

Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMEs

**Asesor de Desarrollo de Capacidades
de las micro, pequeña y medianas empresas
en la República Dominicana**

Informe Final

Febrero 2024

Agencia de Cooperación Internacional del Japón

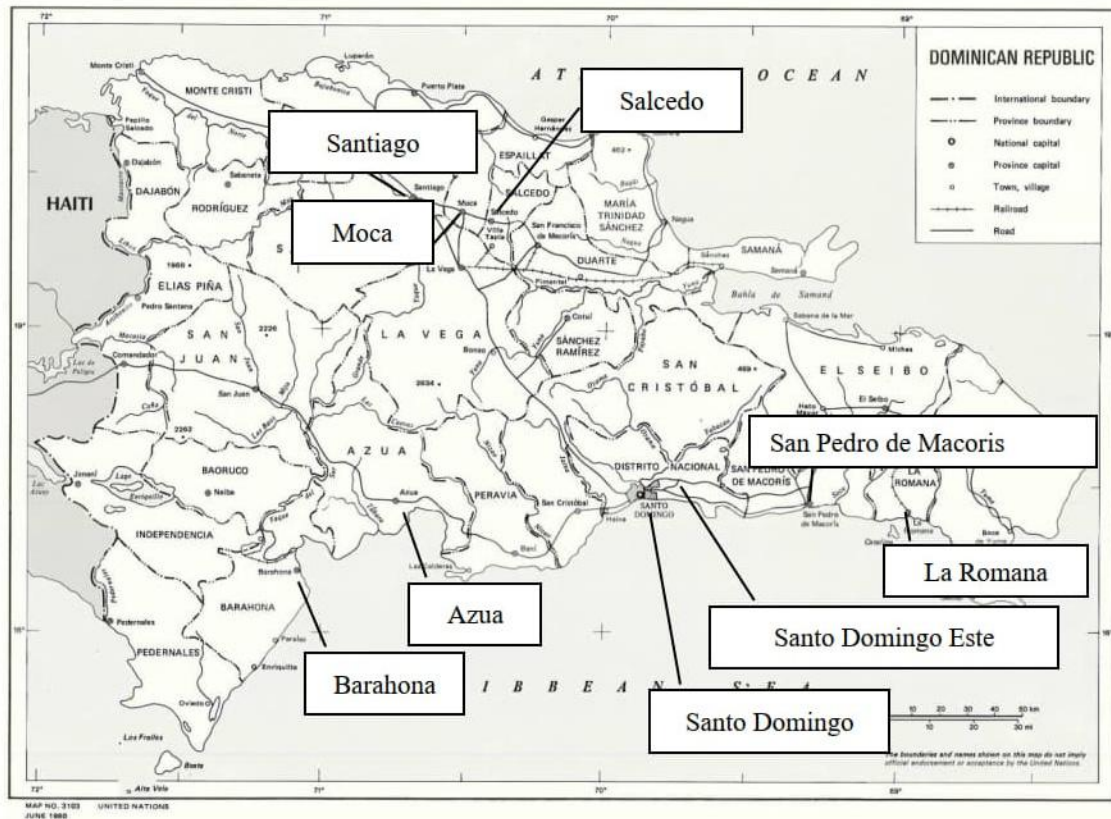
Kaihatsu Management Consulting, Inc.

ED
JR
25-037

Lista de Abreviaturas

Abreviatura	Nombre Oficial
ADOPEM	Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer
CECAPRO	Centro de Calidad y Productividad
CENPROMYPE	Centro Regional de Promoción de Mipyme
CTA	Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia
DX	Transformación Digital
ERP	Planificación de recursos empresariales
FEDA	Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (Fondo Especial Para El Desarrollo Agropecuario
IDECOOP	Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo
INFOTEP	Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional
ISA	Instituto Superior de Agricultura
JICA	Agencia de Cooperación Internacional del Japón
MICM	Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMEs
MIPYMEs	Micro, pequeñas y medianas empresas
PYME	Pequeñas y medianas empresas
PRODOMINICANA	Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana
PROINDUSTRIA	Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial
PROMIPYME	Consejo Nacional de Promoción y a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
PUCMM	Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra
TPM	Mantenimiento Productivo Total
UCE	Universidad Central del Este
UNPHU	Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña

Mapa de la República Dominicana



(Fuente) <https://www.un.org/geospatial/content/dominican-republic>

Tabla de Contenido

Capítulo I. Resumen del Informe	1
1.1 Lineamiento del servicio de asesoría	1
1.2 Actividades realizadas y resultados	1
1.3 Resultados y logros	3
1.4 Recomendaciones	3
1.4.1 Recomendaciones para el MICM	3
1.4.2 Recomendaciones para el INFOTEP	4
Capítulo II. Antecedentes, Marco del servicio e Información relacionada	6
2.1 Antecedentes	6
2.2 Marco del servicio de asesoría	6
2.3 Información relacionada	7
Capítulo III. Insumos para el servicio de asesoría	10
3.1. Insumos de la parte japonesa	10
3.2. Insumos de la parte dominicana	11
Capítulo IV. Actividades realizadas	12
4.1. Confirmación de sostenibilidad de resultados de cooperación anteriores en INFOTEP	12
4.2. Confirmación de estatus de actividades de facilitadores en INFOTEP	13
4.3. Confirmación de futuros planes de negocio de asesores en INFOTEP	15
4.4. Creación de nuevos materiales de capacitación e implementación de capacitaciones	15
4.5. Propuesta de revisión del programa de formación de asesores del INFOTEP	17
4.6. Propuestas en la revisión de indicadores para las asistencias por asesores del INFOTEP	18
4.7. Implementación de capacitación 5S/Kaizen en los centros regionales del INFOTEP	19
4.8. Implementación de capacitación básica 5S/Kaizen en la sede del INFOTEP	20
4.9. Revisión de las actividades de los Centros MIPYMEs	21
4.10. Taller práctico de Kaizen realizado en el MICM	22
4.11. Seminario de mejora de calidad y productividad patrocinado por el MICM	23
4.12. Apoyo a seminarios de la competitividad de MIPYMEs	25
Capítulo V. Resultados de las actividades	26
5.1 Logro del objetivo del servicio de asesoría	26
5.2. Logro del Resultado 2	26
Capítulo VI. Recomendaciones	27
6.1. Lecciones aprendidas de las operaciones en la República Dominicana	27
6.2. Recomendaciones para el Fortalecimiento de la Sostenibilidad en la República Dominicana	27
6.2.1. Recomendaciones para el MICM	27
6.2.2. Recomendaciones para el INFOTEP	29

Lista de Tablas

Tabla 1. Clasificación de las MIPYMES en República Dominicana	7
Tabla 2. Lista de los expertos japoneses.....	10
Tabla 3. Lista de equipos (República Dominicana).....	10
Tabla 4. Lista de personal contraparte en la República Dominicana.....	11
Tabla 5. Lista de asesores senior (República Dominicana)	12
Tabla 6. Empresas visitadas	13
Tabla 7. Nuevos temas para la formación de asesores	16
Tabla 8. Número de participantes en la capacitación por centro INFOTEP.....	19
Tabla 9. Centros MIPYMEs visitados.....	21
Tabla 10. Conceptos erróneos comunes sobre el movimiento Kaizen	22
Tabla 11. Temas de formación recomendados para las MYPEs y medianas empresas	29
Tabla 12. Criterios de selección de asesores senior (borrador).....	30
Tabla 13. Temas de capacitación complementaria para asesores senior (propuesta).....	31
Tabla 14. Elementos de la base de datos (borrador)	33

Lista de Figuras

Figura 1. Programa de envío de asesor japonés a la República Dominicana.....	10
--	----

Capítulo I. Resumen del Informe

1.1 Lineamiento del servicio de asesoría

En la República Dominicana, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMEs) constituyen la mayoría de los negocios en el país y desempeñan un papel crucial en la creación de empleos. Sin embargo, el apoyo técnico disponible es limitado, y el impacto de la pandemia del COVID-19 ha agravado aún más la situación, haciendo que la reconstrucción de las empresas y el fortalecimiento de su resiliencia sean una prioridad urgente.

Hasta la fecha, la Agencia de Cooperación Internacional del Japón (JICA) ha trabajado en la formación de asesores cuya función es apoyar a las MIPYMEs en la mejora de la calidad y la productividad. Entre el 2009 y el 2013 la JICA implementó un proyecto regional en Centroamérica y el Caribe, y entre 2016 y 2020 se llevaron a cabo iniciativas similares en la República Dominicana y El Salvador, lo que resultó en la capacitación de un total de 48 asesores.

En respuesta a las solicitudes de ambos países, el proyecto actual tiene como objetivo fortalecer y ampliar el programa de formación de asesores mientras se comparten conocimientos con otros países de la región, contribuyendo a la sostenibilidad de las actividades de mejora de la calidad y la productividad en los países involucrados.

1.2 Actividades realizadas y resultados

Los logros de las actividades en la República Dominicana se resumen de la siguiente manera:

(1) Verificación de la Sostenibilidad de la Cooperación Anterior

En la cooperación previa, el Centro de Calidad y Productividad (CECAPRO) certificó a 15 asesores y 8 asesores senior. Tras verificar el estado de sus actividades después del inicio de este proyecto, se confirmó que 13 asesores y 7 asesores senior están actualmente activos. Después de finalizar la cooperación de CECAPRO, el Instituto Nacional de Formación Técnico Profesional (INFOTEP) continuó de manera independiente la formación de nuevos asesores, con 6 personas involucradas en actividades de apoyo empresarial bajo la guía de asesores senior.

(2) Verificación de las Actividades de los Asesores en INFOTEP

Se realizaron visitas a las empresas apoyadas por los asesores de INFOTEP para verificar sus actividades, confirmando que los asesores realizaron análisis de las situaciones actuales de las empresas e implementaron actividades de Kaizen y estrategias de marketing de manera integrada.

El apoyo de Kaizen también se extendió a los sectores de comercio minorista y servicios, resultando en el fortalecimiento de la gestión de inventarios, la optimización de la gestión de cuentas por cobrar y la mejora de las condiciones de higiene mediante la implementación rigurosa de 5S.

(3) Verificación de los Planes Futuros de Formación de Asesores en INFOTEP

Inicialmente, INFOTEP planeaba formar nuevos asesores en el 2024. Sin embargo, debido a circunstancias internas, se reprogramó su implementación para el 2025.

(4) Desarrollo de Nuevos Materiales y Realización de Capacitación en INFOTEP

A solicitud del INFOTEP, se desarrollaron nuevos materiales de capacitación sobre temas como finanzas y contabilidad, acceso a préstamos, innovación, comercio y sistemas de información. Se llevaron a cabo sesiones de capacitación para asesores y sus candidatos, con un total de 29 participantes, incluidos 20 de

INFOTEP y 9 del Ministerio de Industria, Comercio y MIPYMEs (MICM).

(5) Propuesta para la Revisión del Programa de Formación de Asesores de INFOTEP

Se propuso extender las horas de capacitación, ajustar el contenido de la formación en función de las necesidades de las empresas, agregar nuevos temas y promover la digitalización, lo cual fue aceptado por el INFOTEP. Para abordar el retraso en la digitalización empresarial, se recomendó promover una digitalización adecuada dentro de las actividades de mejora de la calidad y productividad.

