

República de Chile  
Ministro de Economía

PROYECTO DE  
PLANEAMIENTO DE DESARROLLO  
SOBRE  
ESTANDARIZACION Y  
DESARROLLO DE COMPETENCIAS  
DE CONSULTORES DE EMT  
EN LA  
REPUBLICA DE CHILE  
  
INFORME FINAL

Enero 2011

JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

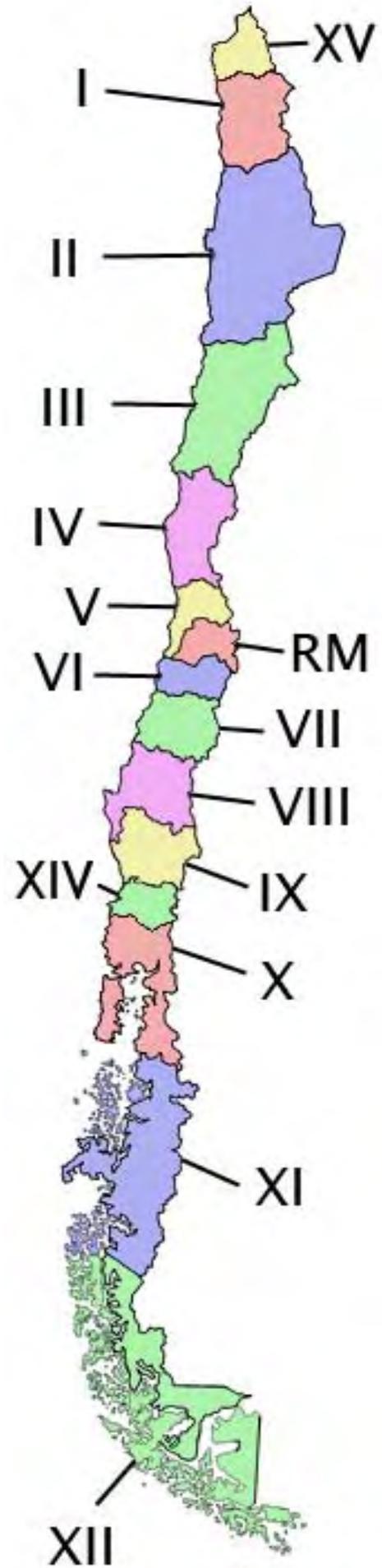
UNICO INTERNATIONAL CORPORATION



# División Administrativa de la República de Chile

	Estado	Capital
XV	Arica and Parinacota	Arica
I	Tarapacá	Iquique
II	Antofagasta	Antofagasta
III	Atacama	Copiapó
IV	Coquimbo	La Serena
V	Valparaíso	Valparaíso
VI	O'Higgins	Rancagua
VII	Maule	Talca
VIII	Bío-Bío	Concepción
IX	Araucanía	Temuco
XIV	Los Ríos	Valdivia
X	Los Lagos	Puerto Montt
XI	Aisén	Coihaique
XII	Magallanes and Antártica Chilena	Punta Arenas
RM	Santiago Metropolitan	Santiago

Fuente: Wikimedia Commons







MINECON-JICA CURSO TEORICO "Habilidades del Consultor" Prof. Tomas Bize 13 Oct 2009



MINECON-JICA CURSO TEORICO "Gestión de la Producción" Prof. Yasuhiro Izuho 28 Oct 2009



MINECON-JICA CURSO TEORICO "Generalidades sobre PYMEs" Prof. Benigno Arriagada 15 Oct 2009



MINECON-JICA CURSO TEORICO "Habilidades del Consultor PYME" Prof. Masahiko Honke 13 Oct 2009



