

付 属 資 料

1. 主要面談者リスト
2. 面談記録
3. チリ産業振興網中核機関による中小企業支援の内容
4. 技術協力センター（SERCOTEC）からの質問票に対する回答（英語、スペイン語）
5. 社会連帯投資機関（FOSIS）からの質問票に対する回答（英語、スペイン語）
6. 技術協力センター（SERCOTEC）の中小企業コンサルタント登録制度説明資料（スペイン語）
7. 伊藤珠代企画調査員「貿易人材育成（広域）」業務完了報告書（添付資料抜粋）
8. 収集資料リスト

1. 主要面談者リスト

添付資料

チリ国中小企業支援分野プロジェクト形成調査主要面談者

チリ側関係機関

Chilean International Cooperation Agency (AGCI)

Mr. Ivan Mertens Galle, Program Coordinator, Bilateral and Multilateral Cooperation Department(日本担当)

Ministry of Economy, Development and Reconstruction

Ms. Ana Maria Correa, Sub-secretary(次官)

Ms. Rossella Cominetti, Director of Production Development Department(産業振興部長)

Mr. Leonardo Munoz Gomez, Production Development Department(帰国研修員)

Ms. Ana Maria Vallina, Director of Foreign Trade Department(国際貿易部長)

Mr. Marcelo Carvalho, Director of Innovation Department (EU プロジェクト)

Mr. Inti Nunez, Chief of Innovation Department (国家競争力革新委員会担当)

Economic Development Agency (CORFO)

Mr. Alejandro Corvalan, Deputy Director of SME Support Division

Technical Cooperation Agency (SERCOTEC)

Mr. Mario Ossandon Canas, General Director

Mr. Claudio Reyes Barrientos, Advisor to General Director

Mr. Patricio E. Chellew, Advisor to General Manager for International Affairs

Ms. Maria Isabel Alvarez N., Advisor to General Manager for International Affairs

Ms. Magdalena Troncoso V., Director of Human Resource Division

Mr. Marco Chandia Bascunan, Deputy Director of Client Service Division

Mr. Jose Luis Villesca Bustos, Director of Innovation Unit

INE

Mr. Bartolome Payeras Safatle, Coordinator for Commercialization

National Normalization Institute (INN)

Ms. Mariela Trujillo, Director of Development Division

Mr. Pedro Ibarra N., Evaluation and Registration Unit, Development Division

Agriculture Development Institute (INDAP)

Mr. Benjamin Blanco Parra, Director of Strategic Planning Division

Solidarity and Social Investment Fund (FOSIS)

Mr. Jaime Gonzalez, Director of Executive Director Office

Mr. Leonel Tapia, National Coordinator, Production Promotion Program

Ms. Adriana Lagos, Director of RRII and Cooperation Department

Ms. Petra Albutz, Program Coordinator, International Cooperation Department

National Training and Employment Agency (SENCE)

Mr. Fernando Rouliez Fleck, General Director

Ms. Yasna Neira Altamirano, Director of Enterprises Training Department

PROCHILE

Ms. M. Soledano Valdes Leal, Coordinator of Agriculture and Stock Raising Fund

Mr. Paulo Bernal, Assistant, Strategy Development Department

Mr. Mario Lavin, Assistant, Strategy Development Department

Ms. Ximena Oimos Sato, Coordinator, Pymexporta Program

Ms. Monica Lobos, Chief Director of Project, Ceam

Chile Enterprise Program

Mr. Pedro Goic Boroovic, Director

Chile Calidad

Mr. Mario Alburquerque Fuschini, Executive Director

Ms. Ximena Concha Bandados, Subdirector

Mr. Orlando Olivera Calderon, Project Chief, National Quality Award

Chile Califica

Mr. Ignacio Canales Molina, National Director

CiPyME

Mr. Mario Astorgo de Valenzuelo, Executive Director

Chile Central University

Mr. Juan Carlos Acapini, Director, School of Economic and Administration (前 CORFO 勤務)

Mr. Hugo Ortega Tello, Director, School of Agriculture Engineering (前 INDAP 長官)

National Commercial Bank (BancoEstado)

Mr. Jaime Pizarro Tapia, Director of SME and President of National Commercial Bank for Micro Enterprises

Development Bank (Banco del Desarrollo)

Mr. Mauricio Rojas Mujica, Manager, Management Planning and Control Division

SOFOFA

Ms. Flavia Ronconi Vergara, General Manager

CONUPIA

Mr. Pablo Corvalan Flores, National Director

Mr. Humberto Solar Davilla, National Vice President

Jose Castillo Gajardo, National Treasurer

CCS (Santiago Chamber of Commerce)

Mr. Carlos Zamora Miranda, Manager

Mr. Cristian Garcia Huidobro R-T, General Secretary

Ms. Maria Angelica Winter Garces, Rector

ASIMET

Mr. Arturo Lyon P., President
Mr. Carlos Quintana H., President, Technology and International Market Committee
Mr. Richard Danus, Vice President, Technology and International Market Committee
Ms. Alejandra Molina Q., Association Manager
Mr. Mathias Luscher, Manager of Administration and Operation, Commercial and Industrial Isesa S.A.

ASEXMA

Mr. Mario Abrigo Parra, General Manager
Mr. Marcos Illesca Campos, Project Manager

FUNDES

Mr. Claudio Del Campo Carrasco, General Manager
Ms. Irma Guterrez Ayala, Coordinator, Investigation and Development Program
Mr. Alberto Debarca Martinez, Retail Manager
Ms. Francisca Ramirez Widmer, Consultant for Enterprise Development Services

CEPRI

Mr. Enrique Roman G., Executive Director

Liceo Industrial Chileno-Aleman

Mr. Hector Carrillo Gallegos, Director
Mr. Manuel Elegueta Zunino, General Manager

ChileAlimentos

Mr. Guillermo Gonzalez Galdames, General Manager

UNDP

Mr. Enrique Ganuza, Resident Coordinator, System of the United Nations in Chile
Mr. Carlos Eduardo Mena K., Executive Vice President, Foreign Investment Committee
Mr. Benigno Rodoriguez P., Assistant Resident Representative
Ms. Alejandra Alarcon Echiburu, National Coordinator, Program for Small Subsidies (PPS), Fund for the World Environment
Ms. Ximena Rios C., Operations Manager
Mr. Joaquin de Rosas Chacon, International Technology

BID

Ms. Carolina Carrasco Barrera, Multilateral Fund for Investment (MIF)

Enterprises

Mr. Jose Manuel Ugrin Sylvester, Director of Production and Development, Effour't (SME: Food processing)
Mr. Jose, Owner's son and Administration, AGUIGOM (SME: Rubber products manufacturing)

Consultants

Mr. Marcelo Gonzalez, Individual Consultant (前 BancoEstado 勤務)
Mr. Oliver Tapia, Project Analyst, TNS TIME Company
Mr. M. Antonio Manterola B., Civil Engineer in Electric, Konzept

日本側関係機関
在チリ日本国大使館
林 渉 大使

JETRO チリ事務所
大久保 敦 所長

JICA チリ駐在員事務所
河野 文男 所長

西木 広志 次長
小林 よしみ ナショナルスタッフ
一ノ戸 田端子 ナショナルスタッフ
伊藤 珠代 企画調査員「貿易人材育成(広域)」

個別専門家
大場 長期専門家「南南協力推進」[国際協力庁(AGCI)]

シニアボランティア
木村 シニアボランティア「輸出振興」[チリ輸出製造者協会(ASEXMA)]

以上

2. 面談記録

チリ面談記録 1

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月7日(月) 11:00~12:00 |
| 2. 場所 | AGCI 会議室 |
| 3. 機関名 | 国際協力庁 (AGCI) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Iván Mertens Galle, Coordinador de Programas, Depto. de Cooperación Bilateral y Multilateral, AGCI, Ministerio de Relaciones Exteriores |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICA チリ事務所)、伊藤(JICA チリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> プロジェクト形成に関するプロセスとその前提となる考え方が主な議題であった。チリにとっての優先度とそれに対するアイデアをプロジェクトとして詰めていくコミュニケーションの過程が重要である。ただし、SME 振興に関しては、優先度の高い10~15ある重点分野のひとつであり、経済発展のためには振興のためのロードマップを明確にして進めていくことが求められている。 中小企業は雇用者の 80%を占める存在として重要であることに間違いない。経済省が政策の焦点を絞り、中小企業者が競争力を獲得できるようにしていくことが求められる。保護主義のない国として、産業政策は特に存在しないし、すべて市場が決めることになるのが厳しいところである。 EU の支援によって、1997~2003 年の 6 年間、これに引き続き第 2 のステージとして 2007~2010 年、いったん大統領選で中断するが 2012 年までの通算 6 年間には、チリ企業等からの案件がこのプロジェクトに対する競争提案として受け付けられ、選定・実践される。対象となる分野は、教育等を含み、広範な領域における支援プログラムを実施する。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 2

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月7日(月) 15:00~16:00 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | イノベーター企業創業・開発支援プロジェクト(Proyecto Apoyo a la Creación y Desarrollo de Empresas Innovadoras) (EU Project) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Marcelo Carvallo, 経済省イノベーション部部長 |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICA チリ事務所)、伊藤(JICA チリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> EU プロジェクトの概要把握とディスカッションが内容である。 3つの重点分野がある。1) 新しい SME の創生、2) 既存企業の活性化、3) SME の経営環境の充実である。10の公的機関でインキュベーターを含む70のアクションプランがあり、CORFO との協約があって実施している。チリーヨーロッパ連合の相互コミュニケーションと、ヨーロッパ連合からのノウハウが示され、シードマネーが用意される。 さらに、3つのアクションが浮かび上がる。1) 中小企業の市役所へのアクセスを容易にする、2) 公主導の視点に立つてのインパクト極大化とその支援、3) 企業家精神とイノベーションに対する教育の重要性を実践に移すことである。市役所へのアクセスは、業界団体に、さらに SME に連なる。“ワンウィンドー”(ワンストップ・サービス)化は成果をあげている。特に教育にあつては、12歳までの児童が主な対象となり、生活習慣と行動が SME 育成の基盤となるとの認識である。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> 確かに、多分野にわたる 70 のアクションプランの実施はあまりに挑戦的過ぎると思っている。チリ側の陣容は 7 人、スペインからのコンサルタントが支援してくれる。まだまだ学習（案件形成）の段階であり、第2段階での実施に向けて要請と提案を行うところである。予算額は 3,200 万ユーロ、チリ-EU の50-50のコストシェアである。 |
| 7. 入手資料 | Empresas Innovadoras, EU プロジェクト・パンフレット |

チリ面談記録 3

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 7 日(月) 16:30~17:30 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | 競争力強化イノベーション審議会〔Consejo Nacional de Innovacion para la Competitividad (CNIC)〕 |
| 4. 先方対応者 | Sr. Inti Nuñez, Jefe División de Innovación, Ministerio de Economía |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICA チリ事務所)、伊藤(JICA チリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 経済省の公的内部機関としての審議会の機能、組織等についての説明を受けた。組織は3年前に設けられている。現在、白書を作成中であり、そのなかには12年後を見通して戦略が謳われる予定である。R&D 投資の目標は、現在の 0.68% (GDP 対比、官・民投資の合計)を 2.3%に増やす計画である。 5 重点事項がある。1) 公的機関の活用、2) R&D への投資の強化、3) 奨励策・補助金支援、4) 地方展開、5) インフラ整備、である。エクステンション(普及・展開活動)、企業家精神、それに科学・技術を特に考慮していくこととなる。ただ、チリでは経営環境が異なるので、欧米・日本での経験を即チリに持ち込めないことが上述の普及・展開していくうえでの障害となろう。 さらに、CORFO 等から得られる財源は、22 のインキュベーター、200 のアイデア(62 のアイデアが年間に出てくる)に対して 1,000 万米ドルとあまりに少ないことが問題である。なお、CNIC の全予算は、CORFO から 2 億米ドル、それに CONICYT から同額の 2 億米ドルを合わせて 4 億米ドルである。 審議会は 18 人のメンバー。経済・大蔵・教育 3 省からの代表のほか学者、その他個人で、業界団体は加わっていない。その実行機関として、7 人のメンバーによる委員会が 6 ヶ月前に設けられた。関係省庁としては、上記 3 省のほか、農業省、公共事業省、交通通信省等である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 4

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 7 日(月) 17:30~18:00 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)対応者執務室 |
| 3. 機関名 | 経済・振興・復興省(経済省) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Leonardo Muñoz Gómez, Asesor Desarrollo Productivo, Subsecretaría de Economía, Ministerio de Economía |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICA チリ事務所)、伊藤(JICA チリ事務所企画調査員) |

| | |
|---------|---|
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 産業振興網のコアとなる 5 団体の状況とコンサルタントの利用・選定に関して説明があった。 CORFO: 従来、中・大企業へのサービスが多かったが、この 2、3 年前から小規模企業にも焦点をあてるようになった。 SERCOTEC: テクニカルな分野で、小・零細企業を対象に、特に地方で地方政府(市役所)と協調している。マネージメント、事業計画、訓練プログラムなどを提供。 INDAP: 小規模事業対象に農村地帯で活動。生産強化、土壌改良、テクニカルな支援のほかに、長・短期のローンも行っている。 FOSIS: インフォーマル・セクターの零細事業に焦点をあてて活動している。 SENCE: 零細企業向けの研修が主体。 ・ 4、5 年前から「産業振興網」の掛け声の基に、コンサルタントの質、選定基準の標準化への動きがあがってきた。いままでに、SERCOTEC のコンサルタントが INDAP や FOSIS のプロジェクトにおけるコンサルタントとして活動していた事実もあり、標準化への動きは決して突飛なものではない。今までまちまちの基準で選定していたことから混乱もあった。 ・ FOSIS 社会保障的な援助から事業の形成支援へ移行していき、SERCOTEC のような次の上位段階と目される企業への脱皮への支援を図りたいとしている。それぞれの団体特有の固有技術に関するコンサルティングは別として、ベーシックな企業経営支援であれば、コンサルタントの養成は有効であろうという。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 5

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 8 日(火) 9:00~10:00 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | 経済・振興・復興省、教育省、ASIMET(冶金工業・鉱業機械工業協会) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Rossella Cominetti C, Head of Productive Division and Viceministry of Economic Affairs; Sra. Ana María Vallina, Ph.D., Head of Foreign Trade Department; Sr. Leonardo Muñoz Gómez, Asesor Desarrollo Productivo, Subsecretaría de Economía, Ministry of Economy; Alejandra Molina Q. Gerente Gremial, ASIMET; Sr. Carlos Quintana H., Presidente, Comité Tecnológico y Mercado Externo, ASIMET; Sr. Ricardo Danus, Vice President, Technology and International Market Committee, ASIMET |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ シニアボランティアによってまかれた種を絶やさず、長期的に持続・展開するために若手人材教育のフレームワークをデザインし、実践することを意図している。単純であるが実践を中心とした考え方(行動)を実行に移すことにより、生産性が高まるとともに生活の質の向上の実現につながると思っている。 ・ 30 人ほどの従業員をもつ小企業の経営者(インタビューに参加した ASIMET 役員)は、工員は高校を少なくとも卒業していることが必要だと考え、企業内で学校教育を実施(正式の資格を有する教員の派遣などに関して助成金が出る)する。日本の企業内でのグループ行動は、イベント開催も含めて、感銘を受けた。そういった文化的な行動の様式を継続的に浸透させる仕組みが大切だとしている。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 6

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月8日(火) 11:00～12:30 |
| 2. 場所 | チリドイツ工業専門学校小会議室 |
| 3. 機関名 | チリドイツ工業専門学校 (Liceo Industrial Chileno-Alemán) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Hector Carrillo Gallegos, Director, and Sr. Manuel Elegueta Zunino, Gerente General, Liceo Industrial Chileno-Alemán |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICA チリ事務所)、伊藤(JICA チリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 1964年の設立。1万4,000㎡の敷地に教育施設を擁する本格的な技術者養成の専門学校で、4年間の過程を終了すれば、プロフェッショナルの資格(生徒によって選択・専攻された技術分野)を得ると同時に高等学校卒業資格も授与されることになる。事実、卒業生の30%が社会に出るのを除き、大学に進学している。カリキュラムは、教育省の要請も考慮し、技術だけでなく、限られているが一般教養課程が設けられている。 生徒総数は800人、1年に240人が入学するが、それに対して500人の応募がある。学生の年齢は14～18歳で、技術教育の対象は、電気、コンピューター、設計、機械切削加工、金属加工、検査等を網羅する。訓練は、15～20人のクラスとし、機器をハンドルしての実習となる。高学年4年生になると協力企業(78企業あるという)へ、2日間の学校内準備のあと3日間の企業派遣を単位としたカリキュラムを定着させるなど、企業の要望・需要に対応したカリキュラムを弾力的に編成している。 先生は、大卒、工場等での技術経験が8年以上を基準としている。技術と教育とは必ずしもマッチしない。訪問当日は夏休み期間中で休校だったが、先生たち十数名をドイツから来たシニアと思われる2人の教師から教わっているところであった。なお、支援をしているのは、ドイツのバーデン・ヴュルテンベルク州(Baden-Württemberg)で、機械設備(主に中古、旧式老朽機械が目立つ)のほか、教師を継続的に派遣する。 |
| 7. 入手資料 | カリキュラムと学校パンフレット一式 |

チリ面談記録 7

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月8日(火) 15:30～16:30 |
| 2. 場所 | Prochile 会議室 |
| 3. 機関名 | チリ輸出促進局 (Prochile) |
| 4. 先方対応者 | Sra. M. Soledad Valdes Leal, Coordinadora del Programa de Internacionalización para la Agricultura Campesina(PIAC), Secretaria Ejecutiva del Fondo Silvoagropecuario; Sr. Paulo Bernal, Asistente, Depto. de Desarrollo Estratégico; Sr. Mario Lavin, Asistente, Depto. de Desarrollo Estratégico; Sra. Ximena Oimos Sato, Coordinadora, Programa Pymexporta Prochile |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICA チリ事務所)、伊藤(JICA チリ事務所企画調査員) |

| | |
|---------|---|
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 州支部 15 の全国展開網をもつ。基本的にコンサルタントは利用せず、クライアント企業に対する直接支援を行う。ただ、最近になっての事例であるが、経験のある国際的なコンサルタントを雇用して、テムコとコンセプションでプロジェクトが進行中である。 ・ 地方での小企業向けのコンサルタントには、高度の専門性というよりは、ビジネス以外の話題、教育、健康等を包括する信頼関係が基盤となると思うので、企業の全体が判断できるコンサルタントは有効である。 ・ もうひとつの事例では、業種を大きくまとめグループ化してうまくいった。10 企業ずつサービス、工業、アグロインダストリー、業種混成チームに分けてアプローチする方式を導入している。Prochile ではこのタイプを「コーチング」と呼んでいる。 |
| 7. 入手資料 | Prochile パンフレット |

チリ面談記録 8

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 8 日(火) 17:00～18:00 |
| 2. 場所 | ASIMET 会議室 |
| 3. 機関名 | 冶金工業、鋳業機械工業協会 (ASIMET) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Arturo Lyon P., Presidente, ASIMET; Sr. Mathias Luscher, Gerente de Administración y Operaciones, Comercial e Industrial Isesa S.A. |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICA チリ事務所)、伊藤(JICA チリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 70 年の歴史をもつ業界団体。35 人のスタッフを擁し、ISO9000/14000、品質管理等のトレーニングクラス、税相談ほかを行う。研修プログラムの実施機関には OTEC と OTIC の 2 つがある。会員は 250～300 社、中小企業はその半分である。 ・ かつては CORFO プロジェクトの実行機関だった。ASIMET 自体でのコンサルタントの利用はなく、企業が個々に独自の専門コンサルタントを使っている。1 人で企業全体を診てしまうような総合的なコンサルタントはチリにはいないし、したがって考えたこともない。ロジスティックスのコンサルタントはほかの分野のことは全く知らない。日本のようにコンサルタントが半世紀の間に養成されてきた社会とは違う。 |
| 7. 入手資料 | ASIMET パンフレット |

チリ面談記録 9

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 9 日(水) 9:00～10:00 |
| 2. 場所 | ChileAlimentos 会議室 |
| 3. 機関名 | チリ食品企業協会 (ChileAlimentos) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Guillermo Gonzalez Galdames, Gerente General |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員) |

| | |
|---------|---|
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> メンバー企業は 60 社、果実、野菜、チョコレート、缶詰等を加工し輸出する業者で、規模は大きい。年間 15%平均で販売を伸ばしており、将来も 10~15%は成長すると見込まれる。プルーン等乾燥果実は世界 2 位、トマトペーストは産出大国である。ラズベリーはこの国の特産、セルビアからも少々あるが、チリの特長が抜き出ている。 チリは、地中海性の気候に恵まれた世界の 5 本の指に入る地域である。カリフォルニア、地中海ヨーロッパ、オーストラリア、南アフリカ、チリがそれである。オーストラリアは労働力が不足し、南アフリカは亜熱帯性気候で、それに比較しチリは優位である。最も力点を置いているのが品質と安全である。ネットワークを密接にし、周辺資・機材、サービスを提供する中小企業とのクラスターを形成していきたい。継続的優位性の確保にはイノベーションを包括する人材育成と研修が必要であると思っている。 市場が世界に向いているため、国際的なコンサルタントを使うことは全くオープンである。CORFO でポストコンサルティングを雇い、セミナーを行うほか、個別企業で対応している模様である。M&A の動きは少なく、過去に 2 度あっただけである。 日本へはトマトペーストの輸出が多く、次いでリンゴジュース、冷凍食品が続く。日本での輸入規制緩和のスピードが、他のアジア諸国のペースに比べて遅すぎる、と指摘する。 |
| 7. 入手資料 | 同団体パンフレット |

チリ面談記録 10

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 9 日(水) 11:00~12:00 |
| 2. 場所 | SOFOFA 会議室 |
| 3. 機関名 | 製造業振興協会 (SOFOFA) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Flavia Ronconi Vergara, Gerente General |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> メンバーに 44 の業界団体と 4,000 社の企業を擁する。企業半数 2,000 社は SME である。SAP システムを配備し、20 名のスタッフでトレーニング、コンサルティング、タックス・ブレイクなどの諸事業を運営する。ロビー活動もあり、面談者は人材管理責任者に月例ミーティングに参加してもらい、意見を集約・調整している。参加者は 100 名前後。 大企業を対象に、人材管理・育成の焦点はサービス精神にあるとのコンセンサスを得て、その運動を展開中である。サービス精神をビジネスのみならず、人間個人として定着を図るのが目標である。 この 7 年間で 3,000 のプログラムを SENCE と関連して実施、外部コンサルタントを使っている 研修を主とした“Relatores (伝道師、語り部)”と企業等のコンサルティングを行う「コンサルタント」を併せて 1,500 人、うち 600 人がコンサルタントであるが、そのなかで、企業全般を診断できるコンサルタントは 10 人どまり、もう 10 人は増やすつもりであるという。なお、研修については、1日に 25 コースが進行しているが、うち 21 コースがサンチャゴに集中する。 コンサルタントのリストは一応存在するが、コンサルタントの選考には明確な基準等の記述文書はなく、またコンサルタントを雇う際にも、頭のなかでの記憶に頼っているのが実情である。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 制度導入と標準化は特に中小企業で必要であろう。日本のような完全な形のコンサルタントの養成は、個人にとっても企業にとっても難しい。モジュール化したカリキュラムに継続的に長い時間をかけて参加できるようプログラムを組むことが現実的である。また働きながら学べる環境が是非とも必要である。 |
| 7. 入手資料 | ASIMET パンフレット |