(6) Propuesta para la Revisión de los Indicadores de asistencia técnica

Además de los indicadores convencionales de evaluación de actividades de Kaizen (número de implementaciones de 5S, creación de espacio excedente, mejora en la gestión de inventarios, etc.), se propuso la introducción de nuevos indicadores relacionados con la mejora de la calidad (tasa de productos defectuosos, reducción de quejas de clientes), el aumento de la productividad (reducción de costos, acortamiento de plazos de entrega) y la satisfacción de los colaboradores (mejora de las condiciones laborales, aumento de la remuneración).

(7) Implementación de la Capacitación Básica de 5S y Kaizen en INFOTEP

En agosto de 2024, se realizó una capacitación básica sobre 5S y Kaizen en todos los centros regionales del INFOTEP, con la participación de 160 candidatos a asesores. En noviembre de 2024, se llevó a cabo una capacitación adicional en la sede de INFOTEP para aproximadamente 50 participantes, abarcando el aprendizaje teórico, ejercicios prácticos y la verificación de la implementación de 5S en espacios de oficina.

Se destacó la importancia de organizar y gestionar archivos y carpetas en las computadoras de oficina, y se desarrollaron y compartieron materiales de apoyo.

(8) Verificación de las Actividades en los Centros MIPYMEs

Se realizaron visitas a cinco Centros MIPYMEs, manejados por el MICM, para evaluar sus actividades de apoyo, y también se evidenciaron casos de colaboración con INFOTEP para mejorar la calidad y la productividad.

(9) Implementación de un Taller Práctico de Kaizen en MICM

En septiembre de 2024, se llevó a cabo un taller para 22 colaboradores del MICM, donde se proporcionaron explicaciones sobre la comprensión correcta de las actividades de Kaizen y los métodos prácticos de implementación en las empresas.

(10) Implementación de un Seminario sobre Mejora de la Calidad y Productividad

En abril de 2024, se llevó a cabo un seminario sobre mejora de la calidad y productividad en colaboración con MICM, dirigido a profesionales de organizaciones de apoyo a MIPYMEs. El seminario cubrió la importancia de las actividades de Kaizen, estudios de casos y explicaciones de programas de apoyo relacionados. Un total de 49 participantes de 11 organizaciones asistieron, confirmando su interés en las actividades de Kaizen, la promoción de exportaciones y el apoyo a la digitalización.

(11) Respuesta al Seminario en Competitividad de las MIPYMEs

En noviembre de 2024, se celebró un seminario regional sobre el fortalecimiento de la competitividad de las MIPYMEs, con la participación de países de Centroamérica y el Centro Regional de Promoción de la Mipyme (CENPROMYPE). Se brindó apoyo a los participantes de El Salvador, junto con arreglos logísticos como la impresión de documentos, la preparación del lugar, la organización del transporte y la facilitación del trabajo en grupo.

Estas actividades han contribuido al fortalecimiento de las iniciativas de mejora de la calidad y productividad en la República Dominicana, apoyando así el fortalecimiento de la competitividad empresarial en el país.

1.3. Resultados y logros

(1) Desarrollo de Recursos Humanos para Apoyar la Mejora de la Calidad y la Productividad

En INFOTEP, se confirmó la sostenibilidad de la cooperación previa brindada por CECAPRO. Con base en esto, se propusieron la ampliación de las horas de capacitación, la introducción de nuevos temas y la promoción de la digitalización en el programa de formación actual, propuestas que fueron aceptadas por INFOTEP. Además, se introdujeron nuevos indicadores centrados en la mejora de la calidad y la productividad, así como en la satisfacción de los empleados. Estas iniciativas fortalecieron tanto los programas de formación de facilitadores del INFOTEP como el apoyo brindado por los facilitadores.

Asimismo, en respuesta a la solicitud del INFOTEP, se desarrollaron materiales de formación sobre finanzas, contabilidad, acceso a financiamiento e innovación, y se llevó a cabo una capacitación para 29 participantes, incluidos representantes del MICM. Esto permitió a los facilitadores ampliar su alcance de apoyo en los sitios de trabajo.

El nuevo plan de formación de facilitadores del INFOTEP fue pospuesto del 2024 al 2025. Para hacer frente a esta situación, se elaboraron materiales de formación sobre 5S y Kaizen, que sirven como base para apoyar la mejora de la calidad y la productividad. Además, se realizaron sesiones de capacitación en la sede central del INFOTEP y en sus seis centros regionales, alcanzando a 210 participantes e incrementando significativamente el número de personas capacitadas para proporcionar orientación sobre 5S y Kaizen a las MIPYMEs.

Adicionalmente, en el MICM se llevó a cabo un taller para 22 participantes sobre la comprensión e implementación de Kaizen, fortaleciendo su capacidad para apoyar la introducción de 5S y Kaizen en las empresas.

(2) Fortalecimiento de la Colaboración entre Organismos de Apoyo a las MIPYMEs

A través del Seminario de Productividad realizado en abril de 2024, en el que participaron organizaciones nacionales de la República Dominicana, y el Seminario de Fortalecimiento de la Competitividad llevado a cabo en noviembre de 2024, con participantes de Centroamérica y el Caribe, se promovió el entendimiento mutuo entre las organizaciones de apoyo a las MIPYMEs. Esto fortaleció el marco de cooperación entre las instituciones relevantes para abordar de manera más efectiva las diversas necesidades empresariales.

1.4 Recomendaciones

1.4.1 Recomendaciones para el MICM

(1) Promoción del apoyo integrado a través de la colaboración con instituciones especializadas

Para mejorar la competitividad de las MIPYMEs en la República Dominicana, es necesario implementar medidas interconectadas como la promoción de exportaciones, el apoyo al comercio electrónico y el fomento de la calidad y la productividad. Sin embargo, resulta difícil que una sola institución facilite estos servicios de manera independiente, por lo que la colaboración con instituciones especializadas es esencial.

Como organismo responsable de la formulación e implementación de políticas a favor de la competitividad, el MICM debe desempeñar el papel de intermediario entre dichas entidades, facilitando el intercambio de información y garantizando un apoyo integrado.

(2) Fortalecimiento de la colaboración con INFOTEP

INFOTEP, con el apoyo de CECAPRO, ha estado capacitando a asesores para promover la mejora de la calidad y la productividad, lo que ha contribuido al fortalecimiento de la formación de asesores y a la ampliación los programas de capacitación en 5S y Kaizen.

Sin embargo, el MICM debe reforzar aún más su colaboración con el INFOTEP para potenciar su impacto, extender el apoyo a las MIPYMEs tanto formales como informales, y promover las actividades de 5S y la mejora de la gestión de inventarios.

(3) Estandarización del apoyo en los Centros MIPYMEs

El MICM ha establecido los Centros MIPYMEs dentro de instituciones de educación superior en todo el país para brindar apoyo empresarial. Sin embargo, debido a que la operación de estos centros varía según la institución, existe una falta de estandarización en el contenido y la calidad del apoyo relacionado con la mejora de la calidad y la productividad. Por lo tanto, es recomendable que, por un lado, el MICM establezca estándares uniformes de los servicios brindados en los Centros MIPYMEs, con el fin de garantizar una asistencia de alta calidad. Por el otro lado, sería oportuno que facilite el acceso a otros programas de apoyo para las empresas que previamente hayan recibido asistencia de los Centros MIPYMEs.

(4) Estandarización de los indicadores de apoyo para asesores en mejora de la calidad y la productividad

El sistema actual de formación de asesores del INFOTEP está limitado al personal de esta institución, lo que dificulta el establecimiento de un sistema unificado de certificación y la estandarización de las competencias de los asesores a nivel nacional.

En cuanto a las principales necesidades identificadas, en las microempresas se deben enfatizar habilidades básicas como 5S, fundamentos de Kaizen y gestión de inventarios. Para las medianas empresas, se deben reforzar habilidades avanzadas como las siete herramientas de control de calidad y la ingeniería industrial.

1.4.2 Recomendaciones para el INFOTEP

(1) Fortalecimiento de los programas de formación de asesores

Aproximadamente 240,000 MIPYMEs formales son elegibles para recibir apoyo del INFOTEP, por lo que el Instituto debería ampliar el alcance de los asesores con el fin de acelerar sus esfuerzos y llevar los servicios a una mayor cantidad de MIPYMEs.

Además, las metodologías Kaizen deberían aplicarse a sectores más allá de la manufactura para fomentar su adopción en una amplia variedad de industrias.

(2) Formación de asesores senior

Para garantizar un apoyo empresarial sostenible, el desarrollo de asesores senior es esencial. Se deben establecer los siguientes criterios para su selección y formación:

- **Experiencia en apoyo:** Amplia experiencia en la implementación de Kaizen en empresas, con resultados comprobados.
- **Habilidades de liderazgo:** Capacidad para capacitar a nuevos asesores y brindar orientación en el lugar de trabajo.
- **Capacidad de resolución de problemas:** Habilidad para abordar problemas en el entorno laboral y aplicar el ciclo PDCA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).
- **Habilidades de comunicación:** Aptitud para generar confianza con los empresarios y empleados,

así como para informar los resultados de manera efectiva.

(3) Desarrollo de una base de datos centralizada

Es recomendable que el INFOTEP establezca una base de datos para la gestión centralizada de la información de apoyo, con el fin de mejorar la efectividad en la asistencia a las MIPYMEs.

- **Gestión centralizada de la información**

- Nombre de la empresa, ubicación, sector, número de empleados, año de establecimiento
- Contenido del apoyo (5S, Kaizen, gestión de inventarios, digitalización, etc.)
- Progreso de las actividades de mejora y datos cuantitativos

- **Promoción del uso de datos**

- Analizar los desafíos específicos de cada industria y el tamaño de la empresa para ofrecer estrategias de apoyo más efectivas.
- Visualizar el progreso del apoyo y reportar los resultados de las actividades de mejora a las partes interesadas.

(4) Introducción de un Premio Kaizen y Evaluación de Asesores

En los países africanos, la Iniciativa Kaizen para África ha introducido los Premios Kaizen para evaluar y reconocer los logros de las empresas y asesores. Se recomienda una iniciativa similar para la República Dominicana con el fin de incentivar y reconocer los esfuerzos de mejora de la calidad y la productividad.

Capítulo II. Antecedentes, Marco del servicio e Información relacionada

2.1 Antecedentes

En la República Dominicana, las MIPYMEs representan la mayoría de las empresas nacionales y son un sector importante para la creación y expansión del empleo estable. Hasta ahora, el gobierno dominicano se ha enfocado en mejorar la calidad y productividad de las MIPYMEs, así como en fortalecer sus capacidades tecnológicas, competitivas y de gestión.

Debido a las consecuencias del COVID-19, muchas empresas se vieron obligadas a paralizar sus actividades económicas y sufrieron pérdidas importantes. Esto ha afectado negativamente la economía y estabilidad laboral del país, por lo que la reconstrucción de las MIPYMEs se ha convertido en una tarea urgente. También es importante fortalecer su resiliencia, para que puedan minimizar el impacto y permitir una gestión sostenible en caso de una crisis inesperada como el brote de coronavirus.