## Proyecto Piloto (Septiembre ~ Diciembre 2009)

---



## Abreviatura

---

A	AGCI	Agencia de Cooperacion Internacional
	APL	Acuerdo de Produccion Limpia
	ARDP	Agencia Regional de Desarrollo Productivo
	ASEXMA	Asociacion De Exportadores de Manufacturas y Servicios
	ASIMET	Asociacion de Industrias Metalurgicas y Metalmeccanicas A.G.
	ASIPLA	Asociacion Gremial de Insutriales de Plastico de Chile
	ASOEX	Asociacion de Exportadores de Chile A.g.
C	CCS	Camera de Comercio de Santiago
	CCV	Corporacion Chilena del Vino
	CEPRI	Centro de Productividad Integral
	CNC	Camara Nacional de Comercio, Servicio y Turismo
	COCHILCO	Comision Chilena del Cobre
	CONADI	Corporacion Nacional de Desarrollo Indigena
	CONAF	Corporacion Nacional Forestal
	CONAPYME	Confederacion Nacional de la Micro, Pequena y Mediana Empresa de Chile
	CONUPIA	Confederacion Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequena, Microindustria, Servicios y Artesanado de Chile
	CORCEPR	Corporacion de Capacitacion para el Desarrollo de la Productividad
	CORFO	Corporacion de Fomento de la Produccion
	CPC	Confederacion de la Produccion y Comercio
	CPL	Consejo Nacional de Produccion Limpia
	CTT	Centro de Transferencia Tecnologica
	Chile Alimentos	Asociacion de Empresas de Alimentos de Chile
	Chile Calidad	Chile Calidad
	Chile Califica	Chile Califica
	Chile Compra	Chile Compra
	Chile Emprende	Chile Emprende
	Chile Innova	Chile Innova (Programa de Desarrollo e Innovacion Tecnologica del Ministerio de Economia)
	CiPyME	Centro de Investigacion de Politicas Publicas para la PyME
	Coaching InterEmpresarial	Programa Piloto de "Coaching InterEmpresarial"
F	FAT	Fondo de Asistencia Tecnica
	FDI	Fondo de Desarrollo e Innovacion
	FIA	Fundacion para la Innovacion Agraria
	FNDR	Fondo Nacional de Desarrollo Regional
	FOCAL	Fomento a la Calidad
	FONCAP	Fondo Nacional de Capacitacion
	FONTBC	Fondo Nacional de Desarrollo Tecnologico y Productivo
	FOSIS	Fondo de Solidaridad e Invercion Social
	FTA	Free Trade Agreement
	FUNDES	FUNDES
I	INACAP	Instituto Nacional de Capacitacion Profesional
	INDAP	Instituto de Desarrollo Agropecuario
	INE	Instituto Nacional de Estadisticas
	INN	Instituto Nacional de Normalizacion
	INTEC	Instituto Textil de Chile
	Innova Chile	Innova Chile

---

## Abreviatura

---

	MINAGRI	Ministerio de Agricultura
	MINECON	Ministerio de Economia
	MINEDUC	Ministerio de Educacion
	MINSAL	Ministerio de Salud
	MOP	Ministerio de Obras Publicas
N	NCh2909	Norma Chilena de Gestion PyME NCh2909
O	OTEC	Organismos Tecnicos Ejecutores de Capacitacion
	OTIC	Organismos Tecnicos Intermedios de Capacitacion
P	PAG	Programa de Apoyo a la Gestion de Empresas
	PDI	Programa de Desarrollo de Inverciones
	PDP	Programa de Desarrollo de Proveedores
	PEL	Programa de Enpredimientos Locales
	PI	Preinvercion
	PRODESAL	Programa de Desarrollo Local
	PROFO	Proyectos Asociativos de Fomento
	PTI	Programa Territorial Integrado
	PUC	Pontificia Universidad Catolica de Chile
	Prochile	PROCHILE
R	RUT	ROI Unico Tributario
S	SAG	Servicio Agricola y Ganadero
	SEGPRES	Secretaria General de la Presidencia
	SEMC	Sistema Escalonado de Mejora Continua
	SENCE	Servicio Nacional de Capacitacion y Empleo
	SERCOTEC	Servicio de Cooperacion Tecnica
	SERNAM	Servicio Nacional de la Mujer
	SERNATUR	Servicio Nacional de Turismo
	SII	Servicio de Impuestos Internos
	SNA	Servicio Nacional de Aduanas
	SOFOFA	Sociedad de Fomento Fabril
	SUBDERE	Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo
	SVS	Superintendencia de Valores y Sequros
T	Tramite Facil	Tramite Facil
U	USACH	Universidad de Santiago de Chile