チリ面談記録 11

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月9日(水) 17:00~18:00 |
| 2. 場所 | JETRO サンチャゴ事務所会議室 |
| 3. 機関名 | JETRO |
| 4. 先方対応者 | Sr. Atsushi Okubo, Representative Official |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <p>チリ産業動向に関し確認できた諸点は以下のとおりである。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ チリ企業への協力では、食品高度化プログラムがある。2004年以降継続している。チリ企業の輸出は、従来、原料・中間製品が主体であったが、同プログラムは、対日アクセスが可能になるよう食品の安全性、品質の確保、保存期間の長期化、ユニバーサル・デザイン、表示改善等を内容とする容器改善プログラムである。これまで日本人専門家による指導を4回実施し、セミナーも開催したが、参加者はそれぞれ300人と盛況だった。参加者のなかには、そのアイデアを基に新製品を開発して成功した事例が報告されている。なお、チリ企業の内部には容器・包装エンジニアがいない等、その育成が課題である。 ・ 2008年11月に日本でチリ展を行う。JETROとProchileの折半費用負担による(2,000万円規模)。対日輸出は食品が圧倒的に多く、また大企業が主であるが、問題は顧客の要求に従っての受注生産なので、自らの製品開発等マーケティング能力に欠けることである。Prochileも市場情報提供、輸出手続き、視察団の派遣などを行い、最近では“Chile surprising”といったイメージキャンペーンを行うが、そこどまりで限界がある。 ・ 日本からの製造企業進出は少ない。キミカ(アルギン酸)、ビニコン(ウキ)、日本水産(サケ切身・燻製)、それに寒天などが加工されている程度である。松下はチリ・パナソニックとして現地法人化した。 ・ そのほか、繊維産業は壊滅状態だが、アパレルは、ニッチ市場を見だし生き残っている企業が見られる。また食品と関連し、バイオ技術は大学でAgronomy engineeringが設けられていることが多く、基盤があるのが注目される。 |
| 7. 入手資料 | プレゼンテーション資料 |

チリ面談記録 12

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月10日(木) 10:15~10:45 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | 経済・振興・復興省(経済省) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Ana Maria Correa, Subsecretaría de Economía; Sra. Rossella Cominetti C., Head of Productive Development Division,; Sra. Ana Maria Vallina, Ph.D., Head of Foreign Trade Department; Sr. Leonardo Muñoz Gomez, Asesor Desarrollo Productivo, Subsecretaria de Economía |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、河野(JICAチリ事務所長)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 10年前 FOSIS で経験した JICA の第 8 州農業プロジェクトで地方中小企業の開発がチリでも可能であったことを記憶している。日本政府に対して、若者の教育、中小企業の標準化のプロジェクトを要請しているが、リーダーシップを発揮して進めていきたい。 バチレ政権は中小企業振興に高い優先順位を与えている。経済成長のためには、大企業のみならず中小企業の開発が重要である。政府としては、ネットワークを推し進め、大企業とのギャップを狭め、情報をはじめとして大企業と同じレベルの経営環境を実現するための橋渡しをしていく。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 13

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月10日(木) 10:30~11:00 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | 経済・振興・復興省(経済省) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Rossella Cominetti C., Head of Productive Development Division; Sr. Leonardo Munoz Gomez, Asesor Desarrollo Productivo, Subsecretaria de Economico |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、河野(JICA事務所長)、一ノ戸(JICA事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <p>経済省の活動とプロジェクトに関する意見交換を行った。</p> <ul style="list-style-type: none"> SME 競争力強化は政府の優先事項。SME は多様であり、その格差は課題である。チリ企業 74 万社のうち 70~80%は SME であるが GDP シェアは低く、非効率。9,400 社ある大企業の動きは活発でダイナミックでシェアを上げている。 生産振興分野の支援ツールは約 160 あり、20 の支援機関がある。投資促進、経営支援、市場・輸出・技術へのアクセスからあらゆる支援ツールが得られる(www.chilemprende.cl 参照)。 中小企業への補助金供与から企業能力向上の方向にある。産業振興網(“Red de fomento” www.paraemprender.cl)が展開のコンセプトである。CORFO、SERCOTEC、INDAP、FOSIS、SENCE、BancoEstado が産業振興網の中核を形成、それを支援する諸機関で構成して、経済省は農業、労働、教育ほか諸省を包括、調整して SME 振興の効率運営を図る。 起業家と“Chile Emprende”の 2 つのプログラムを進めているが、SME の市場への参入の公平性に問題があり、大型顧客へのアクセスに関し大企業の専横が目立つ。市場透明性の確保、法規制等整備の必要がある。 CORFO、SERCOTEC 等それぞれが SME の支援をするが、アクセスが効率的でなく質の問題がある。コンサルタントが使われており、技術分野、ときには金融にも関連して多様なニーズに応える。技術に関しては、技術自体の紹介ではなく、その目的に合った技術センターに紹介するなどで評価されている。“InnovaChile” www.corfo.cl に詳しい。コンサルタントは十分な資格があるわけではなく、一定のスタンダードが必要である。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・今回要請の案件に関しては、政府の施策実施のためのコンサルタントを対象とするのか、民間のコンサルタントを含むのかの質問(団長)に対し、「政府の施策実施機関のため」だとし、「機関によって異なるコンサルタントのスタンダードに関してどう扱うのか」の質問(団長)については、「基本的な部分をミニマムレベルのスタンダードとして標準化し、そのうえで高次レベルの専門コンサルティングを行うメカニズム」を考えているという。日本の中小企業診断士制度についてのコメントを求めた(団長)のに対し、「ミニマム・スタンダードのためのモデルとして」、また SERCOTEC のコンサルタントについては、「登録があって、次に特定分野でのコンサルティングを行う」形をイメージしている。 ・現在、6,000～8,000 人のコンサルタントがいると推定される。例えば、INDAP で選定されたコンサルタントは同一分野でのみ従事するわけではないし、他の機関でもコンサルティングを行うこともある。統一された登録制度がないのが現状である。 ・登録のための難易度の高い中小企業診断士制度の導入に関しては、「同制度をモデルとして、長期的に実現していくよう、技術学校、大学での研修を組み込んで展望」していきたいとする。小・零細企業では、経営者は即労働力であることが多いので、長期間かつ集中的な研修は現実的でない。 ・日本ではシニアボランティアのプログラムが機能していると理解している。ASIMET が非常に興味を示していたように、日本のシニア養成の経験は、JICA によって移転してもらえるのではないかと。それに関しては、「日本にはシニア育成の制度はないし、JICA というよりその人に依存する。プロジェクトとすればハードルは高い。制度設計の支援ではなく、面的に支援を広めたいのなら、SV 派遣を増やすことで済むのではないかと」(団長)と応じた。 ・団長から、特に中小企業診断士案件に関しては経済省のリーダーシップを期待することを伝え、16 日の再度のミーティングを約束した。 ・補足として、経済省は 400 人の組織、水産業など広範囲を包括する。産業開発部は、9 名の職員とほか 5 名で構成される。このコンサルタント案件が実現すれば、2 名を選任させ、あとコアになる機関から参加してもらう考えである。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 14

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 10 日(木) 16:30～18:00 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | 経済・振興・復興省(経済省) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Rossella Cominetti C., Head of Productive Development Division; Sra. Yasna Neira Altamirano , Jefe, Departamento de Capacitación en Empresas, SENCE; Sr. Alejandro Corvalan, Design Deputy Head, SME Support Division, CORFO; Sr. Pedro Ibarra N., Encargado Unidad de Evaluación y Registro División de Desarrollo, INN; Sr. Patricio E. Chellew, General Manager Advisor for International Affairs |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、河野(JICA チリ事務所長)、西木(JICA チリ事務所)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、小林(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |

| | |
|---------|--|
| 6. 面談内容 | <p>団長から中小企業診断士、商工会議所の経営指導員に関する補足説明後の議論の要点は以下のとおり。</p> <ul style="list-style-type: none"> • CORFO: コンサルタントの登録があり、加入・削除を行うが、評価するのが難しい。2,012 人が登録されているが、2007 年に活用したのはそのうちの 8%、FOCAL には 525 人のコンサルタントが登録されている。品質管理(ISO9000、14000)の指導に力点がある。 • SENCE: 研修実施機関 Organismos Técnicos de Capacitación(OTEC)に研修を委託している。2006 年修正法の下で登録者を 6,000 人から 2,000 人に削減した。教官に相当する“Relatores”のスキル向上が課題、机上論理の教え方には依然不満が多い。 • FOSIS: 360 社の登録がある。コンサルティング会社が対象で個人登録はない。 • INN: 104 の個人と会社が登録されている。ともに更新が進まない。 • SERCOTEC: ブラジルの中小企業支援機構(SEBRAE)の協力を得て、コンサルタント登録・管理システムの改善を実施しようとしている。 • INDAP は欠席。 • 産業振興網“Red de Fomento”は経済省が調整する。2006 年に開始、コンサルタントの質の向上、共通の課題が俎上にあがっている。架空の需要計上、必要ではない仕事の実施等の倫理上の問題が表面化し、見直しを迫られている。プロジェクトが実現すれば、2 人の人員を専任させ、5 機関からの参加を得て実施する計画である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 15

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 11 日(金) 9:00～13:00 |
| 2. 場所 | CORFO 会議室 |
| 3. 機関名 | 産業振興公団 (CORFO) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Alejandro Corvalan, Design Deputy Head, SME Support Division |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> • 1939 年の設立。15 の地方拠点、20 のプロジェクト実施エージェント、2,000 人の登録コンサルタントと 1 万 8,000～2 万の顧客企業を擁する。重点施策は、中小企業、イノベーション、地方の 3 つにある。具体的な支援は 4 分野で、企業経営の改善(FOCAL「品質振興基金」、FAT「技術支援基金」、企業連携(PROFOS「共同振興プロジェクト」、PDP「サプライヤー開発プログラム」、F/S 調査(灌漑、環境等)、地域産業集積プログラム(PTI)である。支援総額は 5,000 万米ドル。 • CORFO が実施する FOCAL の 9 規格(ISO9001、ISO14001、SEMC、NCh2909 を含む)は、既に登録・管理の責任が INN に移されている。CORFO に残されているツールは PROFO、PDP、FAT など 10 前後で、独自に基準を設けてコンサルタントを登録・管理する。FAT については、100%コンサルタントの責任で行われていたこともあって、立派な報告書は作成されたが、全く顧客企業に役に立たず、ただコンサルタントの金儲けにのみ役立った結果となってしまう、2、3 の業種を除いて廃止されてしまった。コンサルタントが企業を成長戦略に何が重要かを判断し、そのうえで特定分野をターゲットとしてコンサルティングを進め、この場合、戦略実施の報告書を作成した。進め方のアイディアはよかったかもしれないが、まずはコンサルタントの質の向上が先である。 |
| 8. 入手資料 | CORFO プレゼンテーション資料 |

チリ面談記録 16

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月11日(金) 15:00~17:00 |
| 2. 場所 | SERCOTEC 会議室 |
| 3. 機関名 | 技術協力センター(SERCOTEC) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Mario Ossandon Canas, Gerente General; Sr. Jose Luis Villesca Bustos, Jege Unidad de Innovacion; Sr. Marco Chandia Bascunan, Subgerente de Servicio al Cliente; Sra. Magdalena Toroncoso V., Subgerente de Personas; Sr. Claudio Reyes Barrientos, Asesor Gerencia General |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 小・零細企業支援機関として219人のスタッフを擁する。支援プロジェクトには200人前後の同局に登録されているコンサルタントと契約し実行する。2007年予算額3,400万米ドル、本部・支部から直接支出するものと、そのほかにChile Emprandeによる支援がある。 ・ コンサルタントの選定、登録、認定、評価の一連のプロセスと管理の方式に関し、過去15ヵ月間、小・零細企業支援サービス機関であるSEBRAE(ブラジル)の支援を受けて検討してきた。新たに統合されたコンサルタント・リストの運営は今年の7月に予定されている。なお、SEBRAEは、この方式に関し既に4年の運用実績がある。このシステム導入により、コンサルタントの管理の標準化がなされることになる。 ・ 登録はコンサルティング会社ではなくコンサルタント個人が対象となる。システムはコンピューター上で運営され、公平が図られる。政府調達システムである“Chile Compra”に組み込まれ、統合されたデータベースは、個別コンサルタントがどこで契約し仕事をしたか、合法か、といったことが透明化される。なお、この制度の下でのコンサルタント選定には、技能だけではなく心理テストもある。顧客との信頼関係が重要と理解している。ただ、SERCOTECのシステムはSERCOTEC用の仕様となっているので、ほかの機関には転用できない。CORFOの顧客分類とは全く異なる。 ・ 日本の中小企業診断士登録制度は知らないが、経営指導員と商工会議所を活用した分権化された制度は興味深い。しかし、チリでは、商工会議所の加入率は低く、また業界団体が会議所と併行する形で存在するなどの違いもある。コンサルタントの共通のミニマムな事項を明らかにし、日本の研修教材をチリで導入することも考えられる。SERCOTECは公共機関であるが、私企業としての活動が許されている弾力的な機関である。役立つツールはすぐに取り入れることの可能な機関でもある。事実、今200人のSERCOTEC職員総数のうち20人のスタッフがスペインで研修中である。 |
| 7. 入手資料 | パンフレット、組織ブリーフィング資料等 |

チリ面談記録 17

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月11日(金) 17:30~18:30 |
| 2. 場所 | BEME 会議室 |
| 3. 機関名 | 国立銀行零細マイクロ企業部門 [BancoEstado MicroEmpresas (BEME)] |
| 4. 先方対応者 | Sra. Jaime Pizarro Tapia, Presidente, BancoEstado Microempresas |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ BancoEstadoの小・零細企業部門から1996年に分離・独立した。 ・ 100万にも達する小・零細企業を対象とする銀行で、そこにはフォーマルな財務データはなにもない。訪問し、その企業の実態を判断して融資する。中小企業・大企業融資とは全く別世界、この道のスペシャリストである。現在の顧客数は30万企業。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ チリには多数のコンサルタントたちが存在するが、質の高いコンサルタントを得ることは容易ではない。大手果実輸出企業が実力のあるコンサルタントを雇い、傘下・関連の小規模企業を診てもらうなどの例はあるが、多くは学術的で事業経験もなく、実務上問題ある人たちが大変多い。PROFO のケースでは、CORFO 自体がコンサルタント(プロジェクト・マネジャー)の給与の 70%を出しているのだが、その半数はあまりに理論中心で実践的でないと思う。また小・零細の場合、1人で 200 人を診ることも必要であるなどの特異性がある。 ・ 融資を受ける際の利子は高い、今は 20%だが、融資額が増えるに従い通減の方向で、BancoEstado のレベルに近づくと見込まれる。 ・ コンサルタントの標準化については、全く賛成である。協力したい。リーダーシップをとらなければならないのは CORFO であり、それが役目だと思う。 |
| 7. 入手資料 | 2006:年次報告書、2007-10:戦略計画書 |

チリ面談記録 18

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月14日(月) 9:30~11:00 |
| 2. 場所 | INN 会議室 |
| 3. 機関名 | 国家規格院 (INN) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Mariela Turjillo, Jefe, Division de Desarrollo; Sr. Pedro Ibarra N., Encargado Unidad de Evaluacion y Registro Division de Desarrollo |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ INN は民間非営利団体で、規格の標準化、コンサルタント登録・管理を行う。CORFO が最大の顧客であり、運営資金の供給源でもある。 ・ ISO 9001、ISO 14001、NCh 2909 ほかに CORFO プロジェクトである品質管理の 9 分野でコンサルタントが登録されている。登録は、ISO 9001 の場合、大学卒等の一般的な経歴、法的チェック、業務経験(マーケティング、財務・会計、人材管理、などの経験)を基に評価し、的確であると判断されれば登録される。登録コンサルタントは、上記の 9 分野合計で 1,030 人、大半は ISO 分野のコンサルタントで、ほかは PL(クリーナー・プロダクション) 29 人などである。認定審査には 5 UF(1UF ≒ 40 米ドル ≒ 10 万ペソ)が必要なほか、登録時に 2 UF、2 年後の更新に 2 UF などを登録者は支払うこととなる。登録コンサルタントの転入出等のフォローアップはあるが、コンサルタントの質の管理は行われていない。コンサルティングに関する苦情も、体系的には処理されておらず、非公式な形で個別に対処されているにとどまる。 ・ 研修コースは要望に応じて行うが、そのプログラムと実施に関しては外部に委託している。 ・ 「経済省と進めている標準化されたコンサルタントの登録を行うことについてどう思うか」との質問(団長)に対して、それは適切であるとの返答を得た。 ・ NCh 2909 のコンサルタントについては、4 年制大学卒、コンサルティング経験などを求め、登録したが、SEMC(段階的カイゼン)の認証に関しては、その認証レベルが高く、かつ複合的で、ほかの品質規格の ISO、NCh 2909 などのスキルが前提になるところから、認証自体は Chile Calidad で行い、INN では認定された人材の登録・管理をしている。なお、NCh 2909 認証のための 5 日間、40 時間の研修コースが設けられている。品質、環境、安全、財務・労働、総合の 5 つの管理分野が網羅されており、費用は 32 万ペソ(≒640 米ドル)である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 19

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月14日(月) 17:30~18:30 |
| 2. 場所 | INDAP 会議室 |
| 3. 機関名 | 農牧開発庁 (INDAP) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Benjamin Blanco Parra, Head of strategic Planning Division |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 生産農家等27万8,000世帯への技術支援、補助金供与、融資などの支援を行っている。 15年ほど前から、サービスの外部委託を進め、今では2,600人のコンサルタントが登録されている。市場開拓、販売拡張など商業振興に注力している。コンサルタントの登録とその管理は標準化も認定もなされておらず、質がばらついている。コンサルタントの登録は、商業に、又農業分野のプロフェッショナルを焦点にしているが、登録者のランキング、資格強化、トレーニングなどは今後の課題である。なお、コンサルタントのタイプは、技術支援(400人)、灌漑(100人)、土壌改良(1,000人)などが主である。需要に応じてコンサルタントの構成も変わる。 今回の標準化プロジェクトに関して、「日本と違い、われわれの分野ではマネジメント・スキルをだれも持ちあわせていない。農業にも経営の共通分野があることは理解できるが、そのためには、よいシステム、登録、認定、トレーニング、評価が前提となる。経営コンサルタントの共通部分標準化に関し産業振興網には参加していく」とし、「INDAP の中期的にはイメージを高め、より広範な中小企業の発展に寄与するであろうし、BancoEstado ともより大きな協力関係が得られるようになる」と思うとしている。 チリ中央大学に委託して、コンサルタントの登録システムのデザイン、検証のためのパイロット的实施を行う。登録内容の高度化、プロジェクト評価の数値化等の作業を進めつつある。アンケート調査を行った結果、どのようなプロフィールのコンサルタントが求められるかを把握し、コンサルタント認定制度導入のための補完的能力開発プログラムを実施している。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 20

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月14日(金) 17:30~18:30 |
| 2. 場所 | SENCE 会議室 |
| 3. 機関名 | 国家研修・雇用機構 (SENCE) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Fernando Rouliez Fleck, Director Nacional; Sr. Drago Domancic Dragicevic, Sr. Yasna Neira Altamirano, Jefe Departamento de Capacitacion en Empresas; |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> コンサルタントの標準化には、格付け(星付け)が必要であろう。INN がそれを実施する機関に該当する。 全国で2,200の研修実施機関(OTEC)を通じて研修プログラムを展開する。スタッフ数は500、予算規模は2億5,000万ペソ(≒50万米ドル)、給与所得者の給与1%相当部分を天引きする形で引き当てている。生徒数は140万人である。 Certificate(修了証)を出しており、持っている人は給与が上がるのが通常である。トレーニングの分野は18の産業タイプに分かれ、金属・機械加工、建設、観光、農業、牧畜などである。 |

| | |
|---------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・コースは2種類あり、ひとつは労働者研修、もうひとつは競争力強化・生産性向上のためのプログラムである。200～300時間のコースが組まれるが、80時間の短期コースも用意されている。事務、財務、販売、秘書、在庫管理、コスト管理といった科目を個別に受ける場合が後者に該当する。 ・コース・カリキュラムの在庫が6,000にまでのぼったことがあったが、必要なのは400だということで、Fundacion Chileの助力を得て整備する予定である。よい研修機関は教員の資質によるところから、教員のプロフィールを作成し、質の標準化を図るため、同じFundacion Chileに協力を依頼した。研修機関の見直しも行う。 ・産業振興網に参加するメリットは、ニーズ調査等の情報を入手でき、何が必要かわかることである。10～20%のコミットメントはむしろ妥当だと思っている。 |
| 7. 入手資料 | SENCEパンフレット |

チリ面談記録 21

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月14日(月) 17:00～18:00 |
| 2. 場所 | Chile Emprende 会議室 |
| 3. 機関名 | Chile Emprende (小・零細企業向け地域産業振興プロジェクト) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Pedro Goic Boroevick, Director |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・官民協同によるプロジェクトで、各地方において、特定地域をまとめて、農産品、食品サービスなどの零細企業の経済的振興、小規模生産者の商業活動活性化、更には食品・機械金属、サービス大手との取引にまで支援を展開するなどの活動を行っている。 ・プロジェクトでは、マネージャー(コンサルタント)がずっと配置され、他のコンサルタントも参加してくることになる。当然、コンサルタントの資質の標準化が問題となるが、年ごとのレビューは行うようになったものの、まだ指標のスタンダードが十分整備されていない。 ・各参加協力機関の活動資金シェアは、SERCOTEC が最大で35%、次いでFOSIS25%、SERNATUR(観光)20%、INDAPがマイナー・シェアを握っている。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 22

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月15日(火) 9:00～10:00 |
| 2. 場所 | Universidad Central 会議室 |
| 3. 機関名 | チリ中央大学 (Universidad Central) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Juan Carlos Scapini Sarradell, Director; Escuela de Economia y Administracion; Hugo Ortega Tello, Director, Escuela de Ingenieria en Agronegocios |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・学部には研究所があり、諸プロジェクトを進めている。鉱業分野では企業家のニーズに合った地方レベルで企業のマッピングを行っている。アグリビジネス33万社のうちの90%は小企業であるが、GDPベースの比較では35～40%に過ぎず、輸出も5%と小さい。中央大学では輸出促進、ニッチ市場の開発支援などを行う。また中小企業85万社のうち、30万～40万社はインフォーマル業者である。この15年間中小企業の成長は低く、融資へのアクセスも限られ、又人材育成の面でも研修の機会も低く、労働契約上も大企業に比べて不利である。 ・チリの社会では、日本の系列に見られるのとは違い、信頼の関係を築くことが難しい。日本の中小企業は法律によって保護されていると理解している。中小企業の統合・連携はある程度生まれているが、生産性はあがっていない。 |

| | |
|---------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 産業振興網については、地方にも焦点があてられ、小規模アグリビジネスにも経営ツールへのアクセスができることになるのではないかと期待している。 MBA コースはサンチャゴでも 20 プログラムがある。特定のニーズに合った形で商業 5 年制としてエンジニアリングのタイトルを与えとか、4 年制に1年追加して MBA とするなどである。MBA 取得者はいわばコンサルタントともいえる。 インキュベーターはカトリック大学で提供されている。FUNDES は CRISOL プロジェクトで中小企業のオーナーが現場での問題を(学生の参加を得て)解決するための支援を行うコンサルタントを派遣している。 INDAP に対し、同機関 2,500 名のコンサルタントの研修プログラムと登録・認定制度の構築を進めている。新しいシステムで、今年完成する。 |
| 7. 入手資料 | 同大学のパンフレット、 <i>Sociedad & Conocimiento</i> (同大学発行の雑誌) |

チリ面談記録 23

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 15 日(火) 11:00~12:00 |
| 2. 場所 | FOSIS 会議室 |
| 3. 機関名 | 社会連帯投資機関 (FOSIS) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Jaime Gonzalez ; Sr. Leonardo Tapia; Sra. Roxana Cid; Sra. Petra Albütz |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> FOSIS には 350 社のコンサルティング企業が登録されている。個人のコンサルタントを雇用することではなく、すべて競争入札により会社と契約する。その会社がどんなコンサルタントを配属してくるか分からないという問題は残されている。コンサルタントによるサービスの内容は、技術支援、トレーニング、それに小口融資である。その他、管理技術や製品・サービスの向上、市場分析のほか、コンピューター、会計処理、税の申告、法律等がある。 最貧層を対象に事業計画と融資をセットにしたマイクロプロジェクトがある。グループを形成し、1つのプロジェクトに 500~1,000 米ドルの補助金を支給する。プロジェクトの専門性は低く、標準化は容易である。地域別に零細企業を 100 社単位でコード化し、それをコンサルティング会社1社が管理する。1コード単位企業 100 社の内訳は、おおむね製造業が 50、サービスが 20、その他である。6~8 ヶ月がプロジェクト最長期間となっている。これらのプロジェクトでは、事業のレベルを 3 段階に分けて対応している。第1が最貧層の段階、第2が企業化の段階、第3が成長持続の見込める段階である。FOSIS のコンサルタントは、研修コンサルタントといえる。 コンサルタント会社の選択は、経営者の履歴、会社の経験、プロポーザルの質、整合性などを考慮して決められる。悪いコンサルタント会社は次第に淘汰されるようになっている。FOSIS で登録されているコンサルタント会社が INDAP や SERCOTEC でも働いていることもある。 産業振興網に関しては、招待を受けただけで、そのコンセプトを受け入れることは要請されていない。しかし、参加することで市場調査情報を更新していくのに等しい便益があり、参加費用は十分正当化できている。ただ、コンサルタントの標準化が進めば、ただでさえ払底している地方でのコンサルタントが更に得にくい結果となって FOSIS に不利に働くとも考えられる。 |
| 7. 入手資料 | 質問表に対する回答 |