Como parte de la cooperación técnica de la JICA, desde abril de 2009 hasta febrero de 2013 se llevó a cabo un “Proyecto de asesoría de Mejoramiento de Capacidades Facilitadoras” en América Central y el Caribe, dirigido a El Salvador, la República Dominicana, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y Belice. A través de esta iniciativa, se despacharon expertos de CECAPRO (Costa Rica) para capacitar a asesores que puedan aconsejar a las empresas sobre cómo mejorar su calidad y la productividad. Como segunda fase, entre diciembre de 2016 y febrero de 2020 se implementó en República Dominicana el “Proyecto de Mejora de la Calidad y Productividad para Pequeñas y Medianas Empresas”.

Se solicitó este servicio de asesoría en seguimiento a los resultados de los proyectos compartidos anteriormente, con el objetivo de mejorar la calidad y productividad de las MIPYMEs, mientras se fortalece y amplía el programa de capacitación de asesores.

2.2 Marco del servicio de asesoría

El esquema de este trabajo es el siguiente:

(1) Período de implementación

El período de implementación de este servicio de asesoría es de febrero de 2022 a febrero de 2025. Debido a las restricciones de viaje provocadas por la pandemia del coronavirus, las labores se realizaron inicialmente en Japón, y en mayo de 2022 se iniciaron trabajos locales en República Dominicana.

(2) Países de objeto

República Dominicana y El Salvador

(3) Meta global

Fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas reforzando sus capacidades de gestión y mejorando su productividad y la calidad.

(4) Objetivos de este servicio

Fortalecer las capacidades gerenciales, técnicas y productivas de las pequeñas y medianas empresas y promover el uso de redes de productividad en Centroamérica y el Caribe

(5) Resultados esperados

Resultado 1	Se establecerá un sistema y una red integral de atención a las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) mediante la colaboración con entidades de apoyo a las PYMEs como MICM, INFOTEP y cooperantes de otros países.
Resultado 2	Se fortalecerán las medidas de apoyo para la mejora de la calidad y la productividad mediante la difusión, promoción y fortalecimiento de las metodologías establecidas en el servicio de asesoría anterior (2016-2020 / Servicio de asesoría de formación de asesores CECAPRO)
Resultado 3	Se utilizará la Red Regional de Productividad de Centroamérica y el Caribe para crear un foro donde República Dominicana, El Salvador, Honduras, Guatemala y Nicaragua compartirán sus conocimientos.

En la República Dominicana, el alcance del trabajo realizado por el contratista a corto plazo del servicio de asesoría se encuadra en el Resultado 2, tomando en cuenta que este servicio se lleva a cabo en colaboración con la experta de largo plazo enviada al MICM. El concepto básico de división del trabajo es que el contratista será el principal responsable de capacitar a los asesores y asesores senior, y brindar orientación a las empresas sobre "mejorar la calidad y la productividad", mientras que la experta a largo plazo colabora con los asesores capacitados en la implementación a largo plazo.

2.3 Información relacionada

(1) Definición de Micro, Pequeña y Mediana Empresa en la Republica Dominicana

El Artículo No. 4 de la Ley No. 187-17, modificado por la Resolución No. 05-2021, establece una clasificación empresarial para las empresas según la cantidad de trabajadores y las ventas brutas. Según dicha Resolución, una persona natural o persona jurídica que realice actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, se clasificará como la siguiente tabla:

Tabla 1. Clasificación de las MIPYMEs en República Dominicana

Categoría de empresa	Criterios de clasificación
Microempresas	➤ Hasta 10 colaboradores ➤ Ventas brutas anuales de hasta RD\$9,118,990.74
Pequeñas empresas	➤ Entre 11 y 50 colaboradores ➤ Ventas brutas anuales de hasta RD\$61,553,187.51
Medianas empresas	➤ Entre 51 y 150 colaboradores ➤ Ventas brutas anuales de hasta RD\$230,254,516.23

(2) Número de Micro, Pequeña y Medianas Empresas en la República Dominicana

En República Dominicana existen casi 1.5 millones de MIPYMEs, representando el 98% del total de empresas en el país y generando más de 2 millones de empleos en la economía. Esto equivale al 54.4% de la población ocupada del mercado laboral, aportando un significativo porcentaje al PIB de 38.6%¹.

Adicionalmente, más del 83.3% de las MIPYMEs están concentradas en zonas urbanas y tan solo 16.7% se localizan en zonas rurales. En términos de sectores económicos, el 46.7% de estas empresas pertenecen al

¹ (Fuente) UNDP (2020) Situación económica y de mercado de las MIPYMEs en República Dominicana por la crisis del COVID 19

sector comercio, seguido por el sector servicios con un 38.4% y el sector de industrias con un 14.9%. Las actividades tradicionales en las que se desempeñan son almacenes y colmados, salones de belleza y barberías, textiles y calzados, restaurantes, bares y cantinas, y reparación de efectos personales y enseres domésticos².

(3) Instituciones de apoyo a las MIPYMEs en la República Dominicana

Las siguientes son las principales instituciones que apoyan a las MIPYMEs en la República Dominicana:

- **MICM:** En 2012, se estableció un Viceministerio de Fomento a las MIPYMEs mediante decreto presidencial. Según la Ley No. 37-17, la función principal de este Viceministerio es supervisar el diseño, la formulación y la implementación de políticas públicas en apoyo a las MIPYMEs, con un enfoque en el acceso a los mercados nacionales e internacionales, así como a los mercados financieros. Además, promueve el desarrollo del capital humano, el acceso a la economía digital, la sostenibilidad ambiental y el consumo y la producción sostenibles.
- **INFOTEP:** Es el organismo coordinador de la formación técnica y profesional en la República Dominicana. Fue establecido mediante la Ley No. 116 el 16 de enero de 1980 y está regulado por el Reglamento No. 1894. INFOTEP es una entidad autónoma, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, administrado por un comité tripartito compuesto por el gobierno, el sector empresarial y el sector laboral. Su misión es organizar y liderar el sistema nacional de formación técnico-profesional con el objetivo de desarrollar los recursos humanos en todos los sectores económicos, mejorar la productividad empresarial, fomentar el desarrollo social de los trabajadores y promover valores morales y culturales para la armonía nacional.
- **Centros MIPYMEs:** Una iniciativa público-privada destinada a mejorar la productividad, las capacidades de gestión y la innovación de las MIPYMEs. El gobierno y el sector privado financian estos centros en partes iguales, ofreciendo una amplia gama de servicios que incluyen capacitaciones, asesorías, asistencia técnica y redes de negocios. Desde su creación en 2011, han realizado más de 3,000 sesiones de consultoría, capacitado a 23,000 personas y brindado asistencia técnica a 100 empresas, logrando un aumento promedio del 15% en las ganancias de las empresas apoyadas. Sus principales áreas de enfoque incluyen servicios, industria, agroindustria, comercio y alimentos, y son actores que contribuyen a la formalización empresarial y la creación de nuevas oportunidades de negocio.
- **Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA):** Creado bajo la Ley No. 392-07 para fortalecer la competitividad del sector industrial. Sus principales servicios incluyen la provisión de espacios industriales, programas de capacitación para el sector manufacturero, apoyo a la innovación e incubación y aceleración de empresas.
- **Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (PRODOMINICANA):** Agencia gubernamental encargada de la promoción de exportaciones y la atracción de inversión extranjera directa. Fue creada por la Ley No. 98-03, que entró en vigor el 17 de junio de 2003, mediante la fusión del Centro de Promoción de Exportaciones y la Oficina de Promoción de Inversiones de la República Dominicana. Sus principales servicios incluyen asistencia para

² ibid

exportaciones, promoción de inversiones, información de mercado, formación y desarrollo de capacidades, y vinculación empresarial.

- **Consejo Nacional de Promoción y Apoyo a las MIPYMEs (PROMIPYME):** Creado en 2008 bajo la Ley No. 488-08 para fomentar la competitividad de las MIPYMEs y promover la generación de empleos productivos. Ofrece los siguientes productos y servicios financieros para apoyar el crecimiento y la competitividad de las MIPYMEs: microcréditos, préstamos para pequeñas y medianas empresas, financiamiento para mujeres emprendedoras, créditos para el sector agrícola y programas de educación y capacitación.
- **Banco ADOPEM:** Institución financiera creada en 2004 por la Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM), una organización no gubernamental, que se especializa en microfinanzas.
- **Banco Agrícola:** Institución financiera pública creada bajo la Ley No. 908 el 1 de junio de 1945. Ofrece los siguientes servicios:
 - Servicios de préstamos: Créditos agrícolas, préstamos para ganadería, financiamiento para maquinaria y equipos agrícolas, y préstamos para MIPYMEs agrícolas.
 - Apoyo a la estabilización de precios
 - Asistencia técnica y asesoría
 - Gestión de programas de subsidios
 - Servicios de ahorro e inversión
- **Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA):** Fondo especial creado para fomentar el desarrollo agropecuario. Proporciona préstamos y subvenciones a pequeños agricultores y cooperativas, difunde tecnologías agrícolas y lleva a cabo programas de capacitación, apoya el desarrollo de mercados y la promoción de productos agrícolas, e implementa proyectos para mejorar la infraestructura agropecuaria.

Capítulo III. Insumos para el servicio de asesoría

3.1. Insumos de la parte japonesa

(1) Envío de expertos japoneses

Los nombres, título, país asignado y afiliaciones de los tres (3) expertos son los siguientes para este servicio de asesoría que se ejecuta en la República Dominicana y El Salvador.

Tabla 2. Lista de los expertos japoneses

Nombre completo	Título	País a asignado	Afiliación
Ryuji Seno	Jefe asesor/Capacitación de asesores /intercambio de conocimientos	El Salvador República Dominicana	Kaihatsu Management Consulting, Inc.
Tamayo Ito	Mejora de la calidad/productividad 1	El Salvador	
Akiko Yoneyama (Namiki)	Mejora de la calidad/productividad 2	El Salvador	

La siguiente tabla muestra el cronograma de visitas del asesor a la República Dominicana.

Nombre de asesor	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ryuji Seno	Año 2022												
	Año 2023												
	Año 2024												
	Año 2025												

Figura 1. Programa de envío de asesor japonés a la República Dominicana

(2) Equipo

El equipo que se muestra en la siguiente tabla se adquirió para su uso en las actividades en la República Dominicana.

Tabla 3. Lista de equipos (República Dominicana)

	Equipo para uso en la República Dominicana
Nombre del artículo	Computadora portátil
Número de serie del producto	HP14 DQ2030LA
Cantidad	1
Precio de adquisición	48,595.5 DOP
Fecha de inspección	3 de agosto de 2022
Ubicación de uso	MICM

(3) Costos de actividades locales

La parte japonesa cubrió una parte de los costos locales para la realización de actividades en la República

Dominicana, como la remuneración de asistentes locales y el alquiler de salas para seminarios.

3.2. Insumos de la parte dominicana

(1) Asignación de personal contraparte

El personal de CONAMYPE trabajó como contraparte en la República Dominicana junto con el experto japonés.