---

## Indice

### División Administrativa de la República de Chile

#### Fotos del Proyecto Piloto

#### Abreviatura

#### Introducción

### Capítulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT

1.1 Situación general de la economía chilena .....	1 - 1
1.1.1 Tendencia macroeconómica .....	1 - 1
1.1.2 Estructura productiva de Chile .....	1 - 2
1.2 Características de las Empresas de Menor Tamaño de Chile (EMT).....	1 - 5
1.2.1 Definición de las Empresas de Menor Tamaño (EMT).....	1 - 5
1.2.2 Situación general de las Mipymes.....	1 - 6
1.2.2.1 Cantidad de empresas según datos del Servicios de Impuestos Internos (SII).....	1 - 6
1.2.2.2 Características por región .....	1 - 7
1.2.2.3 Características según la antigüedad de la empresa .....	1 - 8
1.2.2.4 Grado de contribución de las EMT a las exportaciones.....	1 - 9
1.2.2.5 Las Mipymes vistas en los datos de Observatorio Chile .....	1 - 11
1.2.3 Características de las EMT en Chile .....	1 - 12

### Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

2.1 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT.....	2 - 1
2.1.1 Características de las políticas y medidas de fomento de las EMT.....	2 - 1
2.1.2 Programas de las instituciones ejecutoras de las políticas y medidas .....	2 - 3
2.1.2.1 Programas de las principales instituciones de fomento de las Mipymes .....	2 - 3
2.1.2.2 Institucionalización del fomento de las EMT .....	2 - 10
2.2 Situación actual de los consultores de EMT en Chile .....	2 - 15
2.2.1 Concepto de consultor en Chile como profesión.....	2 - 15
2.2.2 Programa de entrenamiento para la norma NCh2909 .....	2 - 16
2.2.3 Relación entre los organismos de fomento de las EMT y los consultores .....	2 - 20
2.2.4 Sistema de certificación y registro en los principales organismos de fomento .....	2 - 24
2.2.5 Situación actual de los consultores de EMT .....	2 - 27

### Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

3.1	Reseña de la ejecución del Proyecto Piloto.....	3 - 1
3.1.1	Objetivo de la realización del Proyecto Piloto .....	3 - 1
3.1.2	Diseño del Proyecto Piloto .....	3 - 2
3.1.2.1	Línea básica y organización ejecutora .....	3 - 2
3.1.2.2	Método de Ejecución y Cronograma del Curso de Capacitación .....	3 - 4
3.1.3	Curso de capacitación de consultores.....	3 - 7
3.1.3.1	Horas de capacitación .....	3 - 7
3.1.3.2	Malla curricular del curso de capacitación .....	3 - 10
3.1.3.3	Curso teórico.....	3 - 12
3.1.3.4	Curso práctico .....	3 - 18
3.1.4	Condiciones de certificación y registro de consultores .....	3 - 24
3.1.4.1	Significado del registro de consultores .....	3 - 24
3.1.4.2	Criterio de decisión de aprobación y condiciones de aprobación del registro .....	3 - 25
3.1.4.3	Cronograma del Proyecto Piloto.....	3 - 26
3.2	Evaluación del Proyecto Piloto .....	3 - 28
3.2.1	Método de ejecución de la capacitación.....	3 - 28
3.2.2	Descripción general y evaluación de los participantes.....	3 - 38
3.2.2.1	Composición de los participantes y asistencia a la capacitación .....	3 - 38
3.2.2.2	Examen final de evaluación .....	3 - 39
3.2.3	Evaluación por parte de los participantes.....	3 - 42
3.2.3.1	Evaluación a través de encuestas .....	3 - 42
3.2.3.2	Evaluación de las materias por los participantes .....	3 - 45
3.2.4	Evaluación por parte de las empresas y de los organismos pertinentes .....	3 - 52
3.2.4.1	Evaluación por las empresas diagnosticadas .....	3 - 52
3.2.4.2	Evaluación de los organismos relacionados a este proyecto.....	3 - 53
3.2.5	Gastos de gestión.....	3 - 56
3.2.6	Lecciones aprendidas desde el Proyecto Piloto.....	3 - 57

### Capítulo 4 Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile

4.1	Ordenamiento de los puntos importantes para el Diseño del Sistema.....	4 - 1
4.1.1	Reconfirmación de las necesidades de la estructuración del sistema de consultores de EMT .....	4 - 1
4.1.2	Presentación de una política clara del Gobierno (Ministerio de Economía) .....	4 - 3
4.1.3	Necesidad de instalar el concepto del perfil de los Consultores de EMT en Chile .....	4 - 4
4.1.4	Requisitos que deben satisfacer los consultores de las EMT .....	4 - 5
4.1.5	Creación de las oportunidades de actuación de los consultores de EMT.....	4 - 10