チリ面談記録 24

| | |
|--------|--------------------------------|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 15 日(火) 15:00~16:00 |
| 2. 場所 | SERCOTEC 会議室 |
| 3. 機関名 | 個人コンサルタント |

| | |
|----------|---|
| 4. 先方対応者 | Sr. Marcero Gonzalez, SERCOTEC |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルタントということで面談したが、実態は SERCOTEC のイノベーション・開発マネジメントを担当し、計画部に所属する契約社員であるが、本人は SERCOTEC のための「コンサルタント」であると定義する。BancoEstado ME に勤務した経験をもつ。 ・ CORFO はコンサルタントの登録制度をもつが、うまく機能しておらず、いずれ標準化に動いてくるのではないか。標準化により、コンサルタントをより広範に利用できるようにするためにも、登録制度は必要であると思う。今のレベルはあまりに低く、失業した人はだれでもすぐにコンサルタントを始めるために登録するようなありさまである。 ・ チリには、コンサルタント業界団体がひとつある。Sr. Antonio Manterola が代表者の Senior Consult (www.seniorconsult.cl) である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 25

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月15日(火) 17:00～18:00 |
| 2. 場所 | SERCOTE 会議室 |
| 3. 機関名 | コンサルタント |
| 4. 先方対応者 | Sr. Oliver Tapia, Analista de Proyectos, TNS TIME 社 |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ TNS TIME 社はチリでの2大市場調査会社のひとつである。商品テスト、広告効果の評価、消費者行動、需要予測など多様なリサーチ・サービスを P&G をはじめとしての大手企業、UNDP、世界銀行等国際機関、地場大手企業、又 SERCOTEC へも2006、2007年に数値計測不可能な商品に関し市場調査を担当した。 ・ 当社はコンサルティングを原則的に行わない。ただ若干の接点があるのは、調査を基に戦略実施をする際の助言があるが、調査会社としての枠は通常超えない。 ・ 認証は大切である。チリ人は先進国に対して憧れをもっているため、認証機関としては外国の研究機関が理想的。CORFO は問題を抱え、マイナスのイメージを与える。INN など公的機関は「不可」である。政府は企業が信頼していない。コンサルタントはともかく信頼が重要である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 26

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月16日(水) 9:00～10:00 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | 経済・振興・復興省(経済省) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Ana Maria Vallina, Ph.D., Head of Foreign Trade Department;; Sra. Rossella Cominetti C., Head of Productive Development Division; Sr. Leonardo Munoz Gomez, Asesor Desarrollo Productivo, Subsecretaria de Economico |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田、一ノ戸(JICA事務所)、伊藤(JICA企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 吉田団長から、今回の要請案件については、実施するにあたって明確にすべき点があるとして、以下の4項目の回答をチリ側に求めた。 |

| | |
|---------|--|
| | <p>1) 標準化の対象となるコンサルタントはだれか。日本側としては対象となるコンサルタントがマネージメントの全般を診る日本の中小企業診断士ではないかと仮定していた。CORFO のコンサルタントは ISO の規格取得を支援し、SENCE では研修実施者を指す。FOSIS、Banco Estado (BE)、SERCOTEC、INDAP もそれぞれの定義によるコンサルタントを擁する。</p> <p>2) 標準化する制度を管掌する省庁はどこか。</p> <p>3) 最低のスタンダードをどのレベルとするか。ターゲットはどこにあるのか。チリでは、中小と零細企業とが分かれている。テーマも異なる。</p> <p>4) SERCOTEC、INDAP は独自の登録制度をつくらうとしている。今回の標準化との整合性は得られるのか。</p> <p>回答期限を2月末と定め、その回答を検討したうえで、現在要請されている「技術協力プロジェクト」ではなく、「開発調査」として要請書を再提出もらうことになる。その要請に基づき、案件採択後に、協力内容を決定するための調査団を出すことになるであろう。</p> <p>また日本でいうコンサルタントは経営コンサルタントのことである。この国でのコンサルタントの定義が必要になる。日本には ISO は専門コンサルタントの領域で、こういった専門コンサルタントに要求される最低標準は存在しない。CORFO のコンサルタントの範囲は国際規格、チリ品質規格、PROFOS (共同振興プロジェクト) と広い。標準化に熱心であるとは感じられなかった。Banco Estado はまさに認証を必要としていた。標準化に参加したいと表明している。いったい、対象となるコンサルタントはどのくらいいるのか。これは政策効果に関連する。</p> <ul style="list-style-type: none"> チリ側では、日本からは制度そのものではなく、標準化のメカニズム、標準化のモデルを移転してもらいたいと考えている。移転の対象は、コンサルタントに欠かせないミニマムかつベーシックな要件であり、登録制度である。中小企業は経営上の問題を抱えており、又コンサルタントは十分に機能していない。標準化することによりシステムは透明性を増し、情報は公平に伝播することとなり、コンサルタントによる支援の効率化につながる。CORFO については、当初からこの標準化に対して非常に熱心であったし、今もそうだと思っている。 チリ側からは2月に返答の約束があり、会議を終えた。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 27

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月16日(水) 15:00～16:30 |
| 2. 場所 | Effour't 本社事務所 |
| 3. 機関名 | Effour't 社 |
| 4. 先方対応者 | Sr. José Manuel Urgrin Sylvester, Gerente de Producción y Desarrollo |
| 5. 当方出席者 | 吉田(団長)、山口、大塚、和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 面談者は共同経営者の1人、まだ若く、大学で食品工学を学んでいる。卵の入っていない大豆マヨネーズを考案し、スーパーマーケット Jumbo に卸している。工場は本社とは別の所にあり、従業員は全体で17人。本人は借金も残っているので、月～金曜日までは他社で働き、土日の2日間だけ自分の会社で働いている。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 大手スーパーに納入できるようになったのは取り引きをしていた小規模卸売業者から SERCOTEC のプロジェクトでスーパー納入のためユニークな製品を探しているので参加してみないかと言われて応募、30 社のなかから選別され、ほか 14 社の 1 社として残った。Jumbo からの要請で衛生上の諸設備の改善、製品容器・バーコードの導入、生産増強などの要求を入れながら納入することができた。SERCOTEC のコミットメントとバーコードなど納入のための最小限の必要設備購入資金などの補助金があって実現した。 ・ 食品の業者団体、商工会議所には所属せず、一切の機関及び情報へのアクセスはない。情報は友人からだけである。 ・ コンサルタントは製品の品質、衛生状況等に関連して企業秘密情報入手できる立場にあるが、それが悪用されマヨネーズの製法がリークしてしまい、そっくりな製品が市場に出回ったことがあった。よって、コンサルタントの活用にはやや慎重である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 28

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 17 日(木) 9:00~10:30 |
| 2. 場所 | CONUPIA 会議室 |
| 3. 機関名 | 全国中小・零細企業・サービス・職人組合連合会 (CONUPIA) |
| 4. 先方対応者 | Mr. Pablo Corvalan Flores, National Director; Mr. Humberto Solar Davilla, National Vice President; Jose Castillo Gajardo, National Treasurer |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業での雇用者数は 80%なのに販売額シェアはわずか 14%、かつ縮小傾向にある。そのうえ、中小企業は、大企業と同様に課税され、罰則が課せられるなど不利な立場にある。IRS の課税と課税対象の分類も必要である。中小企業基本法が現在国会に上程されている。中小企業の実態が為政者側に理解されていなかった。まず、中小企業が定義されることから始まる。 ・ 小・零細企業家の組織である Ceam (Centro de Apoyo a la MIPE)がコンサルタントを使ってメンバー支援のシステムを構築した。その際、ひとつのコンサルティング会社に一括発注することができず、会計、商業エンジニアリング、コンピューター、広報等の機能別の個別のコンサルタントを雇い入れ、グループを形成して実施した。当初、コンサルタントは中小企業の特異性が理解できず、実態説明に努力した結果、今ではうまくいっている。 ・ 偽者コンサルタントが横行している。彼らは自分の専門分野のスキルしかもっておらず、専門分野を超えた経営マインドに欠ける。したがって、自分の得意分野のツールを売り込むことに専念する結果、その中小企業者には必要でないツールが用意されることになる。このことが中小企業者の最も大きな不満である。コンサルタントたちは、CORFO や SERCOTEC から報酬をもらって成り立っているが、肝心の中小企業者にはあまり役立っていないのが現状である。コンサルタントの標準化によって、経営の基本的スキルをそれぞれのコンサルタントが持ち合わせるようになるのであれば、中小企業の本当の問題を明確にし、コンサルティングを行ううえでとても有効であることに間違いはない。 |

| | |
|---------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> 同席していたひとは、楽器を製造する小企業経営者で、日本メーカーからの技術導入とカイゼンの指導を受けて、9人だった従業員が今では50人にまでになっているという経験を披露していた。なお、この企業はコンサルタントを雇用したことはない。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 29

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月17日(木) 9:00~10:00 |
| 2. 場所 | INE 資料室隣接のオフィス |
| 3. 機関名 | 国家統計局 (INE) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Bartolome Payeras Safatle, Coordinador Unidad de Comercialización |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 中小企業に関連する統計資料等整備の現状についての説明を受けた。中小企業に特化したデータはないが、www.microdato.cl を見てもらいたい。中小企業に焦点を合わせたレポート(統計表が主と思われる)の作成が進行中で、その要約が2月に、3月には公表される予定である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 30

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月18日(金) 9:00~11:00 |
| 2. 場所 | IDB会議室 |
| 3. 機関名 | 米州開発銀行 (IDB) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Carolina Carrasco Barrera, Fondo Multilateral de Inversiones |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 多国間投資基金(MIF)の支援プログラムを主に、網羅的な説明があった。ベンチャー支援、公共機関の強化、中小企業団体の NGO、商工会議所等への支援、バリュー・チェーンの中小・大企業の連携強化ほか、支援の分野は多様である。Co-finance によるプロジェクトも多く、又企業の社会的責任、競争力強化等に関連して CORFO との連携も多く見られる。 経済省ほか省庁関連でも、インフラ整備、労働者研修市場調査(OTEC/SENCE)、貧困セクターの生産イノベーション等数多のプロジェクトがあるほか、新たに高等教育支援のための資金協力プロジェクトを立上げている。中小企業の競争力支援もかなり実施されている。 中小企業の社会的責任に関するコンサルタントの登録制度について、その方策、コンサルタントのトレーニングを定義しその登録リストを作成した。カトリック大学パルパライソ校と連携、まず大企業に実施して、そのプラクティスを中小企業に移転していくように計画している。 そのほか、Regional Development Center の設立構想が少し触れられていた。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 31

| | |
|--------|---------------------------|
| 1. 日時 | 2008年1月18日(金) 11:00~13:00 |
| 2. 場所 | Chile Calidad 会議室 |
| 3. 機関名 | Chile Calidad (全国品質賞主催機関) |

| | |
|----------|--|
| 4. 先方対応者 | Sr. Mario Alburquerque Fuschini, Director Ejectivo; Sra. Ximena Concha Bandados, Subdirectora Ejectiva; Sr. Orlando Olivera Calderon, Jefe de Proyecto, Premio Nacional a la Calidad |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 1994年 CORFO 内の委員会として設立されて以降、チリにおける全国品質賞を主催する機関で、今ではこの事業ひとつに絞り、当初あった生産性向上部門は廃止し、名称を今のように改めている。設立時からの労働者、企業家、政府による3者構成の組織形態は変わっておらず、生産性概念は堅持されている。職員総数は20人。 ・ Chile Calidad が制度化し、実施する INN の登録規格 SEMC[段階的カイゼン Sistema Escalonado de Mejora Continua]は、この全国品質賞受賞に至る段階的・持続的な経営向上のプロセスを指す。チリ規格 NCh2909 は経営品質の基本部分として底辺に位置づけられている。すなわち、経営品質の最高点を1,000とし、次の4段階に分けている。底辺がカテゴリー1)で、100~200のレベル、先のチリ規格 NCh2909 に相当する。その上が2)の段階で200~250、ISO9001 に相当、3)は次段階への発展のための経過道標で300、最終の5)段階は500以上、品質賞受賞をも視野に入れることができる段階である。1)を銅、2)を銀、3)を金として色分けをほどこしている。 ・ 2000年以降、参加企業の範囲を広げ、今では大企業、中小企業のほか、公共部門の病院(保健省)、学校(教育省)、幼稚園(国家幼稚園委員会)、農業(農牧開発庁(INDAP))、地方政府にまで及んである。現在までの受賞企業・機関は17、大企業12、中企業2、小企業2、公共サービス機関が1となっている。 ・ この機構を機能させるのが、監査員であり、検査員で、その養成が必要となる。この人たちが、SEMC の8基準、22のサブ基準、120のマネージメント分野の評点を行うことになる。年間80人程度のトレーニングが必要になり、今まで400人をトレーニングしている。経営の基礎レベルの知識があることを前提にトレーニングを行うが、現実にはカイゼンとかマネージメント・エクセレンスの理解に欠ける人たちが入ってくるのが問題である。 |
| 7. 入手資料 | 国家品質賞パンフレット |

チリ面談記録 32

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月18日 9:00~11:00 |
| 2. 場所 | CiPyME 会議室 |
| 3. 機関名 | 中小企業政策研究所 (CiPyME) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Mario Astorgo de Valenzuelo, Director Ejecutivo |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |

| | |
|---------|---|
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業に関する2つのレポートを定期的に公表している。四半期ごとのレポートと SME en Cifra(数値で見る中小企業)という年間統計である。中小企業の現況は、15%の GDP シェアにとどまり、かつ縮小傾向にある。労働組合組織率は 10～12%と低い。中小企業者団体である CONUPIA や CONAPYME にあっても情報へのアクセスは極めて限られている。研修を受けているのは、零細企業で 4%、小企業で 7、8%と、研修費用に対する税還付の制度があるにもかかわらず低水準にとどまる。中小企業にあつては、労働者の 58%は高等学校を卒業しておらず、むしろ研修を受けるのは労働者の権利ともいえる。Chile Califica が年間 800 人を研修するとしても、全体から見ればたいした数にはならない。地方展開も必要になる。また人材センター(サンチャゴ)は偽の市場情報の排除にも注力している。 ・ 私は、チリにおける中小企業研修制度の変革を意図して編成された組織である「中小企業研修制度再設計委員会」のコーディネーターを務めている。大企業からの同意を取りつけ、OTEC、OTIC 経由の研修原資が大企業に偏って流れている現状を打破したいと思って取り組んでいる。 ・ チリにおけるコンサルタントは、専門別に縦割りに活動し、企業が経営の複数の機能分野、例えば製品開発、マーケティング、生産等、についてコンサルタントのサポートを得ようとした場合、それぞれの専門コンサルタントに個別にアプローチせねばならないことになる。大企業はいいとしても、中小・零細企業にはとてもできない相談である。その縦割りを高次に束ねる形で、例えば SBOwner といった名称の基に相談窓口を設け、それに的確な人材を配置するのが効果的であると思っている。 ・ 私が主導したメキシコにおける FUNDES のプロジェクトの成功事例はこうであった。大学生とシニア・コンサルタントのチームをつくり、複数の中小企業を対象に、問題解決のためのミーティングを設けてディスカッションを行い、中小企業の経営者のコミットメントを高めていく方式である。具体的には、企業(グループ)と双方のコミットメントを時間数で取り決め、企業経営者は会計、財務等の経営分野について自己診断を行い、問題発掘と同時にミーティングに臨む。このプロジェクトでは 15 企業が参加していた。学生は経営を現実に経験でき、企業の経営者は問題解決能力を高め、シニア(教授)は広いセクターでの経験を積むことになる。チリ経済省もこれに同様のアイデアを実行しようとしている。 ・ 企業成功者のモデルは、事業経験があること、失敗の経験があること、それに教育である。このモデルの人たちは、平均 2、3 回の失敗をしている。チリでは、失敗の経験者を受け入れにくい社会ではあるが、それでも新陳代謝は激しく進んでいる。 |
| 7. 入手資料 | SME en Cifra ほか |

チリ面談記録 33

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 18 日(金) 9:00～11:00 |
| 2. 場所 | Banco del Desarrollo 会議室 |
| 3. 機関名 | 開発銀行 (Banco del Desarrollo) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Mauricio Rojas Mujica, Gerente Division Planificacion y Control de Gestion |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |

| | |
|---------|---|
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ カナダ Scotia Bank 傘下の民間銀行、資金量は 50 億米ドル、支店数は 70、従業員総数 2,437 人を擁する。顧客数は、中小企業が 2 万 6,500 社、零細企業が 12 万社で、融資先内訳は、大企業 10%、小企業 40%、中企業 10%、零細企業 3%、不動産業へ 15%ほか個人・住宅金融等がある。当銀行全体での成長は、2008 年で 20%を見込み、2009 年 8%を予想する。零細部門は今年 50%、2009 年には 20%を見込む。利息は、零細企業に対して最も高く、2.4%の不良率があることと融資コストの高さを反映して月利 2% (年率換算 26.8%)、中小企業で 1.5%、当行平均で 1.1%である。なお、融資の形態は個人とグループがあるが、90%は担保なしでの融資という。グループの場合は、相互保証の形をとる。FOGAPE 等の信用保証を使うこともある。融資期間は、用途に応じて 2～30 年としている。 ・ 融資はすべて当行社員で直接に行い、大学の卒業者を採用し養成する。大卒学部は、商業、経営、農業、鉱業、社会サービスと多様、標準化された研修のあとに、シニアがついてステップ・バイ・ステップで能力を高めていく。 ・ CORFO、INDAP のツールを利用して、長期の融資等に利用している。 |
| 7. 入手資料 | 同銀行パンフレット |

チリ面談記録 34

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 21 日(月) 9:00～10:30 |
| 2. 場所 | ASEXMA 会議室 |
| 3. 機関名 | チリ輸出製造者協会 (ASEXMA) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Mario Abrigo Parra, Gerente General; Sr. Marcos Illesca Campos, General de Proyectos; Sr. Koichi Kimura, JICA Senior Volunteer |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 23 年の歴史がある。傘下に 500 企業を擁し、主要 16 セクターからの輸出は 60 億米ドル、メンバー企業の雇用者総数は 10 万人にのぼる。当機関のスタッフは 34 人、CORFO プロジェクトの実施機関でもある。 ・ FAT (CORFO 技術支援基金) はコンサルタントの数が急激に多くなり過ぎたのとは裏腹に、質の低下が目立ち、顧客企業に最高の価値を提供できなくなったとして 2002 年以降、IT とクリーン・プロダクションを残して撤退した。 ・ PDP (CORFO プロバイダー開発プログラム) は機能しているが、現在進行中のプロジェクトでは農業が 25、製造業は 4 (ロジスティクスと包装を主にした 2 つのプロジェクトとあと 2 つは鉄鋼メーカーの原料選別等に関連したプロジェクト) と少なく、そのうち当協会が 2 プロジェクトを実行している。参考までに農業部門のプロジェクトを見ると、ワイン、フルーツ、農場経営等で、目標は当初ラテンアメリカへの輸出、次の段階では欧米が目標である。原料が自国産であるだけにポテンシャルは絶大である。 ・ PROFOS (CORFO 共同振興プロジェクト) は、共通の目標をもった補完的な製造業者が数社で編成するプロジェクトである。ASEXMA の実施中のプロジェクトでは 7 社(従業員規模は 1 企業あたり 70～200 人) が集り、キャンディ、マシュマロを当初ラテンアメリカへ輸出、2 年目で米国、3 年目でヨーロッパ・日本への輸出を計画し、実行に移した。現在、6 年プロジェクトの 3 年目である。もうひとつは、新しい工程編成による生産方式の変更を行ったケースである。参加企業 7 社はすべて製造会社で、事業計画を作成し、任意の協同会社を設立、ボードを形成してプロジェクト・マネージャーと雇用契約を結んで、実施の運びとなった。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 前述のケースはうまくいっているが、行き詰る例もある。冷蔵庫、エアコン製造企業の PROFOS (CORFO 共同振興プロジェクト) であるが、事業計画を立てプロジェクト実施に移ってから、中国へ行き製品を調査した結果、プロジェクトの製品価格は中国の2倍であることが判明し、プロジェクトを凍結した。当初の6ヶ月の計画段階がプロジェクトのフィージビリティを含め、鍵を握っていることが分かった。 ・ コンサルタントの養成は日本へ100~200人送って研修してもらうのが一番効果的でインパクトも大きい。この国の中小企業はまだ経営管理の水準が低く、労使とも意識改革が必要である。CORFO がなければコンサルタントもいない、というのがこの国である。しかもそのコンサルタントの評価がなされていない状況では、コンサルタントの能力標準化と認定制度は今まさに必要であると思う。 |
| 7. 入手資料 | ASEXMA パンフレット |

チリ面談記録 35

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月21日 9:00~10:30 |
| 2. 場所 | CCS 会議室 |
| 3. 機関名 | サンチャゴ商業会議所 (CCS) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Carlos Zamora Miranda, Gerente; Sr. Cristian Garcia Huidobro R-T, Secretario General; Sra. Maria Angelica Winter Garces, Rectora |
| 5. 当方出席者 | 和田 (調査団員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業に対する技術支援の分野では、品質に関して ISO9000、複数企業のグループへのプロジェクトである PDP (CORFO プロバイダー開発プログラム) や PROFOS (CORFO 共同振興プロジェクト)、品質関連プロジェクト、起業支援等多様である。PDP、PROFOS で契約されるコンサルタントは、外部から公募できるが、チリ品質規格、ISO 等の品質関連プロジェクトでは INN で登録され公示されたリストに載っているコンサルタントを雇用しなければならないことになっている。当会議所では、上記のリストから通常3人のコンサルタントをプロジェクト対象企業に紹介し、そのなかの1人を選んでもらうようにしている。 ・ 現在、2つの PROFOS プロジェクトが進行中である。ひとつは、映画やTV産業で使われるスクリプトの製作・販売に関するプロジェクトで、フィルムメーカー、プロフェッショナル、スクリプト製作会社等の5企業が集り、任意の協同体を形成 (CORPARTES と命名) して活動。プロジェクト期間5年のうち2年が経過したところで、順調であるという。 ・ もうひとつは、クロスメディアのプロジェクトで、ビデオ、ウェブ、書籍、TV、モバイルの情報相互交信が目的。会議所主導で当初の計画を立案、実施の段階になってマネージャーを公募・選定した。マネージャーの選定要件は、一般的な要件である教育 (大学卒)、実業経験の有無と内容のほか、商業的視点をもっていてプロジェクトのアイデアと成果を売り込むことができる資質があり、全体をコーディネートできる人である。 ・ PDP プロジェクトでは、大手 ENTEL への部品・コンポーネントの製造・納入に関するプロジェクトで、11社が参加、製品の品質など工程内での改善もひとつの主要なテーマであった。またケーブルTV会社のプロジェクトでは、ローカル局のコンテンツを改良しようとするもので、14局が参加、技術的テーマとともに、商業的成果が期待されている。いずれも現在進行中である。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ 当会議所には 160 人のスタッフがおり、そのうち 9 人が経営・技術に関する相談、プロジェクトの実施プロセスを管理している。経営コンサルタントのベーシック・ミニマムの標準化の考えは分かるし、特に中小企業者に対しては経営の全般的な見方のできる人が役に立つと思う。 |
| 7. 入手資料 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 会議所パンフレットほか |