Tabla 4. Lista de personal contraparte en la República Dominicana

Nombre	Institución	Título
Alberto Castillo	MICM	Encargado, División de Articulación Productiva, Dirección de Servicios de Apoyo a las MIPYMEs.
Sada Mendez	MICM	Encargada, División de Articulación Productiva, Dirección de Servicios de Apoyo a las MIPYMEs.
Rayza Pichardo	INFOTEP	Directora de Competitividad Empresarial
Maura Corporan	INFOTEP	Directora de Innovación y Desarrollo
Zoila Francis	INFOTEP	Encargada Departamento Desarrollo de Estrategias para la Productividad
Lorelay Cabral	INFOTEP	Encargada, Centro de Innovación Empresarial y Emprendimiento
Massiel Peguero	INFOTEP	Coordinadora de Desarrollo de Proyectos

(2) Provisión de espacio de oficina para el experto

Se proporcionó un espacio de oficina para el experto japonés dentro del MICM.

(3) Provisión de transporte

Cuando se realizaron capacitaciones y visitas a empresas fuera de Santo Domingo, INFOTEP fue el principal responsable de proporcionar vehículos, conductores y personal acompañante.

Capítulo IV. Actividades realizadas

4.1. Confirmación de sostenibilidad de resultados de cooperación anteriores en INFOTEP

Durante la cooperación anterior, 15 asesores y 8 asesores senior fueron capacitados por expertos de CECAPRO. Después de evaluar el estado de actividad de estas 23 personas luego del inicio de este trabajo, se confirmó que 2 asesores y 1 facilitador principal se habían jubilado, mientras que 13 asesores y 7 asesores principales actualmente continúan sus actividades.

Además, después de finalizar la cooperación con CECAPRO, INFOTEP ha estado capacitando de forma independiente a nuevos asesores, y seis personas han estado realizando actividades de apoyo corporativo mientras reciben orientación de asesores experimentados.

La siguiente tabla muestra una lista de asesores/asesores principales.

Tabla 5. Lista de asesores senior (República Dominicana)

Nombre completo
Asesores senior
Sara Inés Asenci Polanco
Olga Caridad Delgadillo Méndez
Yamell Ysaret Eusebio Cruz
Junior Arístides García Peralta
Lucidania Inmaculada Hilario Bernal
Genoveva Altagracia López Almonte
Austria Virginia Ortiz Carrasco
Edys Mariannys Pérez de Luis
Asesores
Annelly Mabel Corporán Melo
Dilicia Clarisa Díaz Jiménez
Miguelina Mercedes Díaz Báez
Gleny Febles de Mota
Jonathan Alberto Gil López
Aracelis González Maldonado
Heidy Altagracia Hernández
María del Pilar Hernández de Herrera
Angelina Altagracia Martínez
Katherine Angélica Mendoza de Guerrero
Yenice Montero Pimentel de Viñas
Perla Virtudes Moreno Betances
Lidia Karina Peña González
Felisa del Carmen Piña Báez
Nicole Alejandra Torres Ortiz
Asesores capacitados una vez finalizado el proyecto
Héctor Julio Real
Elvis Rafael Santos Veras
María Andrea Mesón Reyes
Federico Beder Almonte
Roberto Antonio Cuevas Díaz
Bienvenido Elías Feliz Torres
Gloria Isabel del Carmen Ávila

(Nota) Las personas sombreadas son colaboradores jubilados.

4.2. Confirmación de estatus de actividades de facilitadores en INFOTEP

Visitamos empresas que los asesores de INFOTEP habían apoyado, apoyaban actualmente o estaban bajo consideración para recibir apoyo, y confirmamos el estado de las actividades de los asesores.

Tabla 6. Empresas visitadas

Nombre de empresa	Industria	Ubicación
Soluciones Imberbrill	Fabricación de consumibles (azúcares envueltos individualmente, etc.) para hoteles e instalaciones de servicios de alimentación	Santo Domingo
Pinturas RCA	Fabricación de pinturas	Santo Domingo Este
Distribuidora Shadday	Al por mayor	Barahona
Agua la Sureña	Producción de agua potable	Barahona
Almacenes Rivera	Tienda minorista	Moca
Pollo Sandy	Industria de fabricación de alimentos/restaurantes.	San Pedro Macorís

Los siguientes puntos fueron confirmados como efectos del apoyo brindado por los asesores:

- ✓ En cuanto a los métodos de apoyo de los asesores, se confirmó que primero analizan la situación actual de la empresa junto con la dirección (utilizando métodos FODA, entre otros), para luego realizar actividades Kaizen y marketing de forma integrada en función de los resultados derivados. Por ejemplo, Agua la Sureña realizó un análisis 4P y encontró que su mercado de producto existente (agua mineral) era altamente competitivo y no podía asegurar un margen de ganancia suficiente, por lo que los asesores les aconsejaron lo siguiente:
 - ✧ Incrementar la competitividad de sus principales productos, fortaleciendo la higiene mediante la aplicación de métodos 5S.
 - ✧ Implementar actividades Kaizen y revisar almacenes y líneas de producción para encontrar espacio para nuevas líneas de producción de productos.
 - ✧ Las actividades se llevan a cabo basándose en la política de obtener fondos para adquirir el equipo necesario para la producción de nuevos productos, reduciendo el costo de los productos existentes mediante la implementación de actividades Kaizen.
- ✓ Soluciones Imberbrill y RCA Pinturas aumentaron sus ventas, incluso durante la pandemia del COVID-19. Las empresas atribuyen esto a un aumento en la confianza del cliente, como resultado de los esfuerzos para mejorar la calidad y la productividad, tiempos de entrega y calidad consistentes, y el fomento de una cultura organizacional que refleja las necesidades del cliente.
- ✓ Ambas empresas también están trabajando para obtener la certificación ISO9001:2015, una base que se ha sentado gracias a mejoras en la calidad y la productividad realizados con el apoyo de los asesores.

- ✓ A medida que los precios de las materias primas y los costos de transporte se disparan, mejorar la productividad se vuelve más urgente.
- ✓ Por otro lado, ambas empresas no han podido captar los efectos cuantitativos de sus esfuerzos por mejorar la calidad y la productividad, y reconocen la necesidad de establecer y evaluar objetivos numéricos que estén directamente relacionados con importantes indicadores de gestión.
- ✓ Las actividades de apoyo al mejoramiento del INFOTEP se llevan a cabo no sólo en la industria manufacturera, sino también en la industria minorista y de servicios. En el caso de Almacenes Rivera, la compañía mejoró la satisfacción del cliente al resolver problemas como artículos vencidos a través de una gestión de inventario fortalecida y mejoró el flujo de caja al fortalecer la gestión de cuentas por cobrar. Además, la empresa de alimentos y bebidas Pollo Sandy ha mejorado las condiciones sanitarias de su cocina implementando exhaustivamente las 5S.



Instrucciones de trabajo creadas por Soluciones Imberbrill



Almacén de materia prima tras aplicar las 5S de RCA Pinturas



**En Distribuidora Shadday
Reunión de confirmación de progreso**



Reunión de confirmación de avances en Agua la Sureña



Tablón de anuncios que visualiza el progreso de las actividades.
(Comercial Almacenes Rivera)



Mejora en la higiene de la cocina utilizando métodos 5S (Pollo Sandy, una empresa³ de restaurantes)

4.3. Confirmación de futuros planes de negocio de asesores en INFOTEP

De manera intermitente se llevaron a cabo discusiones sobre el plan de capacitación de asesores del INFOTEP. Al inicio de la cooperación, INFOTEP planeaba capacitar tanto a nuevos asesores, como a asesores y asesores seniors entrenados por CECAPRO, en el 2023. Sin embargo, por circunstancias internas del INFOTEP, el inicio de la capacitación de asesores se pospuso para el 2024, y posteriormente se cambió el plan para iniciar en el 2025.

4.4. Creación de nuevos materiales de capacitación e implementación de capacitaciones

Durante las conversaciones con INFOTEP, se recibieron las siguientes opiniones y solicitudes con respecto a la dirección futura de la capacitación de asesores:

- Los materiales didácticos utilizados por CECAPRO, como 5S, métodos Kaizen, ingeniería industrial y TPM, serán gestionados por INFOTEP.
- Cuando los asesores brinden apoyo a las empresas, además del contenido de capacitación tradicional, quieren que adquieran conocimientos básicos sobre temas que las empresas suelen solicitar. Por esta razón, sería recomendable que el gobierno creara materiales didácticos que aborden nuevos temas y brinden capacitación a los asesores y sus candidatos en estas áreas.

Después de conversar con el facilitador principal, decidimos agregar nuevos temas y el esquema de sus materiales didácticos, como se muestra en la siguiente tabla:

³Es un restaurante de la ciudad y también participa en un proyecto de almuerzo escolar para escuelas públicas locales.

Tabla 7. Nuevos temas para la formación de asesores

Finanzas/Contabilidad ✓ Conceptos básicos de contabilidad ✓ Estados financieros ✓ Contabilidad de gestión/contabilidad de costes ✓ Análisis financiero	Acceso a financiación ✓ Fundamentos de financiación ✓ Importancia del flujo de caja y plan de flujo de caja ✓ Plan de negocios para solicitud de préstamo
Innovación ✓ ¿Qué es la innovación? ✓ Pequeñas empresas e innovación ✓ Métodos de innovación (teoría del trabajo, etc.) ✓ Modelo de negocio para la práctica de la innovación	Comercio ✓ Fundamentos del comercio ✓ Diferencias entre consideraciones y prácticas comerciales nacionales ✓ Prácticas comerciales y competencias requeridas ✓ Procedimientos de prácticas comerciales y roles de cada parte interesada
Sistema de información ✓ Conceptos básicos de informática ✓ Tipos de sistemas y consideraciones para el desarrollo de sistemas ✓ Utilización de tecnologías de la información para pequeñas y medianas empresas	

Respecto a este nuevo tema, en la sede del INFOTEP se llevó a cabo un entrenamiento para fortalecer las capacidades para asesores y asesores senior. Dicho taller tuvo como objetivo equipar a los asesores para que respondan a una gama más amplia de necesidades empresariales, y cubrió contenidos que CECAPRO no abarcó en la cooperación anterior.

En esta capacitación participaron un total de 29 personas, 20 del INFOTEP y 9 del MICM. Para obtener detalles sobre los temas de las capacitaciones, puede consultar el Apéndice 1.

Además, se realizó una visita de cortesía al Director General del INFOTEP, y se realizó una inspección por parte del equipo de investigación de su organización.

Para llevar a cabo esta capacitación, el INFOTEP brindó las siguientes facilidades:

- Provisión de almuerzo y bebidas a los participantes.
- Transporte de ida y vuelta y alojamiento.
- Entrega de certificados de participación a los participantes.



Algunas de las fotografías relacionadas con la capacitación publicadas por INFOTEP en Instagram

Los principales hallazgos obtenidos a través de esta capacitación son los siguientes:

- **Diversidad de desafíos para cada empresa**

Esta sesión de capacitación se llevó a cabo de forma interactiva y los participantes explicaron que existe una gran variación en el alcance y nivel de los desafíos que enfrentan las empresas. Para adaptar los contenidos formativos a las necesidades correspondientes, se considera necesario concretar las empresas objetivo.