4.1.6	Utilización de recursos humanos y los organismos en el Proyecto Piloto .....	4 - 12
4.1.7	Desarrollo en las regiones .....	4 - 13
4.2	Sistema de consultores de EMT en Chile.....	4 - 14
4.2.1	Necesidad de la estructuración del sistema por el organismo de la administración pública .....	4 - 14
4.2.1.1	Concepto del diseño del sistema y lineamiento básico .....	4 - 16
4.2.1.2	Funciones que se esperan de los consultores de EMT y las capacidades que deben poseer .....	4 - 19
4.2.1.3	Lineamientos básicos del diseño de estructura de la ejecución .....	4 - 24
4.2.1.4	Políticas básicas de la promoción de la sistematización .....	4 - 27
4.2.1.5	Lineamientos de la operación del sistema.....	4 - 34
4.2.2	Estructuración del sistema y organización de operación.....	4 - 50
4.2.2.1	Organización para la estructuración del sistema.....	4 - 50
4.2.2.2	Detalles de las actividades de cada etapa.....	4 - 55
4.2.2.3	Operación del sistema de consultores de EMT después de formación de la organización a cargo.....	4 - 69
4.3	Diseño Detallado del Curso de Capacitación .....	4 - 75
4.3.1	Reclutamiento, selección y aceptación de los participantes .....	4 - 75
4.3.1.1	Reclutamiento de los participantes .....	4 - 75
4.3.1.2	Selección y recepción de los postulantes .....	4 - 76
4.3.2	Curso de capacitación y entrenamiento.....	4 - 78
4.3.2.1	Requisitos de la selección de los organismos de capacitación.....	4 - 78
4.3.2.2	Método de ejecución del curso de capacitación y entrenamiento .....	4 - 79
4.3.3	Materias estándares y mallas curriculares .....	4 - 80
4.3.3.1	Modificación de las materias aplicadas en el Proyecto Piloto .....	4 - 80
4.3.3.2	Composición de las materias .....	4 - 84
4.3.3.3	Tópicos de cada materia.....	4 - 89
4.3.3.4	Elaboración de los textos de estudio .....	4 - 95
4.3.4	Programa del curso de capacitación .....	4 - 101
4.3.4.1	Programa del curso teórico .....	4 - 101
4.3.4.2	Programa del curso práctico de diagnóstico .....	4 - 101
4.3.4.3	Requisitos para la selección de los docentes e instructores de las prácticas del diagnóstico .....	4 - 106
4.3.5	Sistema de registro y certificación .....	4 - 107
4.3.5.1	Exámenes de calificación para el registro.....	4 - 108
4.3.5.2	Registro.....	4 - 112

**Capítulo 5. Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema**

5.1	Plan de Acción .....	5 - 1
-----	----------------------	-------

5.1.1 Plan de acción detallado .....	5 - 1
5.2 Hoja de ruta para la construcción del sistema .....	5 - 17
5.3 Presupuesto relacionado con la sistematización y administración .....	5 - 19

### **Apéndice**

Apéndice ① Guía para la Realización de las Prácticas del Diagnóstico (Borrador).....	Apéndice ①-1
Apéndice ② Hoja de evaluación del Curso de Capacitación de Consultores de EMT por JICA-MINICON .....	Apéndice ②-1
Apéndice ③ Hoja de evaluación del Curso de Capacitación de Consultores de EMT por JICA-MINICON < Conde Lista > .....	Apéndice ③-1
Apéndice ④ Materias y contenidos del Curso de Capacitación de Consultores-Diagnosticadores PYME de Japón.....	Apéndice ④-1