チリ面談記録 36

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 21 日(月) 17:00～18:00 |
| 2. 場所 | Koncept 社のオフィス |
| 3. 機関名 | Koncept 社 (コンサルタント会社) |
| 4. 先方対応者 | Sr. M. Antonio Manterola B., Ingeniero Civil en Electronica |
| 5. 当方出席者 | 和田 (調査団員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 電気系の高度技術のエンジニアリングを主な対象としたコンサルティングを行っている。電気工学分野で、大学の調査部門にいたあと、望遠鏡関連の製品を米国・ヨーロッパへ輸出、空軍関連機器の開発、赤外線利用の機器輸出ののち、10 年ほど前から電子・電気工業会を組織する一方、現コンサルティング事業を始めている。 ・ 事業の範囲は、戦略計画の立案、ビジネスモデルの設定、技術戦略・展開、技術のマッチング、ワークショップ等の開催などの活動を行う。プロジェクト単位での受注で、プロジェクトあたり 1 ヶ月～1 年と雑多である。常勤スタッフをもち、ネットワークベースで、必要なときに協力を呼びかけてチームを形成する方式である。CORFO 等政府系のコンサルティングは受注しない民間コンサルタントとして活動する。 ・ チリでは、コンサルタントの名称は化粧コンサルタントなど、どこにでも使われ、また資質の低いコンサルタントが横行しているところから、プロフェッショナルとしては認められない状況にある。コンサルタントを選択する場合、募集が公開され、複数の候補者のなかから適格者を選ぶといった慣行は全く見られず、もっぱら知っているコンサルタントを選ぶか、押しつけられる結果となっている。コンサルタントは政府からの報酬が得られればそれでいいのであるから、顧客の本当のニーズとは違ってくる。 ・ そうはいくものの、よいコンサルタントもいる。シニア・コンサルタントの名称でコンサルタント協会を形成している十数人のコンサルタントたちがその例である。倫理規定を設け、個人のコンサルタントとして活動する人たちで、年齢は 40 歳以上、経験豊かな人たちである。ウェブサイト(www.seniorconsultant.cl)を見てほしい。 ・ コンサルタント業界が信頼されず、名声が地に墜ちているのは、データベースの未整備にある。コンサルタントは容易に登録でき、そのうえ、コンサルティングの経験が全くフォローされず、したがって経験の蓄積・評価もなされず、追跡もできないし、これでは悪いコンサルタントの淘汰もできるわけがない。定期的に評価を実施するとともに登録情報の公示を義務づけるなど、基本的要件が備われば、コンサルタントの淘汰の一助にもなる。Chile Compra が動きつつあるが、コンサルタントの登録・データ整備は優先度の極めて低いアイテムである。 |

| | |
|---------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ コンサルタントのベーシック・ミニマム標準化のアイデアはよいことだと思う。中小企業の本当の問題を明確にするのはいいのだが、何もかもできるとして、必要な専門コンサルタントにつながらないリスクもある。いずれにしても、プロジェクトとして進めることになるのであれば、よいコンサルタントとの意見交換等協力可能である。当初の正しいプランニングは重要である。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 37

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月21日(月) 15:00～16:30 |
| 2. 場所 | Chile Califica 会議室 |
| 3. 機関名 | Chile Califica (技術教育実施機関) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Ignacio Canales Molina, Director Nacional |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 今年早々の1月3日に、労働(力)の強化・充実に関する法律(Sistema Nacional de la Competencia Laborales de Certificacion)が可決され、そのフレームワークのなかで、労働者の能力が明確にされ、認定されることになる。システムは、労・資・政3者構成による自治権のある委員会が置かれ、事務局によって執行される。政府は、経済、労働、教育の3省である。 ・ 12の産業分野における技術教育を SENCE の協力を得て行い、認定を与えている。世界銀行とチリ政府の50-50のプロジェクト・コスト負担によって2002年に5年間実施したが、2008～2010年の3年間はチリ側全額負担して行われる。12の分野は、鉱業、観光、木材、農業・食品、金属・機械、化学、水産業、建設、グラフィックス、経営・商業、電気、社会開発など、範囲は広範である。15の支局で全国的に行われる。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 38

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月22日(火) 9:00～10:30 |
| 2. 場所 | UNDP 会議室 |
| 3. 機関名 | 国連開発計画 (UNDP) |
| 4. 先方対応者 | <p>Sr. Enrique Ganuza, Coodinador Residente, Sistema de las Naciones Unidas in Chile; Sr. Carlos Eduardo Mena K., Vicepresidente Ejecutivo, Comité de Inversiones Extranjeras; Sr. Benigno Rodríguez P., Representante Residente Adjunto; Sra. Alejandra Alarcon Echiburru, Cordinadora Nacional, Programa de Pequeños Subsidios (PPS), Fondo para el Medio Ambiente Mundial; Sr. Joaquín de Rosas Chacon, International Technology; Sra. Ximena Rios C., Gerente de Operaciones</p> |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |

| | |
|---------|--|
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ チリへの投資促進プログラム、チリ南部と北部のコミュニティ振興支援、フリー・ソフトウェアによる中小・零細企業並びに地方政府支援ツールの 3 つのプログラムに関して説明があった。投資促進に関しては、産業・業種別に投資環境の各国比較を基にその優位性をソフトウェア・プログラム上でアクセスできるように設計されており、チリを第三国への輸出拠点としての投資を期待している。南部と北部での支援活動は、隔離され、情報へのアクセスに欠ける零細企業層に焦点をあてる。3 番目のソフトウェア・プログラムは、SOFOFA (製造業振興協会)と協力し 35 万米ドルを投じて開発を完了し、今パイロットスタディによるフォローを行っている。統計分析を含めた経営改善、教育ツールとして利用されることが期待されている。 ・ その他の中小企業支援プログラムについては、各協力現地機関の情報を参照されたいとして特段の説明はなかった。 |
| 7. 入手資料 | Macro de Asistencia para el Desarrollo del Sistema de las Naciones in Chile, 2007-2010; Mejoramiento de la gestión y uso de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TICs) de las MIPYMES y Gobiernos Locales a través de Software Libre |

チリ面談記録 39

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 22 日(火) 11:00～12:30 |
| 2. 場所 | CEPRI のオフィス |
| 3. 機関名 | 生産性センター (CEPRI) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Enrique Roman G., Director Ejecutivo |
| 5. 当方出席者 | 和田 (調査団員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 1994 年に食品、フルーツ、中小企業団体、繊維、ホテル・レストラン等の 14 民間団体が集って CEPRI を設立したことはじまる。JICA の生産性プロジェクトの立上げを企画したが、民間であるところから実現せず、経済省は CNPC を創設して、JICA 専門家を受け入れることとなった。現在、21 団体に増えて、CEPRI 経営のベースとして存続している。非営利法人であるが、連合会的な性格から、法務省の管轄下にあるという。 ・ コンサルタントに対する評価はだれに対しても行われていないのが現状であるから、コンサルタントの資質もまちまち、高度な基準と認定がめざされるべきである。顧客満足をランキングすれば企業家はよいコンサルタントを選べることになる。なお、CORFO の FAT (技術支援基金) 事業は中小企業のニーズがあるのに打ち切るという誤った判断をしてしまった例である。分厚いレポートを作成するだけで、何も実行しなかったコンサルタントの資質に問題があってもなんら罰せられない。まずは、このコンサルタントのスタンダードが何にもまして重要である。共通のデータベースも必要である。 ・ 産業振興網について、一体どこに民間がいるのか、参加機関はむしろ CORFO がそうであるように官そのものである。民の入らないネットワークが動くわけがない。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 40

| | |
|--------|--------------------------------|
| 1. 日時 | 2008 年 1 月 22 日(火) 16:30～18:00 |
| 2. 場所 | AGUIGOM 本社オフィス |
| 3. 機関名 | AGUIGOM 社 |

| | |
|----------|---|
| 4. 先方対応者 | Sr. José, Owner's son and Administration; Sr. Alberto Debarca Martinez, Gerente de Retail, FUNDES; Sra. Francisca Ramirez Widmer, Consultora de Servicios de Desarrollo Empresarial, FUNDES |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> 工業用ゴム製品の製造(すべて受注生産)、50年前に面談者の父が創業、従業員は23名、週45時間の操業である。訪問時の仕掛り製品は、工業用ゴムパッキング、バスのゴム製窓枠など。印刷機のロール部分の補正の仕事が行われていた。機械設備は、破碎混合機、ロール・ミキサー、プレス加工機数台、押出成型機、加硫釜等である。 FUNDESが1年少し前からISO9001に関し支援、最近に規格を取得している。今後の目標は、まず国内マーケットの顧客満足度をあげ、次に近隣諸国への輸出だという。 工場内部は全体にだだっ広くガランとしており、プレス加工機は1台だけが稼動、作業者がばらばらといて、決して作業効率は高くない。プレス加工では、加硫後、金型からはずした製品のバリを小刀でひとつひとつ切り取っている。加工された窓枠は直接床の上に積まれている。各工程の生産目標、加工状況、不良率等のデータについては見える管理にはなっておらず、データが共有されている様子はない。 |
| 7. 入手資料 | なし |

チリ面談記録 41

| | |
|----------|---|
| 1. 日時 | 2008年1月23日(水) 9:00~10:30 |
| 2. 場所 | FUNDES 会議室 |
| 3. 機関名 | FUNDES (中小企業競争力支援基金) |
| 4. 先方対応者 | Sr. Claudio del Campo Carrasco, Gerente General; Sra. Irma Gutierrez Ayala, Coordinadora, Programa Investigación y Desarrollo |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、伊藤(JICA チリ事務所企画調整員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> コスタリカに拠点を置き、中南米に10カ国で活動する中小企業支援民間団体。チリでは25名のスタッフを擁し、コンサルティング、研修、PDP(CORFO サプライヤー開発プログラム)・品質関連事業、研究調査等を行っており、CORFO、SERCOTEC 事業が多い。 コンサルティング実施の際のアプローチに関しては既にパッケージ化されており、24~30時間かけて対象となる中小企業の集中的診断を実行し、その企業に必要な課題を明らかにし、専門家による解決を図っている。これが規模の大きい企業になると、課題が絞られているケースが多く、通常8~15時間程度に短縮されるという。 CORFOのFAT(技術支援基金)事業について、批判的な見方をしており、既に5,000人位のコンサルタント登録があるが、特定の一企業だけを利するプロジェクトでは大きな結果を期待することができないので、廃止の方向にあるのは当然とする。むしろ、クラスター等の企業の集まりによるアプローチを重視する方向にある。経済省はボストン・コンサルティングに依頼して、国内産業で有効な5つのクラスターを選び出している。農業、観光、食品、鉱業、それにサービス業で、この最後のカテゴリーにはIT、サプライヤー産業などが含まれる。 |

| | |
|---------|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> ・ チリにおける中小企業コンサルタントは、家族経営も多く、仲介的な役割が必要なところから心理学的な能力が求められる。顧客の満足度について3ヵ月ごとにチェックしているが、なぜ 90%にとどまり、100%にならないのか、クオリティ・サークルの概念を使って解決を図っている。 |
| 7. 入手資料 | FUNDES のパンフレットほか |

チリ面談記録 42

| | |
|----------|--|
| 1. 日時 | 2008年1月23日 9:00～10:30 |
| 2. 場所 | 経済・振興・復興省(経済省)会議室 |
| 3. 機関名 | 経済・振興・復興省(経済省) |
| 4. 先方対応者 | Sra. Rossella Cominetti C, Head of Productive Division; Sra. Ana María Vallina, Ph.D., Head of Foreign Trade Department; Sr. Fernando García, Departamento de Comercio Exterior; Sr. Leonardo Muñoz Gomez, Asesor Desarrollo Productivo, Subsecretaría de Economía |
| 5. 当方出席者 | 和田(調査団員)、西木(JICA チリ事務所)、一ノ戸(JICAチリ事務所)、小林(JICAチリ事務所)、伊藤(JICAチリ事務所企画調査員) |
| 6. 面談内容 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 経済省として展望するスコープはマネジメントだけでなく技術レベルを、更に農業部門の支援も視野に入れている。すべての部門に共通する能力として、ミニマムな基本的能力開発モデルの構築が課題である。これは小企業に通用するものであり、コンサルタントは企業家と信頼関係を構築して、効果的なコンサルティングを行う能力を持ち合わせる必要がある。また倫理規定も重要で、その励行によりリソースの有効利用が図れる。 ・ 産業振興網にはコンサルタントを利用する機関だけでなく BancoEstado も包含し、民間セクターを拒むものではない。しかし、主体は公共機関にあり、民間に対しては自発的な参加を呼びかけるものである。BancoEstado が参加するといえば、参加してもらうことになる。 ・ コンサルタントの養成機関としては、大学、それに職業訓練機関が考えられる。試験及び認証機関としては INN、第三者機関がトレーニング機関として認証されることになる。 ・ それぞれの機関が独自のシステムを模索している。ブラジルの SEBRAE のシステムとどう両立できるのか。どう再構築していくのか、まだコンセンサスは得られていない。能力のレベル、制度への参加度、対象者数、コンサルタントの質、試験の難易度など、今からの課題である。 ・ 今後2～3週間は、経済省の人事を確かめねばならないし、新次官に再度の説明する必要がある。質問への回答は3月上旬になる。 |
| 7. 入手資料 | なし |

3. 子リ研機振興網中核機関による中小企業支援の内容

別添2

| 対象企業 | 子リ産業振興網中核機関による中小企業支援の内容 | | | |
|--------------------------------------|---|--|--|--|
| | 産業振興公団(GORFO) 中小・零細企業(PDPのみ大企業含む) | 技術協力センター(SERCOTEC) 中小企業・零細企業 | 農牧開発庁(INDAP) 小 農 | 社会連帯投資機関(FOSIS) 零細企業 |
| 産業振興公団(GORFO) 中小・零細企業(PDPのみ大企業含む) | 1) 経営・生産管理改善： ・品質向上プログラム ・FOCAL(ISO、子リ規格取得支援) ・技術基金(FAT)(クリーンプロダクション、IT分野のみ)、 ・地域起業プログラム(PEL) 2) 企業間連携： ・企業間連携振興プログラム(PROFO)、 ・サブライヤー開発プログラム(PDP) 3) 投資計画：灌漑、環境、水産、映画・テレビ、省エネ 4) 地域振興：地域産業集積プログラム(PPI) | 1) 経営・生産管理能力強化：市場開発(公共分野資材調達、市場調査等)、IT化支援 2) 企業間連携・官民連携：組織化(市役所の能力強化、大学・技術研修センター、高等教育機関連携) 3) 金融アクセス支援：シードキャピタルアクセス支援、零細企業能力強化支援 | 技術支援(生産から販売強化まで含む)、投資計画、金融アクセス支援 | 1) レベル1：雇用・所得機会の向上(基礎的研修・技術支援) 2) レベル2：収入の向上、安定的経済活動(研修(経営、会計、組織化)、技術支援) 3) レベル3：事業強化(助成金、その他機関による支援事業の紹介、デジタル知識強化) |
| 雇用研修センター(SENCE) 企業 | | | | 1) 18分野で460コースの研修実施(製造、金属機械、建設、観光、農水産業、経営管理、生産管理、IT、語学、コミュニケーション等) 2) 事業手法としては、国家人材育成基金(零細企業向け)と企業の従業員への給与額の1%を研修事業に活用するプログラムを通じて実施される。 |
| 支援規模・予算 (2007年) | 1) 支援企業数：18,545社(大2.1%、中7.4%、小36%、零細54.5%) 2) 年間事業予算：4,600万米ドル。 | 年間事業予算：2,400万米ドル(総予算の81.5%はCORFOから)。 | 1) 27万8,000の小農が支援対象。 2) 年間事業予算：1,600万米ドル。 | 1) 支援企業数：3万5,000社 2) 年間事業予算：1,900万米ドル |
| コンサルタント登録制度 | 1993年に国家コンサルタント登録制度を設立(産業別、専門分野別、事業別)。現在2,012名が登録済みだが、認証・評価を行っていないため、あまり活用されていない(2007年に活用された登録コンサルタントは全登録中7.6%のみ)。現在制度自体のあり方について、廃止の可能性も含めて検討中。なお、国家規格院(INN)にもコンサルタント登録制度あり(CORFOの9事業向けで525名が登録済み)。 | ブラジル中小企業支援機構(SEBRAE)の支援を受けてコンサルタント登録制度を策定中で2008年から導入予定(5分野：労務管理、人材育成、市場開発、農業、国際貿易) | 5年前に開始した登録制度があり、現在2,600名が登録済みであるが、評価・認証は行っていない。登録者は農業技師、獣医が多い。現在は子リ中央大学にコンサルタントの育成・認証・登録制度の制度設計を依頼中。 | 独自のコンサルタント登録制度有。以前は6,400社が登録していたが、2006年9月にIS09001に準ずる子リ基準ON2728を条件としたため、現在は2,200社が登録中。 |
| コンサルタントによる支援の課題 | 1) 中小企業の支援ニーズの変化に効果的に対応できていない(登録への入退場が非効率)。 2) 評価・F/Lシステムがない。 3) 支援結果の責任が不明瞭等 | 1) コンサルタントの質(ビジネス経験のない人材も含まれるため実践的でない)。 2) コンサルタントの量(特定分野、地方部の人材不足)。 3) 倫理面での問題 市役所の能力強化等公的機関への支援も業務範囲。 | 1) コンサルタントの質の向上 2) 事業の作業監理(フォローアップ)強化 | 1) コンサルタント事業の質的評価が実施されていない。 2) FOSIS(職員)の成果品検査能力の強化が必要。 |
| その他 | 21の中間支援機関を通じて支援を実施する。同中間支援機関には技術協力センター(SERCOTEC)も含まれる。 | | | |

JICA PROJECT FOR STUDY OF SECTOR SUPPORTING SMEs
IN CHILE
INFORMATION FROM THE CHILEAN SERVICE FOR
TECHNICAL COOPERATION (SERCOTEC)

A1.- ORGANIZATION AND ACTIVITIES

1.- Definition, Competencies and Hierarchy

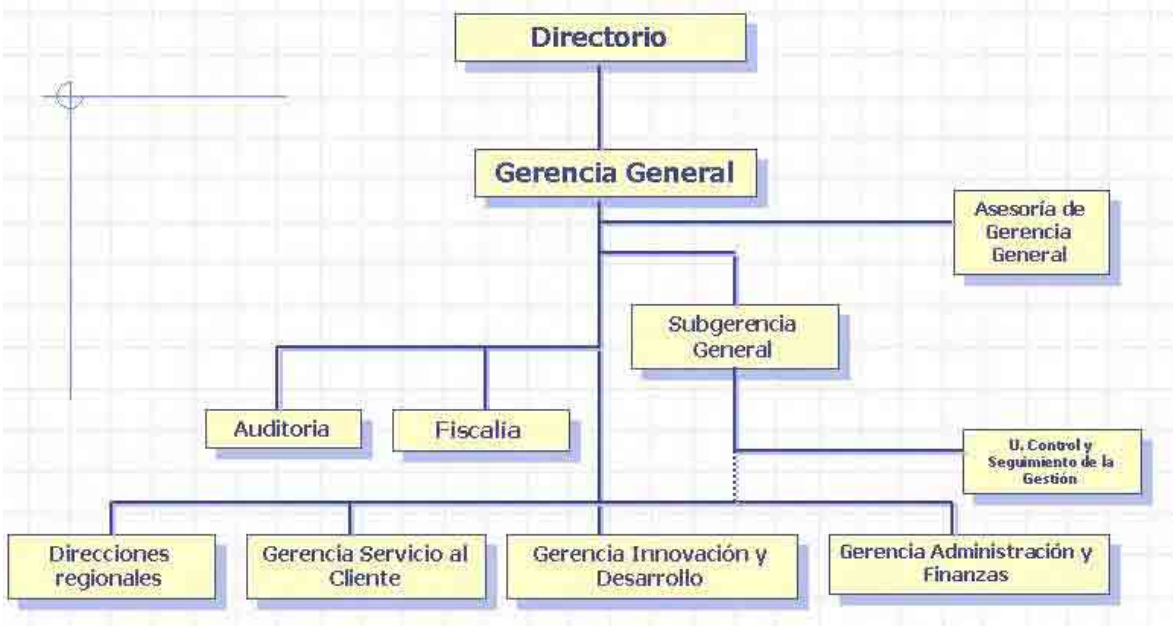
The **SERVICE FOR TECHNICAL COOPERATION (SERCOTEC)**, is a Private Law corporation governed by the provisions of its statutes, by the regulations of the Title 33 of the Chilean Civil Code, and by the agreements in which its Board of Directors agree upon.

MISSION: To promote and support initiatives for improvement of competitiveness of small and micro enterprises as well as to strengthen the development of its members' management capacity.

The purpose of the Service is:

- a) To promote productivity, that is, leveraging in optimum manner, available human resources or material resources in every area of production, trade, and services.
- b) To research, apply, demonstrate, disseminate, and teach techniques, methods, systems, and organization practices and rational administration of companies; to train and educate staff in such techniques; to promote standardization and regulation of processes and products, and to advise or render its services to those who might be in need of them.
- c) To undertake studies and research with regards to the small and minor sectors (micro or handicraft enterprises) of the industry in general, for specific projects, in programs and policies, to contribute in perfecting such activities by improving the quality of its products, systems, and production and trade methods, and to tend to achieve a fair and adequate valuation for the sector and for people working therein.
- d) To advise public or private entities in all aspects related to policies, programs, and measures aimed at developing the small and minor enterprise activities.
- e) To provide help and supplemental assistance in technical, financial, and administrative aspects of the minor and small enterprise as well as to provide advice in such matters.
- f) To undertake technical, administrative, and financial studies necessary to recommend financing and credit operations aimed at minor and small enterprises to financial or credit institutions.
- g) To promote and advise the collective of minor and small enterprises associated in Cooperative associations and other organizations that show the trend in improving the conditions surrounding such activities; and
- h) To be part in the creation of organizations, entities or associations that have similar objectives, either national, foreign, or international; to represent on behalf or become an agent of said entities, providing and receiving help or technical and financial assistance; to act as advising entity, and in general, to execute and participate in all acts and contracts and to carry out all operations that direct or indirectly are aimed to achieve such objectives.

Hierarchy of the Service for Technical Cooperation



- Legend of image Clockwise:
- Board of Directors
 - General Management
 - Advisors to GM
 - Deputy Management
 - Audit
 - Enforcement
 - Control and Management Tracking Unit
 - Regional Offices
 - Customer Service Mgt
 - Innovation and Development Mg
 - Administration and Finance Mgt

2. Staff and Distribution per Units

The Service has up to date 219 workers on payroll. 42 held managerial positions; 100 are professional staff; 28 hold a technical level; 28 administrative staff; and 21 are junior staff.

When considering both managerial and professional positions, these amount to 64.8 % of staff. When adding technical position it amounts to 77.6%, while administrative and junior staff amounts to 22.4%.

3.- Budget of the Service

| | | | | |
|-------------------|-----|---|-------------------|---------------|
| 07 | | OPERATION INCOME | 1.042 | 2 |
| 08 | | OTHER CURRENT INCOME | 56.522 | 113 |
| | 01 | Medical Leaves | 56.512 | 113 |
| | 99 | Others | 10 | 0 |
| 09 | 01 | FISCAL CONTRIBUTION | | 0 |
| 10 | | SALE OF NON-FINANCIAL ASSETS | 20.840 | 42 |
| | 01 | Properties | | 0 |
| | 03 | Vehicles | 20.840 | 42 |
| | 99 | Others | | 0 |
| 12 | 10 | RECOVERY OF LOANS | | 0 |
| 15 | | CASH FLOW INITIAL BALANCE | 100 | 0 |
| | | | | 0 |
| | | EXPENSES | 17.166.470 | 34.333 |
| 21 | | STAFFING EXPENSES | 3.759.733 | 7.519 |
| 22 | | CONSUMER GOODS AND SERVICES | 1.312.920 | 2.626 |
| 23 | | SOCIAL SECURITY BENEFITS | 10 | 0 |
| | | | | 0 |
| 24 | | CURRENT TRANSFERS | 11.825.012 | 23.650 |
| | 01 | Transfers to the Private Sector | 11.825.012 | 23.650 |
| | 142 | Program Fomento Microempresa | 8.725.405 | 17.451 |
| | 143 | Program Reconversión Laboral S.Pesca Industrial | | 0 |
| | 144 | Program Reconversión Trabajadores S. Portuario | | 0 |
| | 145 | Program Chile Emprende | 3.099.607 | 6.199 |
| | 148 | Program de Emprendimiento | | 0 |
| | 149 | Program Desarrollo Pesca Artesanal VIII Región | | 0 |
| | 07 | To international organizations | | 0 |
| | 001 | Patronato del Centro de Diseño Mexico | | 0 |
| 25 | | TAX PAYMENT | 10 | 0 |
| 29 | | ACQUISITION OF NON-FINANCIAL ASSETS | 268.675 | 537 |
| | 03 | Vehicles | 85.960 | 172 |
| | 04 | Furniture and others | 20.840 | 42 |
| | 05 | Machine and Equipment | 10.785 | 22 |
| | 06 | IT Equipment | 57.310 | 115 |
| | 07 | IT software | 93.780 | 188 |
| | 99 | Other non-financial assets | | 0 |
| 34 | 07 | SERVICE OF DEBT (Floating debt) | 10 | 0 |
| 35 | | FINAL CASHFLOW BALANCE | 100 | 0 |
| | | | | 0 |
| VALIDATION | | | 0 | 0 |
| ADJUSTMENT FACTOR | | | | |

A2. POLICIES AND PROGRAMS SUPPORTING MICRO AND SMALL ENTERPRISES (MSEs).