Por ejemplo, si bien algunas empresas han introducido y están operando sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) con el apoyo del MICM, muchas empresas todavía enfrentan problemas como la falta de recursos humanos que puedan operar los sistemas de manera continua.

- **Compartir conocimientos e información y profundizar la colaboración**

Los asesores intercambiaron activamente soluciones, conocimientos y opiniones sobre el apoyo corporativo. Los participantes del MICM también preguntaron sobre instituciones relacionadas como PRODOMINICANA y PROMIPYME, y se les proporcionó información. Como resultado, cuando los asesores brinden apoyo para mejorar la calidad y la productividad, habrán profundizado sus conocimientos para colaborar con otras organizaciones en temas que están fuera del alcance institucional del INFOTEP.

4.5. Propuesta de revisión del programa de formación de asesores del INFOTEP

Respecto al actual programa de capacitación de asesores, se sostuvieron conversaciones con el Gerente de Competitividad Corporativa del INFOTEP y otras personas clave, donde se tomaron en cuenta las opiniones expresadas por los asesores. Los programas actuales son los siguientes.

- Tiempo de formación: 402 horas
 - Formación teórica: 72 horas en total
 - ✧ Gestión moderna: 8 horas
 - ✧ Mejorando la productividad a través de las 5S y la gestión de la productividad: 12 horas
 - ✧ Mejora de la calidad: 7 herramientas de control de calidad: 12 horas
 - ✧ Innovación: 8 horas
 - ✧ Gestión Industrial y de Inventarios: 16 horas
 - ✧ Mantenimiento Productivo Total (TPM) y gestión ambiental: 12 horas
 - ✧ Herramientas de diagnóstico: 4 horas
 - OJT (formación práctica): 330 horas en total
 - ✧ Aplicable a 2 empresas (165 horas x 2 horas)

Las recomendaciones hechas con respecto al programa son las siguientes:

- **Horas de capacitación:** Los módulos centrados en las 5S y la formulación de estrategias comerciales, y los módulos centrados en los métodos Kaizen que incluyen siete herramientas de control de calidad, son la base del OJT y el soporte técnico a las empresas después de la capacitación, y son necesarios para garantizar su comprensión y aplicación. Por lo tanto, el facilitador propuso aumentar el tiempo del OJT para ambos módulos de 12 horas a 16 horas, y se lo comunicó al director del programa.
- **Contenido de la capacitación:** Cuando se realizó la confirmación en las empresas, éstas señalaron

que era difícil comprender y utilizar el contenido avanzado de las siete herramientas de control de calidad e ingeniería industrial. En respuesta, el INFOTEP considera que estos métodos podrían ser utilizados en el futuro para apoyar a las medianas empresas, por lo que, si bien quedarán como contenido de capacitación, al momento de implementar el OJT se considerará la situación actual y la situación de la empresa, afirmó el director.

- **Manejo de nuevos temas:** Se propuso que se incluyera en el programa de capacitación el nuevo tema relacionado con la formación de asesores mencionado anteriormente, lo cual fue aceptado por el INFOTEP.
- **Promoción de la digitalización:** INFOTEP y otras organizaciones están apoyando activamente a las pequeñas y medianas empresas en la promoción del marketing digital utilizando SNS y Google Maps. Por otro lado, existe un rezago en la digitalización de departamentos administrativos como adquisiciones, producción y gestión de inventarios, que también están estrechamente relacionados con la mejora de la calidad y la productividad. Tras intercambios con el INFOTEP y la empresa al respecto, se señalaron los siguientes factores:
 - Muchos colaboradores reciben un salario cercano al salario mínimo y carecen de conocimientos sobre tecnología digital y el uso de herramientas digitales.
 - Por esta razón, muchas pequeñas y medianas empresas registran las adquisiciones, la producción y el inventario en papel, o a menudo no los registran. Como resultado, tienen que enfrentarse a excesos de inventario, desabastecimientos y cambios en la demanda, resultando en un retraso notable.
 - Por otro lado, para las medianas empresas, es deseable introducir un sistema ERP que pueda gestionar colectivamente las compras, la producción, las ventas y la contabilidad, entre otros. Los obstáculos para introducir este sistema son altos, desde el punto de vista de los recursos humano, dada la necesidad de involucrar a colaboradores que tengan la capacidad de utilizar el sistema o fortalecer las capacidades de los recursos humanos internos.

Para mejorar esta situación, el soporte técnico del INFOTEP recomendó impulsar la digitalización según la situación actual de las empresas como parte de las actividades de mejora de la calidad y productividad.

4.6. Propuestas en la revisión de indicadores para las asistencias por asesores del INFOTEP

Actualmente, los siguientes indicadores introducidos por CECAPRO se utilizan para evaluar los resultados del apoyo corporativo brindado por los asesores:

- Espacio excedente creado por las actividades Kaizen
- Reducción de tiempo en búsqueda/transporte de inventario y herramientas
- Peso de la basura reciclada
- Número de departamentos que practicaron las 5S
- Número de avisos mantenidos e instalados, por ejemplo: Anuncios de la gerencia, documentos de promoción de actividades Kaizen, hojas de actividades del círculo de control de calidad, manuales de procedimientos de trabajo, diagramas de distribución de oficinas, hojas de evaluación de proveedores, y mapas de rutas de evacuación.

Además de estos indicadores, propusimos introducir algunos relacionados con la mejora de la calidad y la

productividad, como son:

- **Indicadores relacionados con la mejora de la calidad:** Tasa de productos defectuosos, reducción del número de quejas de los clientes, y procedimientos estandarizados/número de procesos contabilizados.
- **Indicadores que contribuyen a la mejora de la productividad:** Reducción del coste unitario, reducción de la tasa de rotación de inventarios, grado de acortamiento del tiempo de entrega, y aumento del volumen de producción por tiempo estándar.
- **Mejora de la satisfacción de los colaboradores:** Como resultado de las visitas a la empresa realizadas hasta la fecha, se ha confirmado que la mejora de la satisfacción de los colaboradores contribuye a la sostenibilidad de las campañas de mejora de la calidad y la productividad, por lo que se añadirá al índice propuesto. Los factores que contribuyen a una mayor satisfacción incluyen no sólo el aumento de la remuneración debido al aumento de las ganancias, sino también la racionalización del trabajo y las mejoras en el entorno laboral y las condiciones de higiene. Esto no solo mejora el lugar de trabajo, sino que también permite a los colaboradores hacer uso de espacios creados a través de las actividades 5S, como son la instalación de vestíbulos y salas de descanso. Los esfuerzos para prevenir accidentes laborales también fueron mencionados por los colaboradores de la empresa visitada.

4.7. Implementación de capacitación 5S/Kaizen en los centros regionales del INFOTEP

INFOTEP originalmente planeó capacitar a nuevos asesores y asesores senior a partir de 2024. Sin embargo, luego de reconsiderar el plan dentro del INFOTEP tras las elecciones presidenciales, se decidió que la capacitación de asesores/asesores senior comenzaría a partir del segundo trimestre de 2025.

Por lo tanto, se sostuvieron conversaciones con INFOTEP sobre la dirección del soporte técnico que recibió durante el período de implementación de este proyecto. Como parte de este intercambio, en agosto de 2024 todos los centros regionales del INFOTEP llevaron a cabo una capacitación básica 5S/Kaizen para nuevos candidatos a asesores (y asesores sin suficiente experiencia docente in situ). Esta capacitación fue una introducción a un nuevo programa de capacitación de asesores programado para comenzar en el 2025, cuyo propósito es aprender la teoría y los métodos prácticos de las 5S, que son la base para mejorar la productividad de la calidad.

Como se muestra en la siguiente tabla, 160 candidatos a asesores participaron en esta capacitación. Los materiales didácticos utilizados se enumeran en el Apéndice 2.

Tabla 8. Número de participantes en la capacitación por centro INFOTEP

Fecha de implementación	Nombre del centro regional	Número de participantes
14 de agosto	Metropolitano	27 personas
15 de agosto	Sur	24 personas
16 de agosto	Cibao Sur	22 personas
19 de agosto	Este	25 personas
20 de agosto	Cibao Norte	17 personas
21 de agosto	Oriente	55 personas



Entrenamiento básico 5S/Kaizen

4.8. Implementación de capacitación básica 5S/Kaizen en la sede del INFOTEP

En noviembre de 2024 se llevó a cabo la capacitación básica 5S/Kaizen en la sede del INFOTEP para aproximadamente 50 personas. Después de agregar explicaciones complementarias al material didáctico en video y aprender teorías a través de sesiones de preguntas y respuestas e intercambiar opiniones, los participantes completaron hojas de verificación sobre la implementación de las 3S (clasificar, ordenar y limpiar) en sus oficinas. Luego de realizar un ejercicio de mesa utilizando las 5S, se confirmó con los participantes el estado de implementación de las 5S en las oficinas del INFOTEP y, posteriormente, se presentó un informe de evaluación que resume los resultados y las áreas de mejora. Se planea realizar otra capacitación de retroalimentación en INFOTEP en enero del próximo año para confirmar el avance de las mejoras. Además, cuando los participantes señalaron la importancia de organizar y ordenar archivos y carpetas en las computadoras de oficina, se creó y compartió un material didáctico complementario por separado.



Formación básica 5S/Kaizen en
INFOTEP



El estado del archivo

Además, dado que no existe una base de datos que recopile los resultados del apoyo a la mejora de la

calidad y la productividad para las pequeñas y medianas empresas, INFOTEP recomendó el establecimiento y el uso de prueba de una base de datos utilizando Google Sheets u otro sistema de almacenamiento de nube.

4.9. Revisión de las actividades de los Centros MIPYMEs

Durante el proyecto, se visitaron 5 Centros MIPYMEs (ver tabla a continuación). Los Centros MIPYMEs funcionan bajo un contrato entre el MICM e instituciones de educación superior, que enfocan la mayor parte de su apoyo a microempresas y negocios informales. Los centros pueden contratar asesores externos o instructores universitarios que actúen como asesores, quienes apoyan a las MIPYMEs en temas como planificación empresarial, finanzas/contabilidad, producción, marketing, digitalización, formalización, y cómo participar en contrataciones pública y privadas. Suelen asignarse diferentes asesores a cada campo especializado, y algunos de los programas de apoyo son implementados por cada centro dependiendo de la situación de la industria local y las contribuciones de donantes.

Tabla 9. Centros MIPYMEs visitados

Nombre del centro/nombre de la institución educativa	Ubicación
Centro Mipymes Innovación Productiva PUCMM (Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra)	Santo Domingo
Centro de Prototipado y Transferencia Tecnológica PUCMM	Santo Domingo
UNPHU (Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña)	Santo Domingo
Universidad ISA (Instituto Superior de Agricultura)	Santiago de Los Caballeros
UCE (Universidad Central del Este)	San Pedro de Macorís



Oficina asesora del Centro MIPYMEs ISA



Exterior del Centro MIPYMEs UCE

El presupuesto operativo del Centro MIPYMEs lo proporciona el MICM, cuyo presupuesto ha disminuido por lo que algunos centros han cesado sus actividades.