### **Libros y Materiales de Referencia**

## Figura y Tabla

### Capítulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT

Figura 1.2-1	Cantidad de Empresas por tamaño en Chile.....	1 - 6
Figura 1.2-2	Distribución Regional de Empresas por Tamaño (2008) .....	1 - 8
Figura 1.2-3	Porcentaje de empresas exportadores segun sus tamaños (2007).....	1 - 11
Tabla 1.1-1	Resumen del Estado de la Economía de Chile .....	1 - 2
Tabla 1.1-2	Estructura productiva chilena (PBI, Exportaciones y Empleo, por sector, 2008).....	1 - 3
Tabla 1.1-3	Participación de las Regiones en el PBI (%) .....	1 - 4
Tabla 1.2-1	Distribución de los sectores productivos por tamaños empresariales en Chile (%).....	1 - 7
Tabla 1.2-2	Distribución de empresas por región y por tamaño de empresa.....	1 - 8
Tabla 1.2-3	Porcentajes de empresas según la antigüedad y tamaño (%).....	1 - 9
Tabla 1.2-4	Exportaciones de las empresas chilenas por tamaño de empresas (2008) .....	1 - 10

### Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

Figura 2.1-1	Esquema en relieve de las Instituciones de Fomento .....	2 - 10
Figura 2.1-2	Organigrama de fomento regional de las EMT en Chile.....	2 - 11
Tabla 2.1-1	Programas de las principales instituciones de fomento de las EMT .....	2 - 4
Tabla 2.2-1	Comparación de consultores de NCh2909 con los de EMT.....	2 - 18
Tabla 2.2-2	Descripción general del programa de entrenamiento NCh2909 en INN.....	2 - 19
Tabla 2.2-3	Principales programas que exigen el registro en INN .....	2 - 25
Tabla 2.2-4	Cantidad de Consultores registrados en INN por región.....	2 - 29

### Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

Figura 3.1-1	Esquema organizativo del Proyecto Piloto.....	3 - 3
Figura 3.1-2	Esquema de conocimientos y habilidades requeridos a los consultores de EMT .....	3 - 11
Figura 3.2-1	Flujo del proyecto de capacitación de consultores de EMT de Chile .....	3 - 28
Tabla 3.1-1	Proceso de ejecución del Proyecto Piloto.....	3 - 4

Tabla 3.1-2	Puntos esenciales de la selección de docentes locales y del desarrollo de materiales didácticos.....	3 - 6
Tabla 3.1-3	Distribución de las horas de capacitación .....	3 - 8
Tabla 3.1-4	Criterios para el material didáctico .....	3 - 13
Tabla 3.1-5	Planilla del malla curricular del curso teórico.....	3 - 17
Tabla 3.1-6	Método de diagnóstico y apoyo de los consultores de EMT.....	3 - 18
Tabla 3.1-7	Distribución de horas del curso práctico .....	3 - 20
Tabla 3.1-8	Cronograma del curso práctico.....	3 - 22
Tabla 3.1-9	Proceso y generalidades del curso práctico.....	3 - 23
Tabla 3.1-10	Planilla de evaluación de las habilidades prácticas .....	3 - 26
Tabla 3.1-11	Programa del Proyecto Piloto.....	3 - 27
Tabla 3.2-1	Horario del curso teórico del Proyecto Piloto .....	3 - 34

#### **Capítulo 4 Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile**

Figura 4.1-1	Posicionamiento de los consultores de las EMT en Chile.....	4 - 11
Figura 4.2-1	Esquema de la estructura de la ejecución del sistema de consultores de EMT .....	4 - 25
Figura 4.3-1	Proceso hasta el registro.....	4 - 108
Tabla 4.1-1	Aspectos críticos de los consultores existentes .....	4 - 5
Tabla 4.2-1	Criterios preliminares sobre la estructuración del sistema por el organismo de administración pública.....	4 - 15
Tabla 4.2-2	Lineamientos del diseño del sistema .....	4 - 17
Tabla 4.2-3	Funciones que se esperan de los consultores de EMT .....	4 - 20
Tabla 4.2-4	Capacidades comunes necesarias para los consultores de EMT (competencia).....	4 - 21
Tabla 4.2-5	Habilidades necesarias para los consultores de EMT.....	4 - 22
Tabla 4.2-6	Funciones de cada organismo componente .....	4 - 25
Tabla 4.2-7	Puntos a considerar en el diseño del sistema.....	4 - 26
Tabla 4.2-8	Lineamientos de la preparación por etapa del organismo de promoción.....	4 - 28
Tabla 4.2-9	Criterios de la designación de los organismos ejecutores de capacitación.....	4 - 31
Tabla 4.2-10	Criterio de la selección del organismo ejecutor de exámenes y el organismo de registro .....	4 - 33
Tabla 4.2-11	Política básica de la operación del sistema.....	4 - 34
Tabla 4.2-12	Procedimiento de ejecución del curso de capacitación y forma de pensar .....	4 - 36