1. Policies and Strategies supporting MSEs.

Strategic Objectives

- 1) To promote management competencies of MSEs entrepreneurs served in the areas of professionalization, markets and technologies as to achieve improvement on their competitive positioning.
- 2) To promote and develop entrepreneurs networks, private-public institutional, and participation in setting the environment for creating public policies aimed to achieve results of SERCOTEC through the IPPs¹ and ChileEmprende as to generate the conditions for economic and social development of those areas inserted in MSEs.
- 3) To facilitate access of smaller magnitude companies to financial resources.
- 4) To improve the internal management as to provide an appropriate support to meet the objectives of the Service accordingly with its institutional realignment.

These objectives derived from identifying and capturing business opportunities in development and promotion initiatives which on their part translate in projects using a suite of instruments and tools which facilitate formulation of actions to take for each case.

Strategic Guidelines.

1. To align the organization with SERCOTEC strategic project
2. To determine the selection and derivation model, development, and completion accordingly with the segmentation undertaken by the company.
3. Knowledge of the client with regard to the needs as to be able to achieve a better segmentation (map of needs).
4. To achieve endorsement to SERCOTEC strategic project from relevant stakeholders (DIPRES, Ministry of Economy, CORFO, Associations, Current Clients, Regional Government, and Development Networks).
5. To strengthen the results from SERCOTEC by using the Development Network of Public Agents participating in this market.
6. Building of segment offers taking into account areas of emphasis defined for competitiveness (scale, markets, and technology).
7. To contribute in the design and implementation of public policies in the area of competitive regulation, market competitiveness, scales, competitiveness driven associativeness.

¹ IPP: Public-Private Instances.

8. To know and define benchmarks for SERCOTEC (Strategic Project)
9. To strengthen the scope of the results from SERCOTEC by using the Network of Private Agents participating in this market.

Business Model



- Legend
- Benchmark
 - Input and output model into system
 - Operational level of approach
 - Communication to stakeholders
 - Customer segmentation
 - Tool development
 - Market competitiveness
 - Competitive Regulation
 - Competitive Scale

About Short term Priorities

Short term priorities defined from the medium and long term models (see Strategic Agenda) provides for three (3) major components: Scale, Market, and Technology, which altogether form a fourth component called Management Professionalization, in particular, in terms of the Entrepreneur. Each of said components are explained below.

- 1) **Scale** is related to expanding market access of MSEs through developing associative-type actions, developing networks, working with trade associations as to achieve volumes and efficiency in the use of resources.
- 2) **Market** refers to work in the area of supply and demand faced by MSEs either through material, input or products, as well as general factors such as financing.

- 3) **Technology** has a special characteristic as competitive factor, and emphasis is given to information and communication technologies, as tools for insertion and service to markets as well as management efficiency.

Appropriate development of competencies in the previous components will be understood as professionalization of entrepreneurs which is done through developing competencies in technology, associativeness, and markets for a successful entrepreneurial management of micro and small enterprises.



Figure N° 1: Short term Priority for Planning
Legend: each part of the triangle is explained above.

About stages of Lifecycle of Enterprises

Lifecycle of enterprises is considered mainly from the perspective of its market position with the understanding that the generic strategy to improve its competitive edge, efforts, necessary resources and instrumentation is differentiated in each case.

Each of all these four stages is defined by specific characteristics of the business or enterprise.

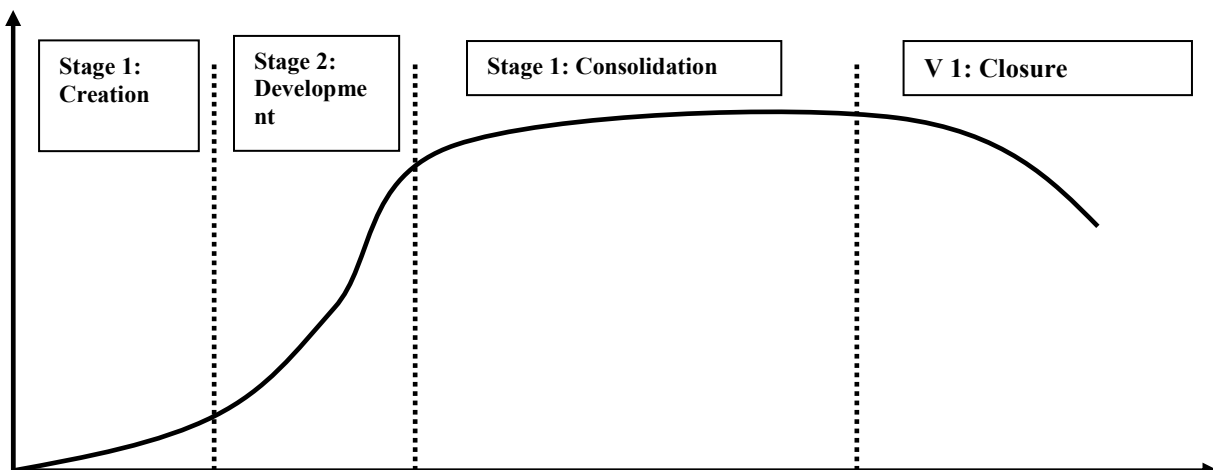


Figure N° 2: Lifecycle Stages of the Enterprise

2.- Recent Developments, Program implementation and Financial Sources.

The following programs have been implemented based on the areas of intervention defined by SERCOTEC:

Market Development:

- Development of public purchases aimed to improve the quality of supply and demand of the sector.
- Market Research (in particular, analysis of demand).
- Development of commercial platforms, physical or virtual, as well as other commercial mediation initiatives.

Associativeness:

- Promotion of municipal management for local economic development.
- Promotion of agreements with universities, technical education centers, and higher education institutes.

CIT's:

- Implementation of a virtual incubation process for company creation.
- Professionalization Program of digital competencies in MSEs.
- Dissemination Workshops of digital tools for Enterprise Management (Pack Digital)

Professionalization:

- Seed Capital: biddings, follow-up, guidance, and evaluation of winning plans.
- Professionalization plan for entrepreneurs consisting of workshops called "Professionalization Schools for Micro-entrepreneurs"

Others:

- Diagnosis and Characterization Study of SCT clients to identify potential restrictions affecting competitiveness of the companies.
- **Emergency and Productive Reconversion program (minor fishing, public transportation, and natural disasters).**

3.- Industry Sectors and other Technical Areas where SERCOTEC dedicates a special focus.

SERCOTEC serves all economic sectors, with the exception of small farming, by prioritizing at regional level based on the growth potential identified in each economic sector.

A3.-IMPLEMENTATION OF PROGRAMS AND MEASURES TO COLLABORATE IN THE WORKPLACE

1. Measures and procedures undertaken to implement programs.
Projects and programs developed at the Service have different ways of becoming a reality, and might be generated by an entrepreneurial demand, an internal requirement or from private and public agreements for work. Requirements are then defined through terms of reference and a bidding process is created through the system (Chile Compra). Execution is to be done by the entrepreneurial groups or consulting firms, as applicable, and global management and supervision are part of the institutional responsibility.
2. Use of consultants and their contributions and problems.
Consultants are those technical specialists supporting studies, technical assistance, and project management.

The main difficulties are linked to the availability of this service in the different regions of the country and to the feasibility of having technical competencies required in addition to the need to obtain a standard service at national level.

3. Selection Criteria for Consultants.
General requirements refer to accreditation of competences and skills necessary to execute the services in addition to particular and specific demands for each program or project.
4. Categorization of the consulting area to improve the estimation of the ability of consultants in terms of theme areas such as type of industry, areas of functional administration as management, accounting, production, market, etc., as well as their capability in project coordination.

Main areas of consulting are:

For institutional clients:

- Entrepreneurial Management
- Technical support
- Training
- Studies

For internal demands:

- Institutional Management
- Technological Services
- Training
- Studies

A4.- COOPERATION PROJECTS

SERCOTEC is an affiliate institution of the Corporation for Development of Production (CORFO) which is associated with the Executive through the Ministry of Economy

Such structure is part of the network of institutions of production development also with the participation of the Ministry and CORFO, the Institute for Agriculture Development (INDAP), the National Service for Training and Employment (SENCE), and the Fund for Social Investment and Solidarity (FOSIS).

Also, the Service is part of Chile Emprende, a public and private undertaking in the whole country aiming to coordinate the institutionality of development at the different levels of Administration (local, territorial, regional, and national) and more effective and flexible schemes in the relationship between the companies and the public sector to generate the economy of agglomeration, and hence, to improve competitiveness in the country.

In order to establish its relationships, the Service holds agreements with both national and international institutions in order to exchange information, experiences, and good practices that can be leverage for the activities of the Service.

The chart below shows a list of agreements and international networks where the Service takes part.

International Agreements and Participation in Networks

| AGREEMENTS | PARTIES | NATURE | SIGNATURE | ENFORCE | FOLLO-UP | | | | |
|--|---|--|-----------|------------------------------------|---------------|------------|--------------|-------------------------|--|
| | | | | | ENFORCE | ELIMINATED | REFORMULATED | MEASURE OF ADVANCE | COMMITMENTS/AGREEMENTS |
| Memorandum de Cooperación Exterior (MCE) | SERCOTEC-SBA-CORFO | Convenio Trilateral | 5-Dec-02 | 5-Dec-08 | SI | — | — | — | — |
| Convenio Marco de Cooperación entre SEBRAE y SERCOTEC | SERCOTEC-SEBRAE | Convenio Bilateral | 20-Mar-02 | 20-Mar-07 | En renovación | — | — | — | — |
| Congreso PYME de las Américas para el Comercio Internacional | SERCOTEC-CONGRESO PYME | Asociación, Miembro del Comité Ejecutivo | 1-Dec-02 | — | SI | — | — | Reuniones cada dos años | — |
| Proyecto SME 02/2006 "Sistema de Soporte de Pasantías para el Aprendizaje de Buenas Prácticas en el Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas entre las Economías de APEC" | SERCOTEC- Secretaria de APEC | Convenio | 13-Jun-06 | 1-Mar-08 | SI | — | — | Dos veces al año | 1. Se envía Informe Final, para su publicación en la página Web de la APEC. 2. Se prepara CD con contenidos del proyecto APEC-SME 02/2006 |
| "Sistema regional de información y aprendizaje para el diseño de políticas públicas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa" | SERCOTEC - SEBRAE-SEPYME-BID | Convenio de Cooperación Tripartito | 1-Sep-03 | En formulación por el SEBRAE y BID | — | — | — | En desarrollo | — |
| Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional | SERCOTEC- PROMPYME | Convenio | 5-Sep-05 | 1-Sep-07 | SI | — | — | Sin actividad | — |
| "Protocolo entre SERCOTEC y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el ámbito de Cooperación para el Fomento de la Micro y Pequeña Empresa" | SERCOTEC- PNUD | Convenio | 30-Mar-07 | 1-Mar-09 | SI | — | — | En desarrollo | — |
| Organización Latinoamericana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. OLAMP | 33 Instituciones de 13 países | Asociación, Miembro Directiva | 1-Mar-01 | Permanente | SI | — | — | Reuniones anuales | — |
| Red Social de América Latina y el Caribe (REDLAC) | Países de América Latina y el Caribe | Asociación, Miembro | 1-Jul-04 | Permanente | SI | — | — | Reuniones anuales | — |
| Convenio TRENTO | Chile, Emprende, Universidad de los Estudios de Trento, Pontificia Universidad Católica | Convenio | 18-Jan-06 | 18-Jan-08 | SI | — | — | En desarrollo | — |
| Convenio La ROCHELLE | SERCOTEC- Región Mañe de La ROCHELLE | Convenio | 18-Sep-06 | 1-Sep-09 | SI | — | — | Sin actividad | — |
| SAF | Servicio de Cooperación Técnica, Servicio Aerofotogramétrico de la fuerza Aérea de Chile, Centro de Información de Recursos Naturales y la Pontificia Universidad Católica de Chile | Acta de Acuerdo | 11-Oct-07 | — | SI | — | — | En desarrollo | — |
| POLIDESIGN | Servicio de Cooperación Técnica y Poli. Design -Consorcio del Politécnico DI Milano | Memorando de intención | 26-Nov-07 | Permanente | SI | — | — | En desarrollo | — |
| Convenio Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) | Servicio de Cooperación Técnica y La Agencia de Cooperación Internacional | Convenio Marco | 1-Jan-04 | Permanente | SI | — | — | En desarrollo | — |

International Agreements and Participation

In regard to programs with international organizations and other donors, the Service has had working experience with UNDP, WTO, OAS Secretary General, IDB, and bilateral agencies such as JICA and GTZ.

Currently, the Service along with SEBRAE from Brazil and SEPYME from Argentina, has approved a regional project for information and learning for the Design of Public Policies supporting the micro, small and medium size enterprise which will be executed from March 2008 and amounting to US\$1,558,000.

Some areas of possible assistance in cooperation with JICA might be studied being followed by focus sectors of cooperatoin and programs from JICA:

- Focus on correction of social inequality through improvement in secondary education, in particular in technical and trade education, by introducing the subject matter of Entrepreneurship in the curriculum.
- Focus on support to the implementation of conditions favourable for investment and foreign trade. Supporting Program to micro, small, and medium size enterprises.

SERCOTEC is also interested in programs supporting the Development of Local and Regional Economy as well as the Program of promotion of small scale fishing.

A 5.- COMMENTS AND RECOMMENDATIONS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STANDARDIZATION PROJECT AND DEVELOPMENT OF COMPETENCIES AND SME CONSULTANTS.

Due to constraints in the number of staff, SERCOTEC frequently use the modality of contracting consultants which is done both at central level and at Regional Offices level.

The Service has kept records of consultants as to help matching them with subject matters while considering evaluations systematically conducted upon completion of their work.

However, it was decided to conduct a deep analysis of the method used for consulting services which are observed imperfections and possibilities of improvement of services and products in all the processes, identification, registration, certification, evaluacion, and hiring of consulting services.

Consequently, in the last 15 months SERCOTEC has been working on this aspect, created an interdisciplinary team and received technical advisory from SEBRAE from Brazil whereas it received information of its management system for consultants which has been applied for 4 years in Brazil with important and positive results.

Based on such experience, SERCOTEC has been in the process of developing an application that would allow standardization and development of a management system of consultants implying the following steps:

- Call for registration of consultants
- Registration of applicants
- Selection and accreditation of consultants who are applying
- Registration of accredited consultants.

The above entails that a definition of areas and sub-areas of knowledge has been established to apply to profiles for each of such areas and a limited number of areas where the applicants can register. Also, a maximum number of monthly and annual hours need to be defined for consultancies to be conducted.

The hiring system is to be computer-set and SERCOTEC is currently holding discussions with the Office for Procurement and Public Hiring (Chile Compra), which is an institution that has the required facilities and capacities for such purpose.

It is thus convenient that a system for Management of consultants will be operative from July 2008 in order to meet the needs that the Service.

A6. YOUR COMMENTS AND RECOMMENDATIONS IN THE IMPLEMENTATION OF THE CAPACITIES IN THE DEVELOPMENT OF PROJECTS FOR SMEs OPERATORS (PLEASE STATE ANY COMMENT YOU HAVE.)

To initially carry out an appropriate diagnosis of knowledge and competencies of operators of MSEs projects.

To establish a map of supply from operators in the regional environment to identify geographic areas where a market of operators ought to be developed.

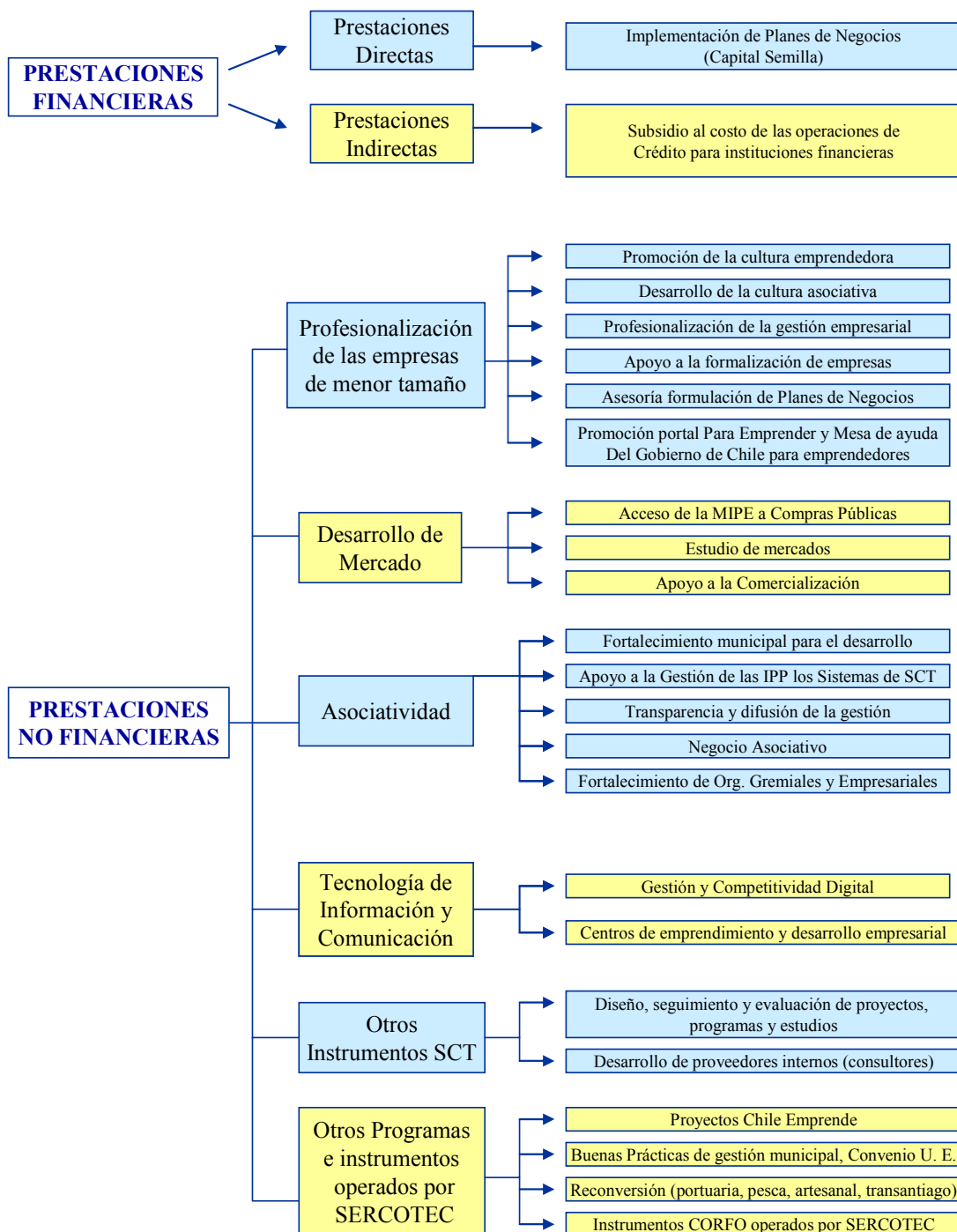
Plan of competencies to be implemented in consistency with demands or requirements of the companies subject of attention.

To promote competencies aimed to achieve the outcome in terms of competitiveness of companies prior to processes developed for projects.

A7. INFORMATION AND BACKGROUND DATA (PLEASE PROVIDE THE FOLLOWING INFORMATION)

1. Organization Chart with description of programs and projects.

INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO, SERCOTEC 2007



Legend:

Financial services: Direct services, Indirect services

Non-Financial services: Professionalization of enterprises of smaller size, Level of associativity, CITs, Other SCT instruments, Other programs and instruments operated by SERCOTEC

2. Reports and publications on small and medium size enterprises.

Publications:

1. Las Empresas de Menor Tamaño en las Políticas de Estado (Smaller size companies in State policies)
2. La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile (Status of micro and small size enterprise in Chile). March, 2006.
3. Políticas Públicas y Legislativas para la Micro y Pequeña Empresa (Public and legislative policies for the micro and small enterprise)
4. 25 Emprendedores (25 Entrepreneurs). Historias de Esfuerzo, Talento y Superación (Tales of effort, talent and overcoming). March, 2006.
5. Chile a la Carta (Chile a la carte. March, 2006. Ciclo regional de Talleres Chile Emprende (Regional Cycle of Chile Emprende Workshops). Octubre, 2005. Resumen Ejecutivo Informe de Evaluación. Programa Chile Emprende. Septiembre, 2005 (Executive summary report of evaluation. Programa Chile Emprende, September 2005)
6. APEC: Plan de Acción para el desarrollo de la microempresa (Action Plan for the development of the microenterprises).
7. Recursos públicos destinados al Fomento Productivo en Chile 1990-2004 (Public resources allocated to Productive development in Chile 1990-2004).
8. Tres procesos, tres miradas. Huasco. Litoral de Los Poetas (Three processes, three perspectives). Araucanía Andina.
9. Jornada Temática Políticas Públicas y Legislativas para la Micro y Pequeña Empresa (Workshops of them: Public and legislative policies for the micro and small enterprise)
10. Agenda Gubernamental para la Micro y Pequeña Empresa, Diciembre 2006 (Government Agenda for micro and medium size enterprises, December 2006)

3. Statistics and Information about SMEs.

1. La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile (Status of micro and small size enterprise in Chile). March, 2003.
2. La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile (Status of micro and small size enterprise in Chile). March, 2005.
3. Las Empresas de Menor Tamaño en las Políticas de Estado (Smaller size companies in State policies)

Santiago, January 8, 2008.

PROYECTO DE JICA SOBRE ESTUDIO DEL SECTOR DE
APOYO A LA PYME EN CHILE
INFORMACIÓN DEL SERVICIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA
(SERCOTEC)

A1.- ORGANIZACIÓN Y ACTIVIDADES

1.- Definición, competencias y estructura

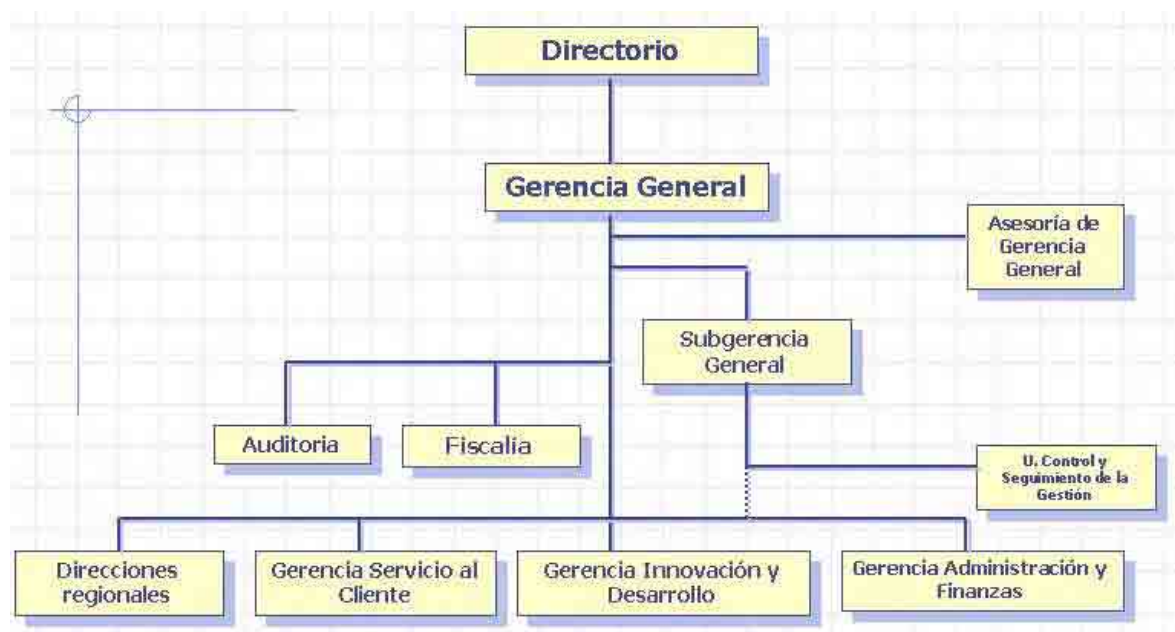
El **SERVICIO DE COOPERACION TECNICA (SERCOTEC)**, es una Corporación de Derecho Privado regida por las disposiciones de sus estatutos, por las normas del título treinta y tres del libro primero del Código Civil y por los acuerdos que tome su Directorio.