En cuanto al apoyo para mejorar la calidad y productividad de las pequeñas y medianas empresas, varios centros están realizando actividades en colaboración con el INFOTEP, y también se están llevando a cabo iniciativas utilizando los recursos de las instituciones educativas.

4.10. Taller práctico de Kaizen realizado en el MICM

En el MICM, con la cooperación del Centro de Ciencia y Tecnología de Antioquia (CTA) de Colombia, el personal del MICM recibió una capacitación en línea para fortalecer su capacidad de apoyo para mejorar la productividad en las MIPYMES (septiembre-diciembre de 2023).

En respuesta a una solicitud del MICM, en septiembre de 2023, 22 empleados del MICM llevaron a cabo un taller que permitió a los participantes de la capacitación previa utilizar con precisión las teorías aprendidas en la capacitación para apoyar a las pequeñas y medianas empresas.

El esquema de este taller y los mensajes transmitidos son los siguientes:

- A la hora de implementar campañas Kaizen, existen algunos conceptos erróneos como el que se muestra en la siguiente tabla, por lo que es necesario transmitir el correcto entendimiento a las empresas.

Tabla 10. Conceptos erróneos comunes sobre el movimiento Kaizen

Conceptos erróneos comunes	Mensaje que los asesores deben transmitir a las empresas
Kaizen es una actividad similar a un proyecto con un límite de tiempo limitado.	Las actividades Kaizen en las empresas son permanentes. Sin embargo, el apoyo del facilitador tiene que ver con el presupuesto de la organización a la que pertenece, por lo que es necesario fijar un plazo.
La implementación de las 5S se ha convertido en un objetivo. Existe un reconocimiento de que las actividades Kaizen = 5S.	5S es un medio de mejora, cuyo propósito es fortalecer la calidad y productividad mediante la aplicación de 5S, entre otros.
En las pequeñas y medianas empresas, algunas herramientas Kaizen (por ejemplo, las 7 herramientas de control de calidad) no se pueden utilizar de manera efectiva debido a problemas con las capacidades de los gerentes y colaboradores, lo que imposibilita el desarrollo de las actividades.	El uso de herramientas no es absoluto y cada empresa debe proceder con lo que pueda hacer.
Un facilitador externo dirige las actividades Kaizen.	Los principales actores de las actividades son los directivos y colaboradores de la empresa, mientras que los facilitadores son asesores externos.
Kaizen se centra en los pequeños detalles del trabajo habitual y no tiene nada que ver con la gestión.	Kaizen fortalece la gestión y mejora las actividades in situ, por lo que muchas empresas han mejorado la rentabilidad y liquidez mediante las reducciones de costos.
Kaizen tiene como objetivo reducir el número de colaboradores/los costos de personal mejorando la productividad.	Los fondos y el personal liberados a través de Kaizen deberían utilizarse para participar en actividades que aumenten el valor agregado, como el desarrollo de mercados, la elaboración de productos y la promoción de la digitalización.

- Es importante elegir empresas que apoyen y realicen actividades educativas en la etapa inicial:
 - ✓ Para evitar seleccionar empresas que corren un alto riesgo de quiebra durante el apoyo, se deben seleccionar empresas que tengan un cierto grado de comprensión de sus condiciones comerciales y de las recomendaciones y acciones de sus gerentes.
 - ✓ Si los gerentes y colaboradores inician actividades Kaizen sin comprender su esencia, existe una alta posibilidad de que fracasen a mitad de camino. Se deben hacer esfuerzos para promover la comprensión mediante el uso de un lenguaje y de materiales que las empresas puedan entender y aceptar, como son los videos educativos.
 - ✓ También es útil aclarar los Término de Referencia tanto para la empresa como para el facilitador, y crear e intercambiar documentos firmados para demostrar el compromiso.

4.11. Seminario de mejora de calidad y productividad patrocinado por el MICM

Para fortalecer la gestión de las MIPYMEs, es importante involucrar al MICM, que es la organización de planificación e implementación de políticas para las MIPYMEs en su conjunto. Además de las actividades Kaizen que contribuyen a la mejora de la calidad y la productividad, cobrarán importancia el acceso financiero para nuevas inversiones de capital, la promoción de las exportaciones para ampliar el mercado y la promoción de la eficiencia a través de la digitalización y la Transformación Digital (DX). Con el fin de promover la mejora de la calidad y la productividad en la República Dominicana, el MICM planea realizar seminarios que involucren a organizaciones relacionadas. Para apoyar este proceso, se planificó e implementó un seminario junto con el MICM.

Este seminario originalmente estaba programado para realizarse alrededor de septiembre de 2023, pero debido a la influencia de la elección presidencial se realizó en el Hotel W&P de Santo Domingo en abril de 2024 a solicitud de la contraparte.

En consulta con el MICM, el seminario estuvo dirigido a profesionales de organizaciones de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, tomando en cuenta los siguientes puntos: enfatizar la importancia de mejorar la calidad y la productividad de las micro, pequeñas y medianas empresas, con un enfoque en Kaizen/5S; presentar programas de apoyo relacionados con la mejora de la calidad y la productividad, y fortalecer la colaboración entre las organizaciones de apoyo a las pequeñas y medianas empresas. El esquema fue el siguiente.

- Participantes: Profesionales que apoyan directamente a micro, pequeñas y medianas empresas, o colaboradores de organizaciones que gestionan programas de apoyo. Hubo 49 participantes de las siguientes 11 organizaciones (excluyendo la parte japonesa).
 - MICM
 - INFOTEP
 - Centro de Desarrollo y Competitividad Industrial (PROINDUSTRIA)
 - PRODOMINICANA
 - Centro de Prototipado de la PUCMM
 - PROMIPYME
 - Banco ADOPEM
 - Banco Agrícola
 - Instituto de Desarrollo y Crédito Cooperativo (IDECOOP)

- Fondo Especial para el Desarrollo Agropecuario (FEDA)
- Centro MIPYMEs UNPHU
- El seminario agotó los puntos descritos más adelante:
 - Saludos del Viceministro de Promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MICM) y de la oficina de la JICA.
 - Conferencia sobre la esencia del movimiento de mejora de la productividad de la calidad.
 - Experiencia en capacitación de asesores de apoyo a la mejora de la productividad de la calidad y empresas de apoyo a través del INFOTEP.
 - Herramientas digitales para pequeñas y medianas empresas.
 - Inclusión financiera de las MIPYMEs.
 - Experiencia en apoyo a la mejora de la productividad con PROINDUSTRIA.
 - Panel de discusión.
 - Promoción de la importación y exportación de pequeñas y medianas empresas.
 - Taller impartido por expertos de larga trayectoria.
- Después del seminario, se pidió a los participantes que completaran una encuesta en la plataforma Google Forms, recibiendo respuestas de 16 personas. Los resultados confirman el alto nivel de interés en apoyar la mejora de la productividad de la calidad a través de actividades Kaizen/5S. Además, hubo mucho interés en la promoción de las exportaciones y el apoyo a la digitalización de las pequeñas y medianas empresas:
 - Nivel de satisfacción de este seminario: Muy satisfecho: 81%, Satisfecho: 19%, Insatisfecho: 0%
 - Temas que me interesaron: Kaizen/5S, herramientas digitales, apoyo financiero, colaboración entre organizaciones relacionadas, apoyo a la exportación.
 - ¿Existe alguna relación entre este seminario y el trabajo original de los participantes? Relacionado: 100%
 - Cosas aprendidas en este seminario que se pueden utilizar en actividades futuras:
 - Brindar apoyo técnico y financiero y capacitación a nuevas pequeñas y medianas empresas.
 - Capacitar a asesores de pequeñas y medianas empresas/fortalecer las habilidades de asesores existentes.
 - Apoyo a la promoción de exportaciones para pequeñas y medianas empresas.
 - Apoyo al uso de herramientas digitales para mejorar la productividad.
 - Formación de redes e intercambio de conocimientos con otras instituciones.
 - ¿Está interesado en colaborar con otras instituciones/programas? Sí: 88%, No: 12%
 - ¿Con qué instituciones/programas te gustaría colaborar?
 - Organizaciones con programas de actividades Kaizen y personal de apoyo Kaizen
 - PRODOMINICANA
 - Asociación Dominicana para el Desarrollo de la Mujer (ADOPEM)
 - MICM
 - Centros MIPYMEs

- Agencias involucradas en proyectos relacionados con el Ministerio de la Mujer

4.12. Apoyo a seminarios de la competitividad de MIPYMEs

El Seminario de Fortalecimiento de la Competitividad de las Pequeñas y Medianas Empresas, realizado en noviembre de 2024, invitó a países de Centroamérica como Guatemala, Belice, El Salvador, Honduras, Costa Rica y Panamá, y además invitó al Centro Regional de Promoción de la MIPYME (CENPROMYPE), cuya sede se encuentra en El Salvador. Además de brindar apoyo a participantes de otros países, en preparación para el seminario se imprimieron y encuadernaron materiales relacionados como paneles traseros para la entrada al lugar y se adquirieron banderas de escritorio de los países participantes. Adicional a esto, se proporcionó alojamiento para participantes internacionales, y se brindó apoyo como la contratación de vehículos de ida y vuelta y facilitación para el trabajo grupal.

Capítulo V. Resultados de las actividades

5.1 Logro del objetivo del servicio de asesoría

A través de este servicio de asesoría, se fortaleció el marco de apoyo para la mejora de la calidad y la productividad de las MIPYMEs en El Salvador y la República Dominicana.

En la República Dominicana, aunque INFOTEP pospuso la implementación de su programa de capacitación hasta el 2025, un total de 271 participantes de INFOTEP y MICM recibieron formación en 5S y Kaizen, lo que contribuyó al desarrollo de recursos humanos capaces de apoyar la mejora de la calidad y la productividad en las MIPYMEs.

Además, al fortalecer las relaciones entre las instituciones involucradas en el apoyo a las MIPYMEs, se estableció una base para integrar diversas medidas de apoyo que respondan a las necesidades variadas de las empresas.

5.2. Logro del Resultado 2

Se estableció una base para mejorar la competitividad y el desarrollo sostenible de las MIPYMEs en la República Dominicana.

- Un total de 271 participantes de INFOTEP y MICM recibieron capacitación y talleres sobre 5S/Kaizen, fortaleciendo la capacidad de los recursos humanos para la mejora de la calidad y la productividad.
- Se brindó asesoría estratégica para el fortalecimiento del sistema de formación de asesores en INFOTEP, garantizando la sostenibilidad en el desarrollo de recursos humanos.
- Se organizaron seminarios para fortalecer la colaboración entre las instituciones relevantes, facilitando la integración de las medidas de apoyo a las MIPYMEs.

Estas actividades contribuyeron significativamente a la construcción de un sistema de apoyo sólido que mejora la calidad, productividad y competitividad de las MIPYMEs en la República Dominicana.

