(s) de emprendimiento(s)?	
¿Cuántos emprendimientos ha realizado hasta la fecha?	
Si usted ha tenido emprendimientos anteriores, ¿estos tienen relación con el emprendimiento actual?	
¿Cuáles fueron/son sus principales motivaciones para emprender?	
Antecedentes de la Empresa	
Razón Social (Empresas Formalizadas)	
Nombre de fantasía	
Rubro	
Teléfono	
Correo electrónico	
Página Web	
Antigüedad	
Ventas Mensuales promedio	
Costos Mensuales promedio	
Utilidad Mensuales promedio	
Nº de Empleados (sin incluir al empresario)	

Fuente. Elaboración propia.

Anexo 4.2: Resumen de las ponderaciones

I. Gobierno Empresarial y Estrategia				
Sub D	Nº Criterios	Número Acciones	Ponderación Criterio (total)	Ponderación Sub D
Estrategia	1	9	1,01%	9,09%
	2		1,01%	
	3		1,01%	
	4		1,01%	
	5		1,01%	
	6		1,01%	
	7		1,01%	
	8		1,01%	
	9		1,01%	
Toma de decisiones y Coherencia	10	2	1,01%	2,02%
	11		1,01%	

II. Administración y Contabilidad				
Sub D	Nº Criterios	Número Acciones	Ponderación Criterio (total)	Ponderación Sub D
Administración de la empresa	12	3	1,01%	3,03%
	13		1,01%	
	14		1,01%	
Contabilidad Financiera	15	8	1,01%	8,08%
	16		1,01%	
	17		1,01%	
	18		1,01%	
	19		1,01%	
	20		1,01%	
	21		1,01%	
22	1,01%			
Cumplimiento de las normativas Legales	23	8	1,01%	8,08%
	24		1,01%	
	25		1,01%	
	26		1,01%	
	27		1,01%	
	28		1,01%	
	29		1,01%	
	30		1,01%	
Contabilidad Tributaria	31	5	1,01%	5,05%
	32		1,01%	
	33		1,01%	
	34		1,01%	
	35		1,01%	

III. Personas				
Sub D	Nº Criterios	Número Acciones	Ponderación Criterio (total)	Ponderación Sub D
Situación Contractual	36	10	1,01%	10,10%
	37		1,01%	
	38		1,01%	
	39		1,01%	
	40		1,01%	
	41		1,01%	
	42		1,01%	
	43		1,01%	
	44		1,01%	
	45		1,01%	
Integración de Personal	46	9	1,01%	9,09%
	47		1,01%	
	48		1,01%	
	49		1,01%	
	50		1,01%	
	51		1,01%	
	52		1,01%	
	53		1,01%	
	54		1,01%	
Capacitación y Desarrollo	55	2	1,01%	2,02%
	56		1,01%	

IV. Modelo de Negocio				
Sub D	Nº Criterios	Número Acciones	Ponderación Criterio (total)	Ponderación Sub D
Propuesta de valor	57	6	1,01%	6,06%
	58		1,01%	
	59		1,01%	
	60		1,01%	
	61		1,01%	
	62		1,01%	
Clientes	63	3	1,01%	3,03%
	64		1,01%	
	65		1,01%	
Comercialización	66	7	1,01%	7,07%
	67		1,01%	
	68		1,01%	
	69		1,01%	
	70		1,01%	
	71		1,01%	
	72		1,01%	
Coherencia entre propuesta de valor, estrategias y clientes	73	5	1,01%	5,05%
	74		1,01%	
	75		1,01%	
	76		1,01%	
	77		1,01%	
Relación con Proveedores	78	6	1,01%	6,06%
	79		1,01%	
	80		1,01%	
	81		1,01%	
	82		1,01%	
	83		1,01%	

V. Procesos				
Sub D	Nº Criterios	Número Acciones	Ponderación Criterio (total)	Ponderación Sub D
Procesos	84	7	1,01%	7,07%
	85		1,01%	
	86		1,01%	
	87		1,01%	
	88		1,01%	
	89		1,01%	
	90		1,01%	

Fuente: Elaboración propia