MISIÓN DE SERCOTEC: 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.

El Servicio tendrá por objeto:

- a) Fomentar la productividad, vale decir, el aprovechamiento en grado óptimo, de los recursos disponibles, materiales o humanos, en todas las ramas de la producción, del comercio y de los servicios.
- b) Investigar, aplicar, demostrar, difundir y enseñar técnicas, métodos, sistemas y prácticas de organización y administración racional de empresas; capacitar y adiestrar personal en estas técnicas; promover la normalización y uniformación de procesos y productos y asesorar o prestar sus servicios a quienes lo requieran.
- c) Realizar estudios e investigaciones referentes al sector artesanal y de la pequeña industria en general, en proyectos específicos, en programas y políticas; contribuir a perfeccionar dichas actividades mejorando la calidad de sus productos, de sus sistemas y métodos de producción y comercialización, y propender a conseguir una justa y adecuada valorización para el sector y personas que en él trabajan.
- d) Asesorar a organismos públicos o privados en todo lo que diga relación con políticas, programas y medidas para el desarrollo de la actividad artesanal y de la pequeña industria.
- e) Proporcionar ayuda y complementación en aspectos técnicos, financieros y administrativos del sector artesanal y de la pequeña industria y prestarle asesoría en tales materias.
- f) Realizar los estudios técnicos, administrativos y financieros necesarios para recomendar a las instituciones financieras o crediticias correspondientes, operaciones de financiamiento y de créditos para la pequeña industria y artesanado.
- 9) Promover y asesorar la asociación de pequeños industriales y artesanos en Cooperativas y otras organizaciones que tiendan a mejorar las condiciones en que se desenvuelvan dichas actividades; y
- h) Concurrir a la formación de organismos, entidades o sociedades que persigan fines análogos, sean nacionales, extranjeros o internacionales; asumir la representación o agencias de tales entidades, dar y recibir de ellas ayuda o asistencia técnica y financiera; actuar como organismo asesor y en general, ejecutar y celebrar todos los actos y contratos y realizar todas las operaciones que directa o indirectamente sean conducentes al cumplimiento de sus fines.

Estructura del Servicio de Cooperación Técnica



2. Personal y distribución por Unidades

El Servicio tiene a la fecha en planta a 219 personas. 42 ocupan puestos directivos; 100 son profesionales; 28 de nivel técnico; 28 administrativos; y 21 auxiliares.

Si se considera el nivel directivo y profesional, representan el 64,8 % del personal. Si se agrega el nivel técnico se alcanza el 77,6%, siendo el 22,4% de personal administrativo y auxiliar.

3.- Presupuesto del Servicio

PRESUPUESTO AÑO 2008

| Sub-Título | I. A. | CLASIFICACION PRESUPUESTARIA | (3) | |
|-------------------------|--------|--|-------------------------------------|--|
| | | | AÑO 2008 PPTO. en miles de \$ | Tipo de cambio US\$ 500 en miles de US\$ |
| | | INGRESOS | 17.166.470 | 34.333 |
| 05 | | TRANSFERENCIAS | 17.087.966 | 34.176 |
| | 02 004 | CORFO | 13.988.359 | 27.977 |
| | 006 | Chile Emprende | 3.099.607 | 6.199 |
| | 010 | SENCE | | 0 |
| | 011 | Programa Nacional de Emprendimiento | 0 | 0 |
| 07 | | INGRESOS DE OPERACIÓN | 1.042 | 2 |
| 08 | | OTROS INGRESOS CORRIENTES | 56.522 | 113 |
| | 01 | Licencias Médicas | 56.512 | 113 |
| | 99 | Otros | 10 | 0 |
| 09 | 01 | APORTE FISCAL | | 0 |
| 10 | | VENTA DE ACTIVOS NO FINANCIEROS | 20.840 | 42 |
| | 01 | Terrenos | | 0 |
| | 03 | Vehículos | 20.840 | 42 |
| | 99 | Otros | | 0 |
| 12 | 10 | RECUPERACION DE PRESTAMOS | | 0 |
| 15 | | SALDO INICIAL DE CAJA | 100 | 0 |
| | | | | 0 |
| | | GASTOS | 17.166.470 | 34.333 |
| 21 | | GASTOS EN PERSONAL | 3.759.733 | 7.519 |
| 22 | | BIENES Y SERVICIOS DE CONSUMO | 1.312.920 | 2.626 |
| 23 | | PRESTACIONES SEGURIDAD SOCIAL | 10 | 0 |
| | | | | 0 |
| 24 | | TRANSFERENCIAS CORRIENTES | 11.825.012 | 23.650 |
| | 01 | Transferencias al Sector Privado | 11.825.012 | 23.650 |
| | 142 | Programa Fomento Microempresa | 8.725.405 | 17.451 |
| | 143 | Programa Reconversión Laboral S.Pesca Industrial | | 0 |
| | 144 | Programa Reconversión Trabajadores S. Portuario | | 0 |
| | 145 | Programa Chile Emprende | 3.099.607 | 6.199 |
| | 148 | Programa de Emprendimiento | | 0 |
| | 149 | Programa Desarrollo Pesca Artesanal VIII Región | | 0 |
| | 07 | A organismos Internacionales | | 0 |
| | 001 | Patronato del Centro de Diseño Mexico | | 0 |
| 25 | | INTEGROS AL FISCO (Impuestos) | 10 | 0 |
| 29 | | ADQUISICION DE ACTIVOS NO FINANCIEROS | 268.675 | 537 |
| | 03 | Vehículos | 85.960 | 172 |
| | 04 | Mobiliario y Otros | 20.840 | 42 |
| | 05 | Máquinas y Equipos | 10.785 | 22 |
| | 06 | Equipos Informáticos | 57.310 | 115 |
| | 07 | Programas Informáticos | 93.780 | 188 |
| | 99 | Otros Activos No Financieros | | 0 |
| 34 | 07 | SERVICIO DE LA DEUDA (Deuda Flotante) | 10 | 0 |
| 35 | | SALDO FINAL DE CAJA | 100 | 0 |
| | | | | 0 |
| VALIDACION | | | 0 | 0 |
| FACTOR DE ACTUALIZACION | | | | |

A2. POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE APOYO A LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS (MIPES).

1. Políticas y estrategias de apoyo a la MIPE.

Objetivos Estratégicos

- 1) Fomentar las competencias de gestión de los empresarios MIPES atendidos en los ámbitos de profesionalización, mercados y tecnologías para el logro de mejoras de su posición competitiva.
- 2) Promover y desarrollar redes en el empresariado, la institucionalidad público-privada y participación en instalación de formulación de políticas públicas para potenciar el alcance del resultado de SERCOTEC a través IPP¹ y ChileEmprende para generar condiciones de desarrollo económico y social de los territorios en que están insertas las MIPES.
- 3) Facilitar el acceso a recursos financieros a las empresas de menor tamaño.
- 4) Mejorar la gestión interna para proveer de un soporte adecuado al cumplimiento de los objetivos del Servicio conforme a su realineamiento institucional.

Estos objetivos se materializan a partir de la identificación y captura de oportunidades de negocio, en iniciativas de fomento, las cuales a su vez se traducen en proyectos utilizando un menú de instrumento/ herramientas que facilitan la formulación de la acción a ejecutar en cada caso.

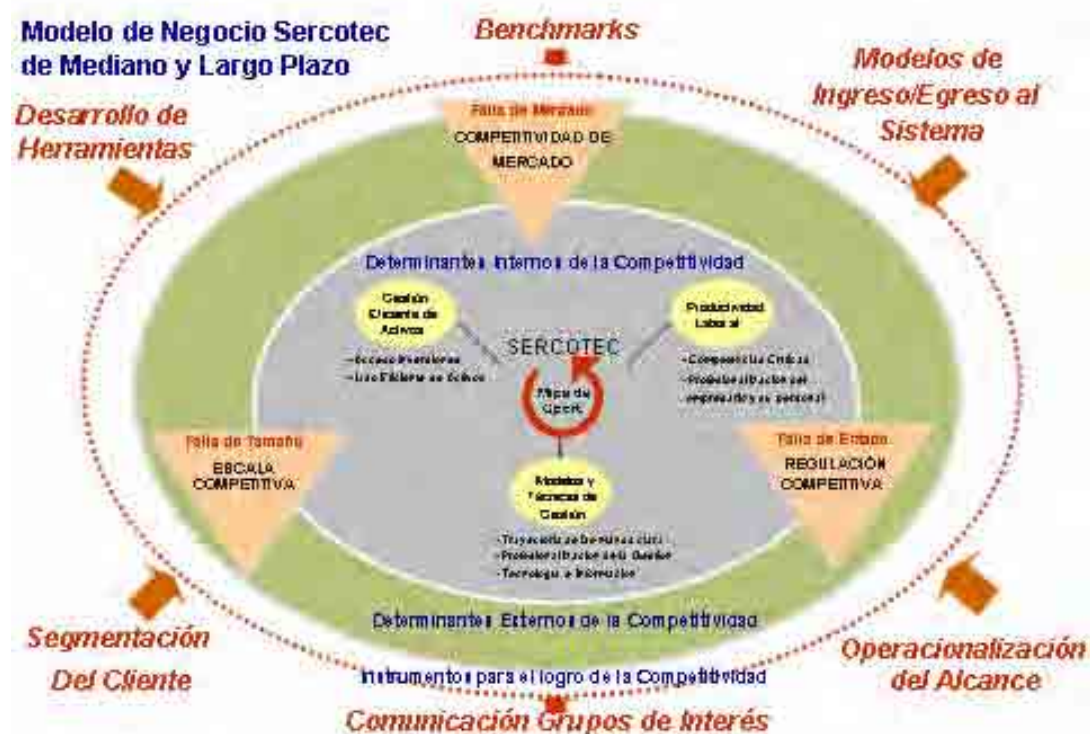
Lineamientos Estratégicos.

1. Alinear a la organización con el proyecto estratégico SERCOTEC
2. Determinar el modelo de selección-derivación, trayectoria y egreso en conformidad con la segmentación realizada por la compañía.
3. Conocimiento del cliente en relación con las necesidades que tiene para poder realizar una mejor segmentación (mapa de necesidades).
4. Lograr la adhesión hacia el proyecto estratégico de SERCOTEC en grupos de interés relevantes (DIPRES, Ministerio de Economía, CORFO, Gremios, Clientes Actuales, Gobiernos Regionales y Red de Fomento).
5. Potenciar el alcance del resultado SERCOTEC utilizando la Red de Fomento de los Agentes Públicos que participan de este mercado.
6. Construcción de ofertas segmentadamente haciéndose cargo de los énfasis definidos para la competitividad (escala, mercados y tecnología).
7. Contribuir en el diseño e implementación de la política pública en el ámbito de la regulación competitiva, competitividad de mercado, escalas y asociación para competir.
8. Conocer y definir benchmarks para SERCOTEC (Proyecto Estratégico)

¹ IPP: Instancias Público Privadas.

- Potenciar el alcance del resultado SERCOTEC utilizando la Red de Agentes Privados que participan de este mercado.

Modelo de Negocios



Consideración a los Énfasis de Corto Plazo

Los énfasis de corto plazo definidos a partir del modelo de mediano y largo plazo (Ver Agenda Estratégica) establecen 3 grandes ejes: Escala, Mercado y Tecnología; que en su conjunto constituyen un cuarto eje denominado Profesionalización de la Gestión, en especial del Empresario. A continuación se explica cada uno de estos ejes.

- 1) **La Escala** está asociada a ampliar el acceso al mercado de las MIPES a través del desarrollo de acciones de tipo asociativo, desarrollo de encadenamientos, trabajo con organizaciones empresariales para lograr volúmenes y eficiencia en el uso de los recursos.
- 2) **El Mercado** dice relación con el trabajo por el lado de la demanda/oferta que enfrentan la MIPE ya sea por las materias/insumos ó productos, así como a los factores en general, por ejemplo el financiamiento.
- 3) **La Tecnología** tiene una atención particular como factor de competitividad, y se hace énfasis aquí a las tecnologías de información y comunicaciones, como herramienta de inserción y atención en los mercados así como también de eficiencia en la gestión.

El adecuado desarrollo de competencias en los ejes anteriores, se entenderá como la profesionalización de los empresarios, la que se materializa a través del desarrollo de competencias en tecnologías, asociatividad y mercados, para una gestión empresarial exitosa de la micro y pequeña empresa.



Figura N° 1: Énfasis de Corto Plazo para Planificación

Consideración a las etapas del ciclo de vida de las empresas

Se considera el ciclo de vida de una empresa, fundamentalmente desde la perspectiva de su posición en el mercado, entendiendo que la estrategia genérica para mejorar su posición competitiva, el esfuerzo, los recursos necesarios e instrumentación; son diferenciados en cada caso.

Cada una de estas cuatro etapas está definida por unas características particulares del negocio o la empresa.

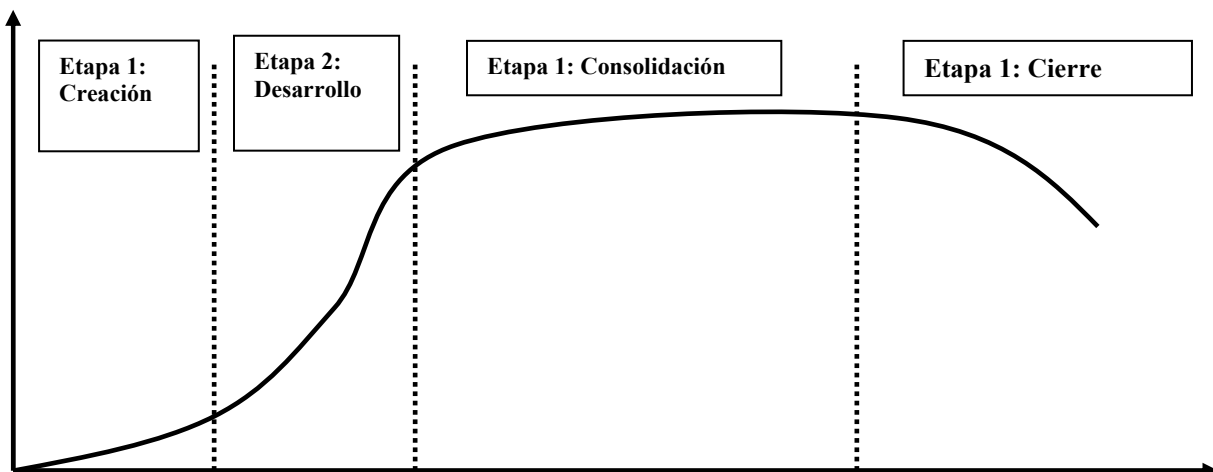


Figura N° 2: Etapas del Ciclo de Vida de las Empresas

2.- Desarrollos más recientes e implementación de programas y su fuente de financiamiento.

De acuerdo a los ámbitos de intervención definidos por SERCOTEC, durante al año 2007 se han implementado los siguientes programas:

Desarrollo de Mercado:

- Desarrollo de las Compras Públicas, para mejorar calidad de oferta y demanda del sector.
- Estudios de mercado (particularmente análisis de demanda).
- Desarrollo de plataformas comerciales físicas o virtuales y otras iniciativas de intermediación comercial.

Asociatividad:

- Fomento a la gestión municipal para el desarrollo económico local.
- Potenciar los convenios con universidades, centros de formación técnica e institutos de educación superior.

TIC's:

- Implementación de un proceso de incubación virtual para la creación de empresas.
- Programa de profesionalización de competencias digitales en la MIPE .
- Talleres de difusión de herramientas digitales de gestión empresarial (Pack Digital)

Profesionalización:

- Capital Semilla: concurso, seguimiento, acompañamiento y evaluación de los planes ganadores.
- Plan de profesionalización de empresarios consistente en talleres denominados "Escuelas de profesionalización del Microempresario"

Otros:

- Estudio de diagnóstico y de caracterización de los clientes de SCT para identificar potenciales limitaciones que tienen en la competitividad de sus empresas.
- Programas de emergencia y reconversión productiva (pesca artesanal, transporte público y catástrofes).

3.- Sectores de la industria y otras áreas técnicas en que SERCOTEC pone especial foco.

SERCOTEC atiende todos los sectores económicos, a excepción de la pequeña agricultura, priorizando regionalmente de acuerdo a la potencialidad de crecimiento observado en cada sector económico en particular.

A3.-IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS Y MEDIDAS PARA COLABORAR EN LOS LUGARES DE TRABAJO

1. Medidas y procedimientos que se practican para la implementación de programas.
Los proyectos y programas que se desarrollan al interior del Servicio tienen diferentes formas de materializarse, su origen puede ser a partir de una demanda empresarial, un requerimiento interno, o desde acuerdos público-privados de trabajo; luego se definen los requerimientos a través de términos de referencia y se licitan por la vía del sistema Chile Compra. La ejecución es responsabilidad de los grupos empresariales o las empresas consultoras, según corresponda y la gestión global y la supervisión es de responsabilidad institucional.
2. Uso de consultores y sus contribuciones y problemas.
Los consultores son especialistas técnicos temáticos que brindan apoyo a la materialización de estudios, asistencia técnica y apoyo a la gestión de proyectos.

Las principales dificultades están vinculadas con la disponibilidad de este servicio en las diferentes regiones del país y en la factibilidad de contar con todas las competencias técnicas requeridas, además de la necesidad de obtener un servicio estándar a nivel nacional.
3. Criterios para seleccionar consultores.
Los requerimientos generales tienen que ver con la acreditación de las competencias y capacidades necesarias para la ejecución de los servicios, además de las exigencias particulares y específicas de cada programa o proyecto.
4. Categorización del área de consultoría para mejorar la estimación de capacidades de los consultores, en términos de áreas temáticas tales como tipo de industria, áreas de administración funcional como gerencia, contabilidad, producción, mercado, etc., y capacidad en coordinación de proyectos.

Las principales áreas de consultoría son:

Para los clientes institucionales:

- Gestión empresarial
- Asistencia técnica
- Capacitación
- Estudios

Para las demandas internas:

- Gestión institucional
- Servicios tecnológicos
- Capacitación
- Estudios

A4.- PROYECTOS DE COOPERACIÓN

SERCOTEC es una institución filial de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO) y se vincula con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Economía.

Por estas relaciones hace parte de la red de instituciones de fomento productivo en la que participan además del Ministerio y CORFO, el Instituto de Desarrollo Agropecuario (INDAP), el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), y el Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS).

Además el Servicio hace parte de Chile Emprende, esfuerzo de cooperación público-privada a nivel territorial, para coordinar la institucionalidad de fomento en los diferentes niveles de la Administración (local, territorial, regional, y nacional) y esquemas flexibles y más eficaces de relación entre empresas y el sector público, de modo que se generen economías de aglomeración y en consecuencia, mejore la competitividad del territorio.

Para establecer sus relaciones el Servicio celebra convenios con instituciones nacionales e internacionales con el propósito de intercambiar información, experiencias y buenas prácticas que puedan aprovecharse para las actividades del Servicio.

A continuación se presenta un cuadro resumen de convenios y redes internacionales en las que se participa.

Convenios Internacionales y Participación de Redes

| CONVENIOS | PARTES | NATURALEZA | FIRMA | VIGENCIA | SEGUIMIENTO | | | | |
|--|--|--|-----------|------------------------------------|---------------------|------------|--------------|--------------------|--|
| | | | | | Se mantiene vigente | Se elimina | Se reformula | Medición de avance | Compromisos/ Acuerdos |
| Memorando de Cooperación Exterior (MCE) | SERCOTEC-SBA-CORFO | Convenio Triateral | 05-dic-02 | 05-dic-08 | SI | — | — | — | — |
| Convenio Marco de Cooperación entre SEBRAE y SERCOTEC | SERCOTEC-SEBRAE | Convenio Bilateral | 20-mar-02 | 20-mar-07 | En renovación | — | — | — | — |
| Congreso PYME de las Américas para el Comercio Internacional | SERCOTEC-CONGRESO PYME | Asociación, Miembro del Comité Ejecutivo | 01-dic-02 | — | SI | — | — | — | — |
| Proyecto SME 02/2006 "Sistema de Soporte de Pasantías para el Aprendizaje de Buenas Prácticas en el Desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas entre las Economías de APEC" | SERCOTEC- Secretaria de APEC | Convenio | 13-jun-06 | 01-mar-08 | SI | — | — | — | 1. Se envía Informe Final para su publicación en la página Web de la APEC. 2. Se prepara CD con contenidos del proyecto APEC-SIME 02/2006 |
| "Sistema regional de información y aprendizaje para el diseño de políticas públicas de apoyo a la micro, pequeña y mediana empresa" | SERCOTEC - SEBRAE-SEPYME-BID | Convenio de Cooperación Tripartito | 01-sep-03 | En formulación por el SEBRAE y BID | — | — | — | — | En desarrollo |
| Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional | SERCOTEC- PROMPYME | Convenio | 05-sep-05 | 01-sep-07 | SI | — | — | — | Sin actividad |
| "Protocolo entre SERCOTEC y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en el ámbito de Cooperación para el Fomento de la Micro y Pequeña Empresa" | SERCOTEC- PNUD | Convenio | 30-mar-07 | 01-mar-09 | SI | — | — | — | En desarrollo |
| Organización Latinoamericana de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, OLAMP | 33 instituciones de 13 países de América Latina y el Caribe | Asociación, Miembro Directiva | 01-mar-01 | Permanente | SI | — | — | — | Reuniones anuales |
| Red Social de América Latina y el Caribe (REDLAC) | Países de América Latina y el Caribe | Asociación, Miembro | 01-jul-04 | Permanente | SI | — | — | — | Reuniones anuales |
| Convenio TRENTO | Chile, Emprende, Universidad de los Estudios de Trento, Pontificia Universidad Católica | Convenio | 18-ene-06 | 18-ene-08 | SI | — | — | — | En desarrollo |
| Convenio La ROCHELLE | SERCOTEC- Región Marítima de La ROCHELLE | Convenio | 18-sep-06 | 01-sep-09 | SI | — | — | — | Sin actividad |
| SAF | Servicio de Cooperación Técnica, Aerofotogramétrico de la fuerza Aérea de Chile, Centro de Información de Recursos Naturales y la Pontificia Universidad Católica de Chile | Acta de Acuerdo | 11-oct-07 | — | SI | — | — | — | En desarrollo |
| POLIDESIGN | Servicio de Cooperación Técnica y Pol. Design - Consorcio del Politécnico Di. Milano | Memorando de intención | 26-nov-07 | Permanente | SI | — | — | — | En desarrollo |
| Convenio Agencia de Cooperación Internacional (AGCI) | Servicio de Cooperación Técnica y La Agencia de Cooperación Internacional | Convenio Marco | 01-ene-04 | Permanente | SI | — | — | — | En desarrollo |

Con respecto a programas con organizaciones internacionales y otros donantes, el servicio ha tenido experiencias de trabajo con el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Secretaría General de la OEA, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y Agencias bilaterales como JICA, GTZ.

Actualmente el Servicio, conjuntamente con SEBRAE de Brasil y la SEPYME de Argentina, tienen aprobado un proyecto regional de Información y Aprendizaje para el Diseño de Políticas Públicas de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa que se ejecutará por 3 años a partir de marzo de 2008 por un monto de US \$1.558.000.