Capítulo VI. Recomendaciones

6.1. Lecciones aprendidas de las operaciones en la República Dominicana

(1) Apoyo a la mejora de la calidad y la productividad en dos instituciones de la República Dominicana

En este servicio de asesoría, la institución contraparte (C/P) en la República Dominicana fue designada como el MICM, mientras que el INFOTEP fue posicionado como una institución cooperante. Sin embargo, antes de este servicio, el Programa de Formación de Asesores llevado a cabo por CECAPRO se había implementado exclusivamente para el INFOTEP, sin la participación de personal del MICM.

Ante esta situación, además de fortalecer la capacidad de los asesores en INFOTEP, fue necesario mejorar las capacidades de apoyo a la mejora de la calidad y la productividad del personal del MICM, que había sido designado como la institución C/P. En consecuencia, se implementaron las siguientes medidas:

- Realización de sesiones de capacitación para el personal del MICM.
- Organización de un seminario sobre mejora de la productividad con la participación de ambas instituciones.
- Permitir la participación del personal del MICM en algunos de los programas de capacitación llevados a cabo en INFOTEP.

(2) Cambios en el Programa de Formación de Asesores en INFOTEP

Inicialmente, INFOTEP tenía previsto lanzar un nuevo programa de formación de asesores en 2024. Sin embargo, el cronograma fue revisado y el programa se pospuso para el segundo trimestre de 2025, después de la finalización de este proyecto.

Ante este cambio, el proyecto puso un énfasis particular en 5S y Kaizen, que son fundamentales para la mejora de la calidad y la productividad en las MIPYMEs. Además, considerando que el número de asesores capacitados por CECAPRO era insuficiente en relación con la cantidad de MIPYMEs existentes, se llevó a cabo una formación en 5S y Kaizen para 210 participantes en la sede central del INFOTEP y en sus seis (6) centros regionales a nivel nacional.

A través de estos esfuerzos, el proyecto buscó facilitar la implementación fluida de los futuros programas de formación de asesores de INFOTEP y establecer un marco que garantice la disponibilidad de un mayor número de asesores.

6.2. Recomendaciones para el Fortalecimiento de la Sostenibilidad en la República Dominicana

6.2.1. Recomendaciones para el MICM

(1) Brindar apoyo multifacético promoviendo la colaboración con organizaciones especializadas para fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

El apoyo a las pequeñas y medianas empresas, incluidas las del sector informal, es extremadamente importante desde la perspectiva de la creación de empleo y la promoción de la industria local. Para fortalecer la competitividad de las pequeñas y medianas empresas, es necesario brindar no sólo apoyo en campos específicos sino también apoyo multifacético de manera integrada.

Por ejemplo, cuando se brinda apoyo a la promoción de las exportaciones o al comercio electrónico, a menudo se exige que los productos y servicios proporcionados por las pequeñas y medianas empresas sean altamente competitivos. Para ello, es importante implementar primero actividades de mejora de la calidad y la productividad centradas en métodos Kaizen. Por otro lado, incluso si se mejoran la calidad y la

productividad, si el producto en sí no es atractivo para los clientes, no generará ventas, por lo que también es importante desarrollar y mejorar productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

Es difícil para una sola institución brindar todo tipo de apoyo especializado, por lo que en la República Dominicana existe un ecosistema amplio de instituciones disponibles. Estas deben ser utilizadas activamente y la información compartida estrechamente entre ellas, mientras brindan asesorías integradas a cada empresa. Como institución de formulación e implementación de políticas, se requiere que el MICM desempeñe un papel como organización central para promover la colaboración, haciendo uso de su historial de celebración de seminarios a los que varias organizaciones han sido invitadas como parte de este trabajo.

(2) Promoción de la mejora de la calidad y productividad mediante el fortalecimiento de la colaboración con el INFOTEP

Como se mencionó anteriormente el INFOTEP, con el apoyo de CECAPRO, ha estado formando a asesores MIPYMEs para apoyar la mejora de la calidad y la productividad, lo cual este proyecto ha complementado con la formación de asesores MIPYMEs y la capacitación en 5S y Kaizen de personal adicional. A largo plazo, es necesario promover la colaboración entre INFOTEP y los centros MIPYMEs, o directamente con el MICM, elevándose así el estándar general de las MIPYMEs en todo el país.

Cabe destacar que el apoyo del INFOTEP se dirige principalmente a las MIPYMEs formales, y las microempresas informales no están incluidas. Sin embargo, para estas microempresas informales, la mejora de la calidad y la productividad también es indispensable para su sostenibilidad y crecimiento. Considerando la naturaleza relativamente sencilla de sus operaciones comerciales y estructuras organizativas, es particularmente importante enfocarse en la implementación rigurosa de las actividades 5S y el fortalecimiento de la gestión de inventarios, que es clave para mejorar el flujo de caja.

(3) Estandarización del apoyo para la mejora de la calidad y la productividad en los Centros Mipymes y fortalecimiento del apoyo empresarial

El MICM ha establecido Centros Mipymes en diversas regiones de la República Dominicana dentro de instituciones de educación superior, ofreciendo diversas medidas de apoyo a las Mipymes como parte de programas en colaboración con dichas instituciones. La gestión de cada centro es realizada principalmente por la institución de educación superior correspondiente, y las actividades de apoyo a las Mipymes son llevadas a cabo por el personal de la institución o por recursos externos.

Como resultado, si bien se brinda apoyo acorde a las características de cada región, actualmente no existe una estandarización en el contenido y la calidad de los programas de apoyo, como los dirigidos a la mejora de la calidad y la productividad. Se considera beneficioso estandarizar en cierta medida los servicios de apoyo ofrecidos en los Centros Mipymes para garantizar un soporte de alta calidad.

Asimismo, será útil que el MICM proporcione información y facilite la intermediación para que las empresas que han recibido apoyo en los Centros Mipymes también puedan aprovechar los programas de apoyo de otras instituciones.

(4) Estandarización de Áreas de Apoyo a los asesores e Indicadores para la Mejora de la Calidad y Productividad

Durante la fase de planificación de este proyecto, se consideró el establecimiento de un sistema de certificación de competencias para asesores con el fin de garantizar la calidad del apoyo. Sin embargo, después del inicio del proyecto, se identificaron los siguientes puntos:

- El proyecto previo llevado a cabo por CECAPRO se dirigió exclusivamente al INFOTEP, sin involucrar a otras instituciones. Mientras tanto, el personal de MICM y PROINDUSTRIA había recibido capacitación de manera independiente en mejora de la calidad y productividad, permitiéndoles brindar orientación a las empresas.
- La colaboración de CECAPRO con INFOTEP se centró únicamente en las PYMEs. Por otro lado, MICM también apoya la formalización de negocios informales y cooperativas agrícolas, marcando diferencias en sus grupos objetivo.
- Metodologías avanzadas como la Ingeniería Industrial y el TPM son difíciles de aplicar en microempresas. En su lugar, centrarse en actividades fundamentales de Kaizen, como 5S y la gestión de inventarios, resulta más práctico.

La siguiente tabla presenta los temas de capacitación recomendados para microempresas y pymes:

Tabla 11. Temas de formación recomendados para las MYPEs y medianas empresas

Temas de capacitación	MYPEs	Medianas empresas
5S	○	○
Kaizen Básico (Gestión de Inventario y de producción, etc.)	○	○
Kaizen avanzado (7 herramientas de control de calidad, nuevas herramientas de control de calidad, etc.)		○
Ingeniería Industrial (análisis de procesos y movimientos)		○
TPM		○
Contabilidad de gestión básica (análisis de punto de equilibrio, etc.)	○	○
Contabilidad de gestión avanzada (cálculo de costos, etc.)		○

Además, es necesario estandarizar los indicadores de evaluación para medir el impacto de Kaizen en las empresas apoyadas. Dado que muchas MIPYMEs no recopilan datos cuantitativos debido a la escasez de personal o al retraso en la digitalización, los asesores deben fomentar que las empresas midan los resultados de Kaizen de manera numérica. Esto permitirá realizar mejores evaluaciones empresariales y financieras, y contribuirá a la formulación de políticas y estrategias.

6.2.2. Recomendaciones para el INFOTEP

(1) Implementación de la formación de asesores y expansión del desarrollo de asesores y apoyo empresarial en todos los centros regionales

Como se mencionó anteriormente, existen aproximadamente 240,000 MIPYMEs formalizadas que podrían convertirse en el objetivo de la asistencia del INFOTEP. Por lo tanto, se espera que el Instituto capacite rápidamente a los asesores PYMEs para que apoyen la mejora de la calidad y la productividad, según lo planificado para el año fiscal 2025, y avance rápidamente en la asistencia a la mejora de la calidad y la productividad en estas empresas en todos los centros regionales.

Se propone como objetivo tentativo la capacitación de 300 facilitadores en un período de cinco años. El éxito de la formación en 5S y Kaizen brindada a más de 200 facilitadores durante este servicio de asesoría debe aprovecharse y ampliarse para alcanzar esta meta.

Además, INFOTEP también ha estado brindando la asistencia para la mejora de la calidad y la productividad a empresas pertenecientes a sectores distintos al de la manufactura. Dado que las actividades Kaizen son ampliamente aplicables más allá del sector manufacturero, se espera que continúen incorporándose de manera constante a empresas de una amplia variedad de sectores en el futuro.

(2) Fortalecimiento de la Capacitación de Asesores PYMEs y los Programas de Apoyo Empresarial

Para mantener y ejecutar de manera eficiente los programas de capacitación de asesores PYMEs y apoyo empresarial como el del INFOTEP, se hacen las siguientes recomendaciones:

- **Formar a los asesores senior:** Para capacitar continuamente a los asesores PYMEs y brindar apoyo a las empresas en la mejora de calidad y productividad, es fundamental promover el desarrollo de asesores PYMEs senior mediante la promoción de los asesores existentes. Por lo tanto, se proponen las siguientes dos recomendaciones:
 - Establecer criterios para seleccionar a los asesores existentes que serán promovidos a asesores senior.
 - Impartir formación complementaria para mejorar las capacidades de los asesores senior.
 - Realizar capacitaciones complementarias para fortalecer las habilidades de los asesores senior.

A continuación, se detallan los criterios a considerar al seleccionar un facilitador senior.