Algunas áreas de posible asistencia de la cooperación con JICA podrían estudiarse, siguiendo para ello los sectores focales de cooperación y los programas de JICA:

- Foco en corrección de la desigualdad social, mediante mejoramiento de la educación media, particularmente de carácter técnico, introduciendo en la curricula el tema de Emprendimiento.
- Foco en apoyo a la implementación de las condiciones favorables para la inversión y comercio exterior. Programa de apoyo a las MIPYMES

También interesan a SERCOTEC los programas de apoyo al Desarrollo de la Economía Local y Regional; y el Programa de Promoción a la Pesca Artesanal.

A 5.- COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES PARA IMPLEMENTAR EL PROYECTO DE ESTANDARIZACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y CONSULTORES PYME.

SERCOTEC, debido al número restringido de personal de su planta utiliza frecuentemente la contratación de consultores, la que se efectúa tanto a nivel central como en las Direcciones Regionales.

El Servicio ha llevado un registro de los consultores que permite identificarlos según materias y considerando las evaluaciones que sistemáticamente se hacen al término de sus trabajos.

Sin embargo, se decidió efectuar un análisis profundo del método utilizado para la contratación de los servicios de consultoría ya que se observaban imperfecciones y posibilidades de mejoría de los servicios y productos que se obtenían si se sistematizaran todos los procesos que va desde la identificación, registro, certificación, evaluación, y contratación de la consultoría.

Por ello, desde hace unos 15 meses SERCOTEC ha venido trabajando en este tema para lo cual formó un equipo interdisciplinario y recibió asesoría técnica del SEBRAE de Brasil del cual se recibieron los antecedentes de su sistema de gestión de consultores que tiene ya 4 años de aplicación en Brasil con importantes y positivos resultados.

Con base en esta experiencia, SERCOTEC ha ido desarrollando una aplicación que le permitirá estandarizar y desarrollar un sistema de gestión de consultores que implica los siguientes pasos:

- Convocatoria para los registros de consultores
- Inscripción de postulantes
- Selección y acreditación de consultores postulantes
- Registro de consultores acreditados.

Lo anterior supone que se ha establecido una definición de áreas de conocimiento y sub-áreas para postular con perfiles por cada una de esas áreas y un límite de ellas en las que un postulante puede inscribirse. También deben definirse máximo mensual y anual de horas de consultoría que pueden ejecutarse.

El sistema de contratación se establecerá computacionalmente y SERCOTEC está en conversaciones con la Dirección de Compras y Contratación Pública (Chile Compra), institución que tiene las capacidades e instalaciones requeridas para este propósito.

Las necesidades de Servicio hacen conveniente que un sistema de Gestión de Consultores pueda estar operativo en julio de 2008.

A6. SUS COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE CAPACIDADES EN EL DESARROLLO DE PROYECTOS PARA OPERADORES DE PYMES (FAVOR INDICAR CUALQUIER OPINIÓN QUE PUEDA TENER).

Inicialmente efectuar un adecuado diagnóstico sobre los conocimientos y competencias de los operadores de proyectos MIPE.

Establecer un mapa de la oferta de operadores en los entornos regionales, de modo de identificar zonas geográficas en la que debe ser desarrollado un mercado de operadores.

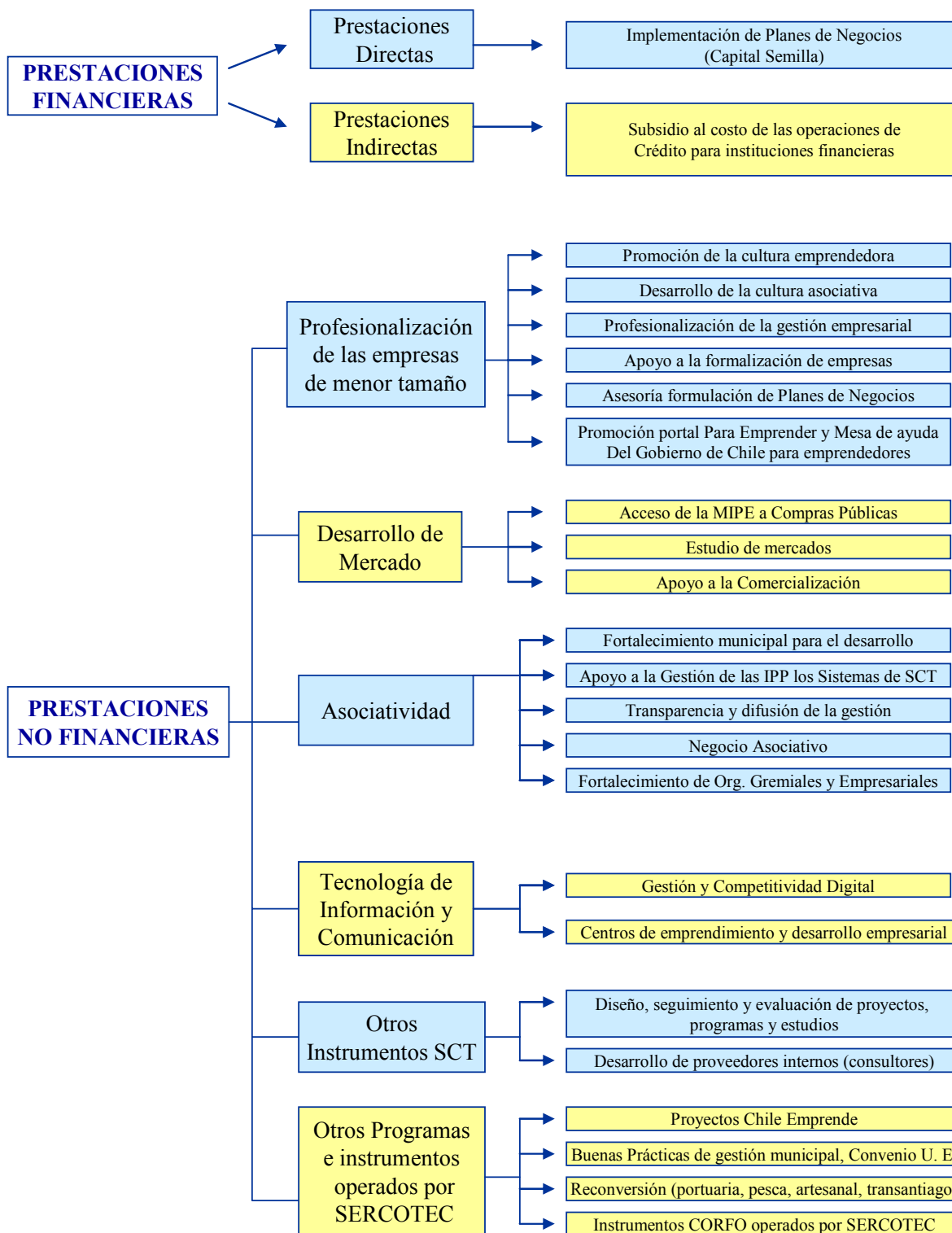
Plan de competencia a implementar sea coherente con las demandas o requerimientos de las empresas sujetas de atención.

Fomentar competencias orientadas al logro de resultados en materia de competitividad de las empresas, antes que a los procesos desarrollados a los proyectos.

A7. INFORMACIÓN Y ANTECEDENTES (FAVOR PROVEER LA SIGUIENTE INFORMACIÓN)

1. Cartilla de su organización describiendo programas y proyectos.

INSTRUMENTOS DE FOMENTO PRODUCTIVO, SERCOTEC 2007



2. Informes y publicaciones sobre pequeños y medianos negocios.

Libros Publicados:

1. Las Empresas de Menor Tamaño en las Políticas de Estado
2. La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile. Marzo, 2006.
3. Políticas Públicas y Legislativas para la Micro y Pequeña Empresa
4. 25 Emprendedores. Historias de Esfuerzo, Talento y Superación. Marzo, 2006.
5. Chile a la Carta. Marzo, 2006.
6. Ciclo regional de Talleres Chile Emprende. Octubre, 2005.
7. Resumen Ejecutivo Informe de Evaluación. Programa Chile Emprende. Septiembre, 2005
8. APEC: Plan de Acción para el desarrollo de la microempresa.
9. Recursos públicos destinados al Fomento Productivo en Chile 1990-2004.
10. Tres procesos, tres miradas. Huasco. Litoral de Los Poetas. Araucanía Andina.
11. Jornada Temática Políticas Públicas y Legislativas para la Micro y Pequeña
12. Agenda Gubernamental para la Micro y Pequeña Empresa, Diciembre 2006

3. Estadísticas e información sobre PYMEs.

1. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Marzo, 2003.
2. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Marzo, 2005.
3. Las Empresas de Menor Tamaño en las Políticas de Estado Empresa

Santiago, 8 de Enero de 2008.

5. 社会連帯投資機関 (FOSIS) からの質問票に対する回答 (英語、スペイン語)

January 2008

To the attention of FOSIS

Japan International Cooperation Agency, JICA:

Estudio de Formulación de Proyectos en el ámbito del Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en Chile

Questionnaire / Information Request

Question 1. Organization and activities (Please provide a summary and describe the organization structure and program offer)

- 1) Organization hierarchy with departments and agencies in charge of the implementation of development programs for SMEs

FOSIS and its actions in the realm of Economic Dimension of Poverty.

The policies of the Government put a strong emphasis on the need of generating the conditions for entrepreneurship as a development strategy and consequently, income generation in addition to addressing employment as a main source for family income.

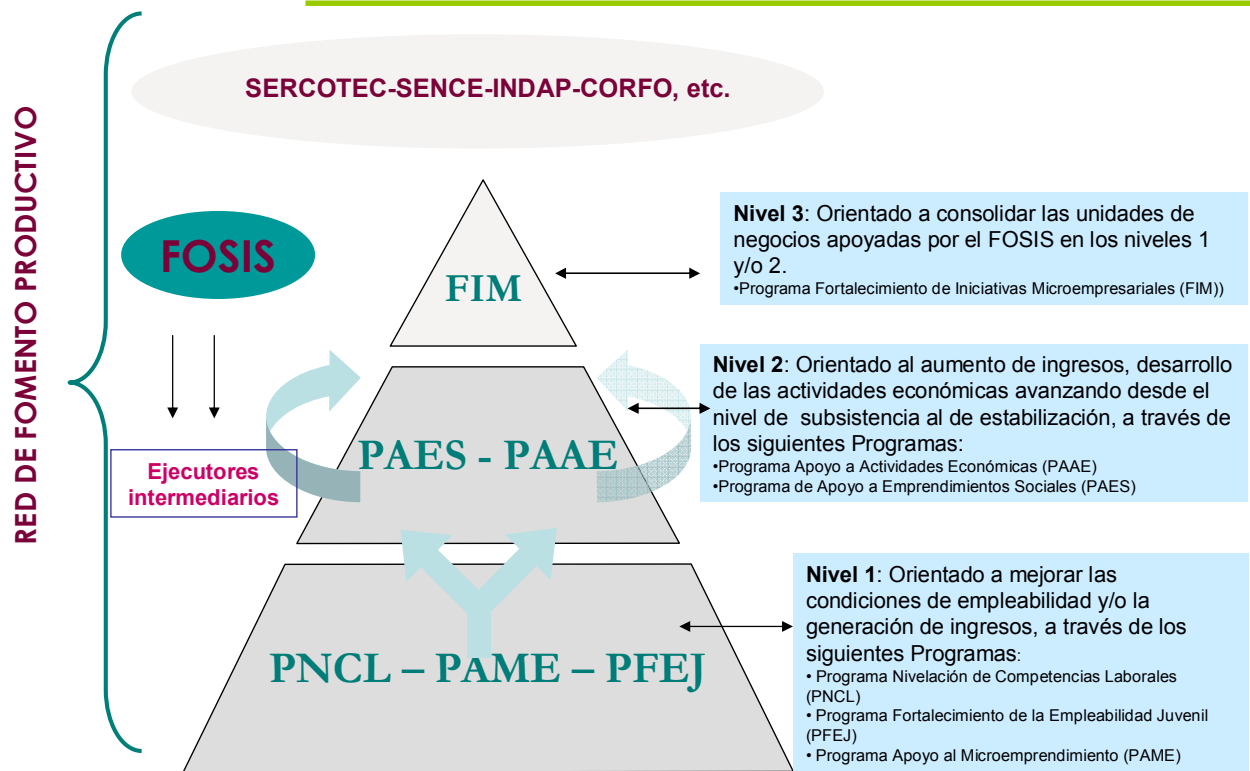
As of 2007, the Chilean Fund for Solidarity and Social Investment (Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS) took the challenge of improving the **sustainability and impact** of the supply of programs, organizes its proposal in terms of the economic dimension of poverty, following the strategy of intervention called **Integrated System for Income Generation** aiming to provide potential users of its programs with a **stage-based and progressive** support through steps which can be linked with opportunities offered by the rest of member institutions of the Development Network of the Chilean government.

The system **identifies the conditions of input and output for each Program to ensure that a sequential and stage-based learning process takes place as well as access to goods and services which are differentiated based on the development level of each economic activity as well as on the skills and competencies of users.**

To express it in less words, it is possible through a progressive process to pass from a condition of poverty or extreme poverty (entry into the system) to a condition of non-poverty (exit of the system).

It is necessary to stress again that this is an open system with multiple input and output, that is we service those that have been derived from programs of previous levels but it also considers users entering the system -as they meet the defined profiles, and the system also allows to connect users of the system with the network for production development.

NIVELES DEL SISTEMA Y RED DE FOMENTO PRODUCTIVO



Legend

Levels of the system and Network for Production Development
(Chart is explained in text below)

2) Number of people working at each department and implementation agency

How FOSIS operates:

Through a number of programs, projects and/or agreements under the objective of investing in people, families, and organizations, providing support to their initiatives, increasing their capabilities and/or expanding their educational background. Such a support helps people living under social risk conditions to improve their life conditions and to overcome the status of poverty or extreme poverty.

Such work is conducted through intermediate agents and municipalities among other entities. FOSIS only operates at a community and group level, which are selected on a yearly basis as per the existing levels of poverty affecting each of those.

To determine the neighborhoods and people targeted for investment, FOSIS prioritizes work with families included under the social protection system Chile Solidario, and in particular, the Puente program which is the entry point to Chile Solidario, entity providing psycho-social support to families under great social risk. From such prioritization, investment is done in other segments of social individuals living in poverty.

3) General budget and Budget allocated for SMEs per project or program

2008 COVERAGE AND BUDGET: programs: FOSIS MICRO-ENTERPRISE

| level | programs | coverage | % of participation | M\$ | % of participation |
|-------|-----------------------------|---------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1 | PAME | 23.360 | 66% | \$ 11.494.850 | 60% |
| | Preparación para el Trabajo | 1.000 | 3% | \$ 450.000 | 2% |
| | PFEJ | 1.300 | 4% | \$ 586.437 | 3% |
| | subtotal | | 73% | | 65% |
| 2 | PAAE | 7.576 | 21% | \$ 4.433.393 | 23% |
| | PAES | 1.153 | 3% | \$ 1.186.000 | 6% |
| | subtotal | | 24% | | 29% |
| 3 | EMPRENDE MAS (ex FIM) | 1.024 | 3% | \$ 1.024.000 | 5% |
| | TOTAL | 35.413 | 100% | \$ 19.174.680 | 100% |

Source: Preliminary Background information FOSIS 2007

Question 2. Policies and Development Programs for SMEs (please include the main aspects)

1) Policies and strategies for development of SMEs

FOSIS focuses its intervention on the segment of micro-enterprises and does not work with small and medium size companies. There are other institutions working for production development, including but not limited to CORFO and SENCE, which work with small and medium size enterprises.

The **Objective of the national policy** is:

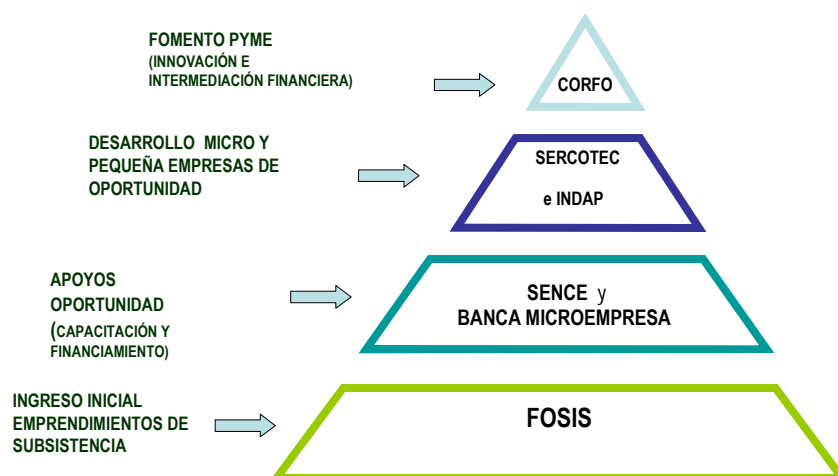
- **To contribute with the improvement of EMT competitiveness through interventions of production development and improvement of the business environment.**

Policy Instruments

- **Interventions for Production Development**
 - Focus on market imperfections
 - Adaptation to new market requirements
 - Stress on the quality of the interventions (evaluations)
- **Regulations**
 - Approach "Equal to equal type of treatment" (Enfoque Tratamiento igual a iguales") (EMT articles of association, Cost/Benefits of regulations)
 - Strengthening of behaviours according to free competitiveness (penalties to misuse of power)
- **Institutionality**
 - Coordination of public-public and public-private liaisons
 - Decentralization of the production development (ARDP)

The chart below illustrates the institutionality of this approach:

Escalamiento de la Red de Fomento



Legend

- Escalation of Network for Development
- Development SME (Innovation and financial intermediation)
- Development of opportunity for micro and small enterprises
- Support to opportunity (Training and funding)
- Initial entry and subsistence entrepreneurship

2) Recent development, implementation programs and sources of funding

During 2007 FOSIS started three new programs designed to strengthen the sector of micro-enterprises. These are:

| PROGRAM | SERVICES DELIVERED | COVERAG E | FEE PER USER | INVESTMENT DISTRIBUTION OF FEES PER USER | INTERMEDIA TION EXPENSES |
|---|---|------------------|-------------------------|--|--------------------------|
| Program Strengthening of employability for young people ITEM 33.01.004 AMOUNT M\$647,082 Overhead: m\$49,082 | Customized plan for education for job: Includes development of personal skills, derivation to training (through OMIL), active job search, creation and/or increase of social contact networks and access to other services associated to young people (health care, education, appropriate use of leisure time) Derivation to work insertion programs - public or private, with preference to Self-employment. Technical assistance in Development of basic skills, 150 hr. Individual counseling, 16 hr. Duration of intervention per stages and total Selection 1 month Training for work 3 months Counseling 4 months Total 8 months | 1,300 youngsters | \$ 460.00 ⁰¹ | \$ 437.000 Resources are allocated to render the services mentioned in column two as well as to provide financial fund for work insertion requirements to participants (basic toolkit: Folder, curriculum vitae, funds for transportation for those in process of work insertion, telephone, among others...) | \$ 23.000 |

¹ Programs including Training in trades have a cost per beneficiary of CLP \$ 1,000,000: Special Program for young people - SENCE
 Trade School FOSIS (through PAEE)
 Classes under the program Training in trades are given in the premises of the company using the SENCE benefit or through a Program of Assistance for Micro-entrepreneurship - FOSIS

| | | | | | |
|--|---|--------------------------|---------------------|--|-----------------|
| <p>Program: Support to social entrepreneurs hip-</p> <p>ITEM 33.01.004 AMOUNT M\$1,281,222 Overhead M\$128,222</p> | <p>Selection is done by psychologists who assess the profile of each applicant and then issue a report of each person selected for the program.</p> <p>Users of the program improve their grades through a training of at least 120 hours in the areas of:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Technical training in the activity of social entrepreneurship developed under the objectives of leveling with market standards • Training and technical support for strengthening and development of personal skills. • Training and technical support in administrative and financial management of their Social entrepreneurship. • Training and technical support to increase the loop of service trade. • Training and technical support for association to social networks • Stage of counseling and follow-up of at least 8 visits to the place of work of the user or at home, allowing evaluation and feedback of the counseling plan as well as to ensure association with networks for support (MINSAL, JUNJI, SENAMA, among others). | <p>1,153 individuals</p> | <p>\$ 1.000.000</p> | <p>\$950.000</p> <p>An amount of at least CLP \$300,000 are allocated to the direct strengthening of social entrepreneurship.</p> <p>An amount of at least CLP \$200,000 is allocated for funding of certification and formalization of social entrepreneurship.</p> <p>A maximum amount of CLP \$450,000 is allocated to rendering the suite of services identified in column 2 and overhead expenses (input, communication to applicants, among others...)</p> | <p>\$50.000</p> |
|--|---|--------------------------|---------------------|--|-----------------|

| PROGRAM | SERVICES DELIVERED | COVERAGE | FEE PER USER | INVESTMENT DISTRIBUTION OF FEES PER USER | INTERMEDIATION EXPENSES |
|---|---|--------------------------|---------------------|--|-------------------------|
| <p>6.- Strengthening of Micro-entrepreneurs hip initiatives</p> <p>ITEM 33.01.003 AMOUNT M\$ 1,166,935 Overhead M\$142,935</p> | <p>1) Funding of productive investment, 2) Consultancy and technical assistance in management and formalization for access to the rest of the network for production development 3) Development of target markets including digital education to be able to take part in the electronic market of private and public purchases.</p> <p>Such support entails around 40 one on one hours requiring consultants specialized in development as per standards used by Chile Emprende, CORFO and INDAP.</p> | <p>1,024 individuals</p> | <p>\$ 1,000,000</p> | <p>\$950.000</p> <p>Direct transfer to the entrepreneur of CLP \$550,000 for investment in the productive unit and of CLP \$400,000 allocated to rendering the services identified under column 2 and direct overhead expenses (input, communication to applicants, among others...)</p> | <p>\$50.000</p> |

- 3) Industrial sectors or technical areas of priority for organizational purposes

FOSIS does not have any industrial sectors or technical areas of priority. The main emphasis is given to work with micro-enterprises or self-employment initiatives which are precarious or are in the process of consolidating

Question 3. Implementation programs and measures applied at the working place (please specify how the implementation is developed and the problems to tackle)

- 1) Measures and procedures applied upon Program implementation
- 2) Use of consultants, their contribution and concerns
- 3) Background information and criteria for consultant selection
- 4) Categories to improve consultant competencies: Theme areas such as industry type, functional areas such as management, accounting, production, marketing, etc., as well as skills in project coordination

Question 4. Cooperation projects (please describe your current situation in terms of cooperation)

- 1) Cooperation programs with other government or private organizations

- 2) Cooperation programs with international organizations and other sources
 - Technical assistance from the province of Trento, Italy in the areas of Development of Micro-enterprises
 - Regional programs with País Vasco in the areas of Income generation
 - Horizontal cooperation in areas such as Development of Chilean Micro-enterprises with Honduras (Production development), Colombia (Tourism) and Peru (Handicraft artist women)
 - Incorporation of a Senior volunteer from JICA to FOSIS in the area of Development of Micro-enterprises
- 3) Future areas of cooperation, specially with regard to Japanese cooperation
 - Design of an International Course for Training in Development of micro-enterprises for officers
 - Certification of quality of FOSIS instruments

Question 5. Comments and recommendations about the implementation of the Project for Standardization and Development of Competencies of Consultants for SMEs (please write down your thoughts)

- 1) Needs and expectations of the outcome of the Project
 - High; as an institution we face a serious problem with the quality and number of consultants. It is necessary to correct market prices and implement a development program for vendors and suppliers. It should be borne in mind that many public tender processes for execution of programs are declared without candidates.
- 2) Early programs and minimum conditions for consultants
 - Very basic and are limited to financial, administrative requirements and not much about competencies
- 3) Ideas to sustain a standardization system for consultants: For instance, to promote incentives such as qualification certificates to consultants who are appointed to evaluate enterprises under the framework of Government funding programs, etc.
 - Market research to collect prices of services
 - Payment based on outcome and not per execution based on budget
 - Capability to provide a technical, not only administrative, follow-up of projects
 - To conduct evaluations of impacts to guide the decision making process and intervention models

Question 6. Comments and recommendations about the implementation of the Project of Development of competencies for SMEs operators (please write down your thoughts)

Question 7. Information and material (please, provide us with the following)

- 1) Brochure of your organization describing projects and programs
- 2) Publications and reports about development of SMEs
- 3) Statistics and data about SMEs

Enero 2008
Para FOSIS

*Agencia Japonesa de Cooperación Internacional, JICA:
Estudio de Formulación de Proyectos en el ámbito del Fomento a la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) en Chile*

Cuestionario / Solicitud de Información

Pregunta 1. Organización y actividades (Resume y describa su estructura organizacional y su oferta programática)

- 1) Organigrama con departamentos y agencias relacionadas responsables para la implementación de programas de fomento para PYMEs

FOSIS y su acción en la Dimensión Económica de la Pobreza.

Las políticas de Gobierno se expresan con fuerza en la necesidad de generar condiciones para el emprendimiento como una estrategia de desarrollo, y por ende de generación de ingresos, además de una preocupación por el trabajo como fuente principal de los ingresos familiares.

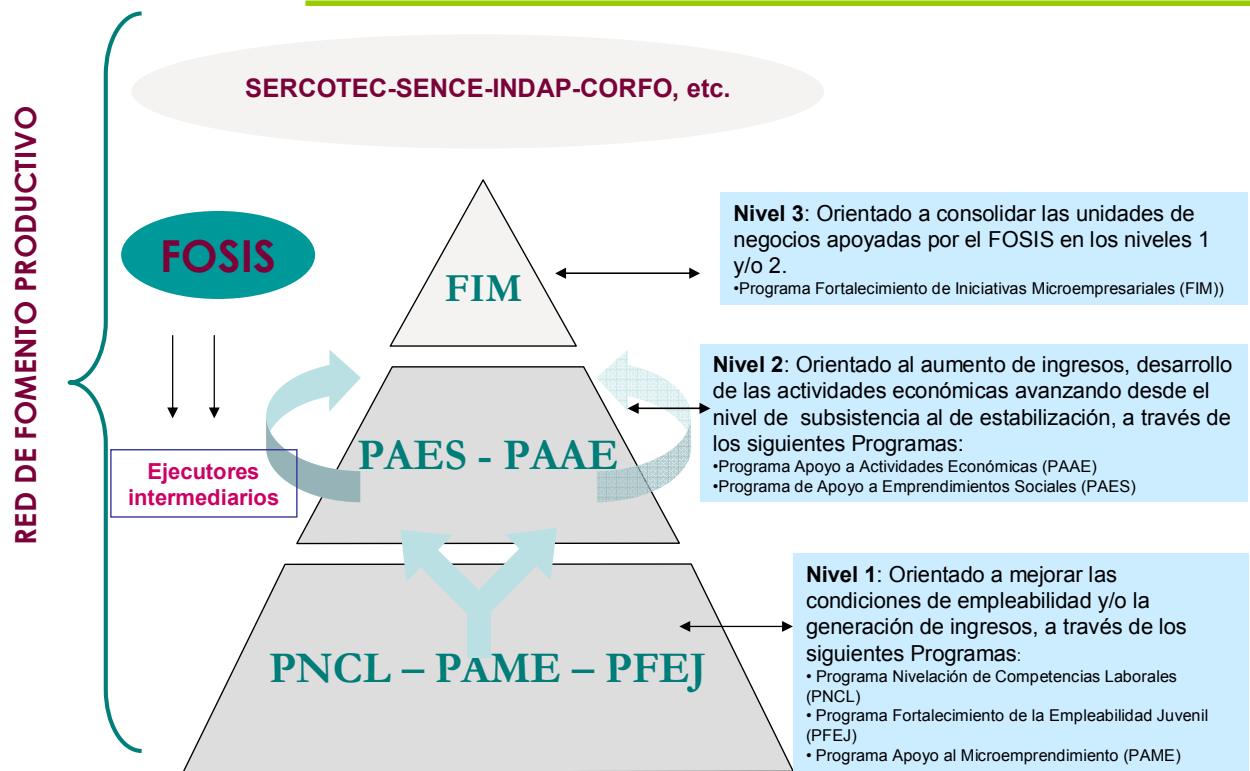
A partir del año 2007, el Fondo de Solidaridad e Inversión Social – FOSIS, asumiendo el desafío de mejorar la **sustentabilidad e impacto** de la oferta programática, organiza su oferta en la dimensión económica de la pobreza, en una Estrategia de Intervención, denominada **Sistema Integrado de Generación de Ingresos**, con el fin de ofrecer a las y los usuarios potenciales de sus programas un apoyo **encadenado y progresivo**, a través de peldaños que se pueden entrelazar con oportunidades que brindan las demás instituciones de la Red de Fomento del Gobierno de Chile.

El Sistema identifica las condiciones de entrada y salida de cada Programa, de manera que lo que se garantiza es un proceso de aprendizaje secuencial y encadenado, y el acceso a bienes y servicios diferenciados en función del nivel de desarrollo de las actividades económicas y de las competencias de los y las usuarios/as.

En síntesis a través de un proceso progresivo es posible, pasar de la condición de pobreza o extrema pobreza (entrada al sistema) a la condición de no pobreza (salida del sistema).

Es necesario reiterar que este es un sistema abierto y de múltiples entradas y salidas, es decir atendemos a los derivados de los programas de los niveles anteriores pero también contempla atender a usuarios/as que ingresan al sistema al reunir los perfiles definidos, así como también conectar a los usuarios/as del sistema con la red de fomento productivo.

NIVELES DEL SISTEMA Y RED DE FOMENTO PRODUCTIVO



2) Número de personas que trabajan en cada departamento y agencia de implementación

Como trabaja el FOSIS:

A través de una serie de programas, proyectos y/o convenios, cuyo objetivo es invertir en las personas / familias y organizaciones, apoyar sus iniciativas, aumentar sus capacidades y/o ampliar su formación. Este apoyo contribuye que esas personas en riesgo social mejoren sus condiciones de vida y superen su condición de pobreza o de pobreza extrema.

Esta labor se realiza a través de ejecutores intermediarios y municipios, entre otros organismos. El FOSIS sólo interviene en las comunas y grupos - objetivo seleccionados cada año, según los niveles de pobreza existentes en cada una.

Para determinar en qué comunas y con quiénes invertir, el FOSIS da prioridad a la atención de las familias integradas al sistema de protección social Chile Solidario, y en particular del programa Puente, la entrada a Chile Solidario, que brinda apoyo psicosocial a las familias en condición de gran riesgo social. A partir de esta prioridad, se invierte en otros segmentos de sujetos sociales en condición de pobreza.

3) Presupuesto general y presupuesto para el fomento de PYMEs por proyecto o programa

COBERTURA Y PRESUPUESTO 2008: programas FOSIS MICROEMPRESA

| nivel | programas | cobertura | % de participación | M\$ | % de participación |
|-------|-----------------------------|---------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| 1 | PAME | 23.360 | 66% | \$ 11.494.850 | 60% |
| | Preparación para el Trabajo | 1.000 | 3% | \$ 450.000 | 2% |
| | PFEJ | 1.300 | 4% | \$ 586.437 | 3% |
| | subtotal | | 73% | | 65% |
| 2 | PAAE | 7.576 | 21% | \$ 4.433.393 | 23% |
| | PAES | 1.153 | 3% | \$ 1.186.000 | 6% |
| | subtotal | | 24% | | 29% |
| 3 | EMPRENDE MAS (ex FIM) | 1.024 | 3% | \$ 1.024.000 | 5% |
| | TOTAL | 35.413 | 100% | \$ 19.174.680 | 100% |

Fuente: Antecedentes preliminares FOSIS 2007

Pregunta 2. Políticas y Programas de Promoción de PYMEs (Mencione los puntos centrales)

1) Políticas y estrategias para el fomento de PYMEs

FOSIS focaliza su intervención en el segmento de la microempresa y no trabaja con pequeñas y medianas empresas. Existen otras instituciones de fomento productivo, tales como CORFO, SENCE, entre otras que trabajan con la pequeña y mediana empresa.

El **Objetivo** de la política nacional es:

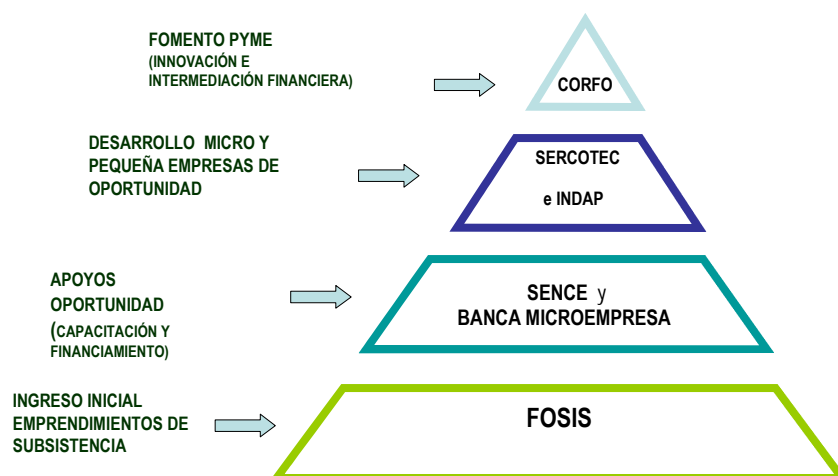
- Contribuir a mejorar la competitividad de las EMT a través de intervenciones de fomento productivo y mejora del entorno de negocios.

Instrumentos de Política

- Intervenciones de Fomento Productivo
 - Enfoque imperfecciones de mercado
 - Adecuación a nuevos requerimientos del mercado
 - Énfasis en calidad de las intervenciones (evaluaciones de intervenciones)
- Regulaciones
 - Enfoque "Tratamiento igual a iguales" (Estatuto EMT, Costo/Beneficios de regulaciones)
 - Fortalecimiento de conductas acordes a la libre competencia (sanciones a abusos de poder)
- Institucionalidad
 - Coordinación público-público; público-privada
 - Descentralización del fomento productivo (ARDP)

El siguiente diagrama resume la institucionalidad de este enfoque:

Escalamiento de la Red de Fomento



2) Desarrollo reciente, programas de implementación y fuentes de financiamiento

FOSIS durante el 2007 puso en marcha tres programas nuevos destinados al fortalecimiento de la microempresa. Estos son:

| PROGRAMA | SERVICIOS ENTREGADOS | COBERTURAS | TARIFADO POR USUARIO (A) | DISTRIBUCION DE LA INVERSION DEL TARIFADO POR USUARIOS | GASTOS DE INTERMEDIACIÓN |
|---|--|----------------|--------------------------|--|--------------------------|
| Programa Fortalecimiento de la Empleabilidad Juvenil ITEM 33.01.004 MONTO M\$647.082 Gastos de Administración: m\$49.082 | Plan personalizado de formación para el trabajo: incluye el desarrollo de habilidades personales, derivación a capacitación (vía OMIL), búsqueda activa de trabajo, generación y/o aumento de redes de contactos sociales y acceso a otros servicios vinculados a jóvenes (salud, educación, uso adecuado del tiempo libre) Derivación a programas de inserción laboral - públicos o privados preferentemente al Trabajo independiente. Asistencia Técnica en Desarrollo de Habilidades Básicas, 150 hrs. Acompañamiento individual 16 Hrs. Duración de la intervención por etapas y total Selección 1 Mes Formación para el trabajo 3 meses Acompañamiento 4 meses Total 8 meses | 1.300 jóvenes | \$ 460.00 ⁰¹ | \$ 437.000 Los recursos se destinan a la prestación de los servicios señalados en la columna dos, así como también a poner a disposición de los y las participantes de un fondo de financiamiento de requerimientos para la inserción laboral (maletín de herramientas básico: portafolio, currículo vital, recursos para traslados en proceso de inserción laboral, conectividad telefónica entre otros) | \$ 23.000 |
| Programa Apoyo a Emprendimiento | La Selección se realiza con psicólogos laborales que evalúan el perfil de cada usuario/a postulante | 1.153 personas | \$ 1.000.000 | \$950.000 A lo menos \$300.000 pesos son destinados | \$50.000 |

¹ Los Programas que incorporan Capacitación en Oficio tienen un costo por beneficiario de \$ 1.000.000:

Programa Especial de Jóvenes de SENCE

Escuela Taller FOSIS (a través de PAEE)

En este Programa la capacitación en oficio la reciben en la propia empresa con el uso de la bonificación SENCE o a través del Programa de Apoyo al Microemprendimiento FOSIS

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| ntos Sociales- ITEM 33.01.001 MONTO M\$1.281.222 Gastos de Administración M\$128.222 | <p>y entregan un informe de cada persona seleccionada para el programa.</p> <p>Los/as usuarios/as del Programa mejoran su calificación a través de capacitaciones de al menos 120 horas para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitación técnica en la actividad de emprendimiento social desarrollada orientada a la nivelación con los estándares del mercado • Formación y apoyo técnico para el fortalecimiento y desarrollo de capacidades personales. • Capacitación y apoyos técnicos para la gestión administrativa y financiera de su Emprendimiento Social. • Capacitación y apoyos técnicos para aumentar el circuito de comercialización de servicios. • Capacitación y apoyos técnicos para la vinculación a redes sociales • Fase de acompañamiento y seguimiento al menos 08 visitas en el lugar de trabajo del usuario/a o en el domicilio, que permita la evaluación y retroalimentación del plan de acompañamiento y garantizar articulación con redes de apoyo (MINSAL, JUNJI, SENAMA entre otros). | | | <p>al fortalecimiento directo del emprendimiento social.</p> <p>A lo menos \$200.000 pesos son destinados al financiamiento de la certificación y formalización del emprendimiento Social.</p> <p>Un máximo de \$450.000 destinados a la prestación del conjunto de los servicios identificados en la columna dos y los gastos directos de administración (materiales fungibles, comunicación a los/as postulantes, entre los principales)</p> | |
|---|---|--|--|--|--|

| PROGRAMA | SERVICIOS ENTREGADOS | COBERTURAS | TARIFADO POR USUARIO (A) | DISTRIBUCION DE LA INVERSION DEL TARIFADO POR USUARIOS | GASTOS DE INTERMEDIACIÓN |
|---|---|-----------------------|--------------------------|---|--------------------------|
| 6.- Fortalecimiento de Iniciativas Microempresariales ITEM 33.01.003 MONTO M\$ 1.166.935 Gastos de Administración M\$142.935 | <p>1) financiamiento de inversión productiva,</p> <p>2) asesoría-asistencia técnica en gestión y formalización para acceder al resto de la red de fomento productivo</p> <p>3) desarrollo de mercados abordable que incluye alfabetización digital para participar del mercado electrónico de compras públicas y privadas. Dicho apoyo se realiza en aproximadamente en 40 horas personalizadas que requiere de consultores especializados en fomento de acuerdo a los estándares que maneja Chile Emprende, CORFO e INDAP.</p> | <p>1.024 personas</p> | <p>\$ 1.000.000</p> | <p>\$950.000</p> <p>Transferencia directa al emprendedor/a de \$550.000 para inversión de la unidad productiva y \$400.000 destinados a la prestación de los servicios identificados en la columna dos y los gastos directos de administración (materiales fungibles, comunicación a los/as postulantes, entre los principales)</p> | <p>\$50.000</p> |

- 3) Sectores industriales o áreas técnicas prioritarias para su organización

Fosis no tiene sectores industriales o áreas técnicas prioritarias. El énfasis principal es trabajar con la microempresa o iniciativas de autoempleo precarios o en proceso de consolidación

Presunta 3. Programas de Implementación y medidas aplicadas en el lugar de trabajo (Especifique como se desarrolla la implementación y cuales son los problemas que tiene que enfrentar)

- 1) Medidas y procedimientos que son aplicados en la implementación de los Programas
- 2) Uso de consultores, su contribución y su problemática
- 3) Antecedentes y criterios para la selección de consultores
- 4) Categorías para el mejoramiento de las competencias de los consultores: áreas temáticas como tipos de industria; áreas funcionales como gestión, contabilidad, producción, marketing etc., así como habilidades en la coordinación de proyectos

Pregunta 4. Proyectos de Cooperación (Describa su situación de cooperación)

- 1) Programas de Cooperación con otras organizaciones gubernamentales o privadas
- 2) Programas de Cooperación con organizaciones internacionales y otras fuentes
 - Asistencia Técnica de la provincia de Trento, Italia, en temas de Fomento a la Microempresa
 - Programas Regionales con el País Vasco, en temas de Generación de Ingresos
 - Cooperación Horizontal en temas de Fomento a la Microempresa de Chile con Honduras (Fomento Productivo), Colombia (Turismo) y Perú (Mujeres Artesanas)
 - Inserción de un Voluntario Senior de JICA a FOSIS en el ámbito Fomento a la Microempresa
- 3) Áreas de cooperación futura, especialmente con la Cooperación Japonesa
 - Diseño de un Curso Internacional de Capacitación en Fomento a la Microempresa para funcionarios
 - Certificación de calidad del instrumentario FOSIS

Pregunta 5. Comentarios y recomendaciones acerca de la implementación del Proyecto Estandarización y Desarrollo de Competencias de Consultores para PYMEs (Escriba su opinión)

- 1) Necesidades y expectativas de los resultados del Proyecto
 - Alta como institución tenemos un serio problemas con la calidad y cantidad de ejecutores. Es necesario sincerar los precios de mercado e implementar un programa de desarrollo de proveedores. Debe recordarse que muchos concursos públicos para la ejecución de los programa quedan desiertos.
- 2) Programas anticipados y condiciones mínimas para consultores
 - Muy básicas y se reducen a requerimientos financieros, administrativos y muy poco de competencias
- 3) Ideas para sostener un sistema de estandarización para consultores: p.ej., proporcionar incentivos como diplomas o certificados de calificación a consultores quienes son nombrados para evaluar empresas en el marco de programas de financiamiento gubernamentales, etc.
 - Estudio de mercado para sincerar precios de servicios
 - Pagar por resultados logrados y no sólo por ejecución presupuestaria
 - Capacidad de seguimiento técnico de los proyectos y no sólo administrativo
 - Realizar evaluaciones de impacto para orientar las decisiones y modelos de intervención

Pregunta 6. Comentarios y recomendaciones para la implementación del Proyecto Desarrollo de Competencias para operadores de PYMEs (Mencione todas sus ideas)

Pregunta 7. Información y materiales (Por favor, provéanos de los siguientes materiales)

- 1) Folleto de su organización que describe sus proyectos y programas
- 2) Publicaciones o informes acerca del fomento de PYMEs
- 3) Estadísticas y datos acerca de PYMEs

6. 技術協力センター（SERCOTEC）の中小企業コンサルタント登録制度説明資料（スペイン語）

添付資料4

| ÁREAS | SUB ÁREAS | ACCIONES ASOCIADAS (consultorías 2006) |
|--|--|---|
| 1 Desarrollo de negocios | Planes de negocios | Capacitación en formulación de planes de negocio |
| | | Evaluación de planes de negocio |
| | Escuelas de negocio | Supervisión, seguimiento y evaluación a la implementación de planes de negocio |
| | | Oportunidades |
| | Reconversión | Alternativas laborales (Generación) |
| 2 Emprendimiento | Promoción | Promoción |
| | | Emprendimiento y negocios |
| | | Desarrollo de capacidades |
| | Desarrollo de Competencias | Liderazgo emprendedor |
| | | Capacidad emprendedora |
| | | Liderazgo estratégico, Desarrollo de liderazgo |
| | | Escuela de emprendedores |
| 3 Desarrollo Sectorial | Turismo | Catastros |
| | | Observatorio demanda sectorial |
| | Gastronomía | Apoyo a la gestión |
| | | Desarrollo de productos |
| | Artesanía | |
| Agroindustria | | |
| 4 Planificación Estratégica | Institucional | Realineamiento |
| 5 Asociatividad | Desarrollo Territorial | Línea base para nuevo territorio |
| | | Plan de desarrollo e integración territorial |
| | | Desarrollo económico |
| | | Desarrollo para el territorio |
| | | Promoción del territorio |
| | | Complementación y georreferenciación |
| | | Secretaría ejecutiva y Directorio |
| | | Promoción del programa: Contenidos portal |
| | Articulación Pública Privada | Evaluación y Sistematización de experiencias de proceso de programación y presupuestación |
| | | Fortalecimiento de Consejos Públicos - Privados |
| | | Plan de trabajo, planes operativos |
| Gestión Municipal | Asesoría de Consejos Públicos - Privados | |
| | Sistematización de información para planificar | |
| | | Plan de Desarrollo Comunal |
| 6 Desarrollo de Mercado | Plataforma comercial | Vitrina virtual |
| | Encadenamientos productivos | |
| 7 Comunicaciones | Diseño | Diseño, implementación, apoyo de plan |
| | | Asesoría |
| | | Diseño de logo |
| | Portales | Habilitación de portal |
| | | Contenido portales |
| 8 Proyectos | Diseño | Perfiles |
| | | Elaboración para fuentes de financiamiento |
| | Evaluación | Diagnóstico y evaluación |
| 9 Servicios Financieros | Asistencia Técnica a empresas | Reducción de costos |
| | Desarrollo de Servicios | Mejoramiento de acceso al crédito |
| | | Diseño de instrumentos |
| 10 Tecnologías de Información y Comunicación | Internet / WEB | Administración sitio en inglés |
| | Sistemas de información / Computación | Diseño, programación e implementación de S. Computacionales |
| | | Análisis de bases de datos |
| | | Auditoría a la red informática |
| | | Diseño de modelo y piloto acceso único |
| 11 Gestión de Calidad | Institucional | Certificación y mantención ISO 9001:2000 |
| 12 Asesoría Jurídica | | Asesoría |
| 13 Relaciones internacionales | | Asesoría |

SISTEMA DE GESTIÓN DE ACREDITADOS

SGA



OBJETIVOS

- Estandarizar el proceso de selección, registro, contratación y evaluación de los consultores acreditados, con el objetivo de atender a los requisitos legales y exigencias técnicas de SERCOTEC;

| | | |
|-----|-----------------------|---|
| SAC | ACREDITACIÓN | Captación Selección Registro |
| | GESTIÓN | Metodología Contratación Acompañamiento para la prestación del servicio |
| | SISTEMA INFORMATIZADO | Inscripción Selección Eventos Informaciones generales |

1. CONVOCATORIA

- Divulgación amplia e irrestricta por Pliegos de Condiciones de Acreditación para prestación de servicios de Consultoría;
- Inscripción en áreas de conocimientos y sin límites de subáreas;
- Las áreas de conocimiento identifican los sectores de actuación técnica, por ejemplo: recursos humanos, educación, marketing, agronegocios, comercio exterior, y otras, concentrando en cada una de las áreas las actividades que serán desarrolladas por la consultoría;
- Las subáreas clasifican temas dentro de cada área de

2. SELECCIÓN

- **La selección de los profesionales es realizada en base al perfil y a los requisitos divulgados en el Pliego de Condiciones;**
- **El proceso de selección tiene las siguientes fases eliminatorias:**
 - 1- Primera fase: análisis curricular y de la experiencia
 - 2- Segunda fase: evaluación de conocimientos técnicos
 - 3- Tercera fase: evaluación de habilidades
 - 4- Cuarta fase: análisis documental.

3. REGISTRO

- **Los consultores aprobados en el proceso de selección forman parte del registro nacional de profesionales acreditados, capacitados para prestar servicios a SERCOTEC;**
- **Los consultores del registro nacional pueden prestar servicio sin necesidad de un nuevo proceso de acreditación.**

4. ENTRENAMIENTO INICIAL

- Aplicación de los contenidos y metodologías específicos desarrollados por SERCOTEC.
- El profesional solamente inicia la prestación de servicio después de recibir las informaciones y orientaciones sobre los procedimientos que orientan la relación de prestación de servicios, así como las políticas de la entidad y el patrón de calidad exigido por SERCOTEC.

5. CONTRATACIÓN

- Los contratos tendrán el límite de horas mensuales a determinar para no caracterizar exclusividad de prestación de servicios;

Serán realizados nuevos procesos de acreditación cuando haya necesidad de nuevos profesionales en un área de conocimiento ya abarcada o en áreas todavía no incluidas.

6. EVALUACIÓN

- **El monitoreo de la actuación de los consultores es un procedimiento obligatorio para asegurarse la calidad de los servicios prestados;**
- **El proceso de monitoreo de los instructores y consultores abarca dos tipos de evaluación del servicio prestado: realizada por el cliente y por la unidad que lo contrató.**