Tabla 12. Criterios de selección de asesores senior (borrador)

Resultados de las actividades de mejora de la calidad y la productividad.	➤ ¿Tiene el solicitante amplia experiencia brindando apoyo para la mejora a pequeñas y medianas empresas y tiene un historial de lograr resultados concretos? ➤ Evaluación de la efectividad del apoyo implementado.
Liderazgo	➤ ¿Tiene la capacidad de instruir y apoyar eficazmente a nuevos asesores y personal de las empresas apoyadas? ➤ ¿Tienes experiencia gestionando equipos y proyectos para alcanzar objetivos?
Equilibrio entre comprensión teórica y práctica.	➤ No sólo tiene un conocimiento profundo de la teoría Kaizen, sino también la capacidad de aplicarla en el campo
Capacidad de resolución de problemas	➤ ¿Tiene la capacidad de resolver de forma rápida y precisa problemas complejos que se presentan en las pequeñas y medianas empresas? ➤ ¿Puede implementar efectivamente el ciclo PDCA?
Habilidades de comunicación	➤ ¿Tiene la capacidad de comunicarse de manera efectiva y construir relaciones de confianza con el personal de campo y la gerencia? ➤ ¿Tiene el asesor la capacidad de monitorear el progreso de

	las actividades Kaizen de la empresa y brindar apoyo y asesoramiento adecuados cuando surgen problemas? ➤ ¿Tiene la capacidad de obtener resultados tanto cualitativos como cuantitativos de las actividades Kaizen y compilarlos con precisión en un informe? ➤ ¿Tiene la capacidad de plasmar casos de éxito de empresas a las que ha brindado apoyo y crear materiales que puedan servir de referencia para otras empresas?
--	--

(3) Temas para la formación complementaria de asesores senior

Para fortalecer los conocimientos y habilidades requeridos como facilitador senior, se proponen los siguientes temas:

Tabla 13. Temas de capacitación complementaria para asesores senior (propuesta)

Habilidades de liderazgo y coaching	➤ Fortalecer habilidades para enseñar y desarrollar a otros. ➤ Aprender cómo aumentar la motivación y apoyar la resolución de problemas.
Métodos de gestión y evaluación del progreso de la actividad Kaizen	➤ Cómo gestionar eficazmente el progreso del proyecto. ➤ Métodos de evaluación cuantitativa y cualitativa y su utilización.
Método de soporte a la personalización para pequeñas y medianas empresas	➤ Cómo diseñar un soporte Kaizen adecuado según el tamaño de la empresa y el sector. ➤ Enfoque flexible para enfrentar desafíos específicos y limitaciones de recursos.
Últimos métodos y herramientas Kaizen	➤ Aprender nuevas herramientas y tecnologías digitales que se pueden utilizar en actividades Kaizen. ➤ Puntos a tener en cuenta a la hora de presentarlos a las pequeñas y medianas empresas.
Fortalecer la gestión de pequeñas y medianas empresas y fortalecer la colaboración con otras organizaciones para abordar los problemas	➤ Aprender elementos básicos para apoyar a las pequeñas y medianas empresas en cuestiones distintas a la mejora de la calidad y la productividad (por ejemplo, importación/exportación, acceso financiero, y contabilidad de gestión, innovación) ➤ Conocer sobre organizaciones especializadas que cuentan con menús de apoyo que puedan

	abordar estos temas (por ejemplo, PRODOMINICANA, PROMIPYME y Centros MIPYMEs) y la trayectoria colaborativa del INFOTEP.
--	--

(4) Adquisición de Conocimientos sobre los Programas de Apoyo de Otras Instituciones:

Los asesores PYMEs a menudo reciben consultas y solicitudes relacionadas con el apoyo más allá de la mejora de la calidad y la productividad mientras brindan asistencia técnica a las empresas. Ejemplos de esto incluyen apoyo para la promoción de ventas, tanto nacionales como para exportaciones, y digitalización, entre otros. Dado que estas áreas tienen vinculaciones con la mejora de la calidad y la productividad, es beneficioso que los asesores PYMEs posean conocimientos fundamentales de las mismas.

Por otro lado, el apoyo especializado, como la asistencia en procedimientos de exportación para productos específicos o el desarrollo de aplicaciones digitales, debería ser confiado a organizaciones especializadas en cada área para una mayor efectividad y eficiencia. Al proporcionar a los asesores PYMEs información sobre organizaciones que llevan a cabo programas de apoyo en varios campos especializados, y enseñarles cómo proponer métodos específicos de colaboración durante las sesiones de formación de asesores, se puede implementar un apoyo empresarial más efectivo.

(5) Desarrollo de una Base de Datos:

La construcción de una base de datos es altamente deseable para que el INFOTEP lleve a cabo actividades de apoyo dirigidas a mejorar la calidad y productividad de las pequeñas y microempresas, por las siguientes razones:

- **Gestión Centralizada de Información y Mejora de la Accesibilidad:** Al gestionar de manera centralizada la información relacionada con las empresas apoyadas (como el sector, ubicación, número de colaboradores, desafíos y el progreso de las actividades de mejora), las partes interesadas pueden acceder rápida y fácilmente a los datos necesarios. Esto reduce la recopilación innecesaria de información y el trabajo duplicado, permitiendo actividades de apoyo más eficientes.
- **Apoyo Estratégico Basado en Datos:** Utilizar la base de datos permite analizar los desafíos y tendencias según el sector y el tamaño de las pequeñas y microempresas. Esto facilita la provisión de estrategias más efectivas y eficientes basadas en datos en el futuro.
- **Gestión del Progreso y Visualización de Resultados:** Al registrar y gestionar el progreso y los resultados de las actividades de apoyo en la base de datos, es posible comprender de manera cuantitativa la efectividad de estas actividades. Esto facilita el monitoreo del progreso de las iniciativas de mejora y la presentación de informes sobre los resultados a las partes interesadas.
- **Apoyo Continuo a Largo Plazo y Acumulación de Conocimientos:** El desarrollo de una base de datos permite la acumulación y el intercambio de actividades de apoyo previas, historias de éxito y casos de fracaso. Esto permite que los nuevos miembros del equipo de apoyo y otras partes interesadas aprovechen fácilmente las experiencias previas, creando una

base para actividades de apoyo sostenibles y efectivas.

Al ingresar estos elementos y actualizarlos regularmente, es posible comprender de manera cuantitativa y cualitativa la efectividad de las actividades de apoyo y formular estrategias más efectivas, lo que facilita el intercambio de información y contribuye a mejorar la eficiencia de las actividades de apoyo.

Dado que es importante garantizar la sostenibilidad de la gestión de la base de datos, se propuso crear la base de datos en Excel o Spreadsheet y compartirla en la nube durante la fase inicial, cuando el número de casos de apoyo aún es limitado.

Tabla 14. Elementos de la base de datos (borrador)

Información Básica	➤ Nombre de la empresa ➤ Ubicación (Dirección/Región) ➤ Industria (manufactura, comercio minorista, servicios, etc.) ➤ Número de colaboradores ➤ Año de fundación ➤ Información de contacto (número de teléfono, correo electrónico, etc.)
Información Relacionada con las Actividades de Apoyo	➤ Fecha de inicio y finalización del apoyo ➤ Nombre de asesor PYMEs ➤ Descripción general del contenido del apoyo (mejora de la calidad, actividades 5S, Kaizen, transformación digital, etc.) ➤ Actividades de mejora implementadas (detalles de iniciativas anteriores o casos de éxito)
Desafíos y Metas	➤ Desafíos actuales (por ejemplo, baja productividad, aumento en la tasa de defectos, reducción de la eficiencia laboral, etc.) ➤ Metas (por ejemplo, reducir la tasa de defectos en un 5%, acortar el tiempo de trabajo en un 20%, etc.)
Progreso de las Actividades	➤ Registros de progreso (detalles de las etapas o fases de las actividades) ➤ Datos cuantitativos sobre el progreso (por ejemplo, tasa de defectos, tiempo de entrega, indicadores de productividad, etc.) ➤ Resultados alcanzados en las actividades de mejora (reducción de costos, reducción del tiempo de entrega, etc.)
Información sobre Apoyo Externo	➤ Información sobre instituciones especializadas o colaboradores utilizados ➤ Programas de apoyo o subvenciones utilizados
Seguimiento y Apoyo Continuo	➤ Registros de seguimiento (estado y progreso de la empresa después del apoyo) ➤ Planes futuros de apoyo (detalles de las áreas que requieren apoyo continuo)
Datos Cuantitativos	➤ Indicadores de productividad (productividad laboral, eficiencia operativa, OEE, etc.) ➤ Indicadores de calidad (tasa de defectos, número de quejas de clientes, etc.) ➤ Indicadores financieros (ventas, margen de beneficio, ahorro de costos, etc.)

(6) Recopilación y Difusión de Buenas Prácticas

La difusión de las buenas prácticas obtenidas en las actividades de apoyo empresarial realizadas por los asesores de INFOTEP, tanto a nivel interno como externo, es un elemento esencial para fortalecer las actividades de soporte empresarial del INFOTEP y comunicar su valor ampliamente a la sociedad.

➤ Importancia de compartir información internamente:

Recopilar y compartir las buenas prácticas derivadas de las actividades de apoyo empresarial a nivel interno es extremadamente importante para mejorar la calidad general de las actividades de

apoyo del INFOTEP. Las buenas prácticas ilustran de manera concreta métodos efectivos y enfoques exitosos que pueden servir como referencias valiosas tanto para asesores actuales como para los nuevos. Analizar estas buenas prácticas proporciona una oportunidad para mejorar las habilidades de apoyo de toda la organización, y compartirlas fortalece el marco de colaboración entre asesores, permitiendo realizar actividades de apoyo consistentes que aprovechen las buenas prácticas.

➤ **Importancia de la difusión externa:**

Compartir casos de éxito con el público externo demuestra la efectividad de las actividades de apoyo del INFOTEP para las pequeñas y medianas empresas objetivo, y motiva a nuevas empresas y partes interesadas a participar en los programas de apoyo. Además, al publicar estas buenas prácticas, es posible crear oportunidades de colaboración con otras organizaciones de apoyo y partes interesadas, estableciendo así una base más amplia para las actividades.

(7) Establecimiento de un Sistema de Premios Kaizen y un Marco de Evaluación para Asesores PYMEs

En los países africanos, el Premio África Kaizen se implementa como parte de la "Iniciativa de Kaizen en África". Este sistema está diseñado para reconocer a las empresas que han logrado resultados notables a través de actividades Kaizen y a los asesores PYMEs que las hayan apoyado.

Sería beneficioso para la República Dominicana establecer un sistema Kaizen similar por los siguientes motivos:

➤ **Mejorar la Motivación y Promover Actividades de Mejora Sostenibles**

Un sistema de premios Kaizen, como los programas de reconocimiento, reconoce los logros de las empresas e individuos y celebra sus esfuerzos, lo que aumenta significativamente la motivación de las empresas apoyadas y de los asesores PYMEs. Además, compartir y reconocer casos de éxito puede inspirar a otras empresas y asesores PYMEs, sirviendo como una herramienta clave para promover actividades de mejora sostenibles.

➤ **Visualización de Resultados y Mejora de la Credibilidad de las Actividades**

El establecimiento de un sistema de premios y un marco de evaluación proporciona una base para evaluar de manera cuantitativa y cualitativa los resultados de las actividades Kaizen y los logros de los asesores PYMEs. Esta visualización de los resultados mejora la credibilidad de las actividades entre las partes interesadas como empresas, organizaciones de apoyo y el gobierno. En particular, publicar casos de éxito demuestra la efectividad de los programas de apoyo y fomenta una participación más amplia.

➤ **Desarrollo de Recursos Humanos y Mejora de las Capacidades Organizacionales**

La introducción de un sistema de evaluación para asesores PYMEs permite enfocar el desarrollo de habilidades individuales. A través de las evaluaciones, se pueden identificar brechas en habilidades y conocimientos, y proporcionar la capacitación o los talleres necesarios. Además, reconocer y premiar a los asesores PYMEs destacados establece metas y modelos a seguir para otros, contribuyendo a la mejora de las capacidades organizacionales en general.

(FIN)