Tabla 4.2-13	Política de la selección de los docentes y el desarrollo de los materiales didácticos .....	4 - 38
Tabla 4.2-14	Cómo debe ser el diagnóstico y apoyo de los consultores de EMT .....	4 - 40
Tabla 4.2-15	Resumen de la operación del sistema.....	4 - 48
Tabla 4.2-16	Puntos a considerar en la estructuración del sistema por etapa .....	4 - 52
Tabla 4.3-1	Descripción de los exámenes de selección de participantes del curso .....	4 - 77
Tabla 4.3-2	Imagen del consultor de EMT a capacitar.....	4 - 80
Tabla 4.3-3	Capacidades requeridas y materias que lo certifican.....	4 - 81
Tabla 4.3-4	Modificaciones introducidas en la Malla Curricular .....	4 - 83
Tabla 4.3-5	Tabla de Materias y topics.....	4 - 90
Tabla 4.3-6	Puntos principales que difieren entre el sistema chileno y japonés.....	4 - 94
Tabla 4.3-7	Criterios básicos sobre contenidos por materia .....	4 - 96
Tabla 4.3-8	Ejemplo de la cantidad máxima posible de días y horas del curso teórico para la capacitación de consultores de EMT (Curso de 6 meses a abrirse en abril de 2011) .....	4 - 101
Tabla 4.3-9	Cómo desarrollar el curso práctico de diagnóstico.....	4 - 102
Tabla 4.3-10	Horas del curso práctico .....	4 - 104
Tabla 4.3-11	Programa de prácticas de diagnóstico de empresas.....	4 - 105
Tabla 4.3-12	Cantidad de problemas por materia del examen escrito, distribución de puntos y horas de los exámenes.....	4 - 110
Tabla 4.3-13	Cuadro de evaluación del examen oral.....	4 - 111

## **Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema**

Tabla 5.2-1	Hoja de ruta para la implementación del sistema de consultores EMT .....	5 - 18
-------------	--	--------



## Introducción

---



## Introducción

El presente Proyecto es una iniciativa de Cooperación Técnica para la Planificación de Desarrollo en relación con el “Proyecto de Estandarización y Desarrollo de Competencias de Consultores de EMT en la República de Chile” que la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (en adelante JICA) realiza sobre la base de la solicitud presentada por el Gobierno de Chile. De acuerdo al documento Alcance de los Trabajos (S/W: Scope of Work) firmado el 23 de diciembre de 2008 entre el Ministerio de Economía de la República de Chile (en adelante MINECON) y JICA, ésta encomendó al Grupo de Estudio organizado por la firma UNICO INTERNATIONAL Corp., la ejecución del presente Proyecto, que se inició a mediados de 2009. Este informe fue elaborado en base a los resultados de tres estudios realizados hasta el presente, y el mismo se presenta como “Informe Final del Proyecto de Estandarización y Desarrollo de Competencias de Consultores de EMT en la República de Chile (F/R)”. Aquí se informan principalmente los contenidos del “Sistema de Consultores de EMT” que se requiere en Chile, el plan de acción para la construcción del sistema, y además las propuestas sobre la utilización de los servicios de Consultores de EMT.

### 1. Resumen del Proyecto

#### (1) Proceso de solicitud del Proyecto

Bajo la coordinación del Ministerio de Economía, los organismos públicos como la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y el Centro Nacional de Productividad y Calidad (Chile Calidad) entre otros están implementando diversos programas de fomento de las EMT. Una gran porción de estos programas de fomento se ejecutan mediante la contratación de consultores especializados por parte de cada organismo, sin la existencia de un sistema unificado de certificación, acreditación y registro de consultores. Por tanto, se ha venido señalando que debido a la diversidad en los niveles de competencias de los consultores contratados, surgen resultados dispares en las consultorías realizadas, los cuales no siempre satisfacen a las empresas involucradas ni a los organismos ejecutores de los programas.

Bajo estas circunstancias, el Gobierno chileno solicitó a Japón una cooperación en el campo de fomento de las Mipymes. En respuesta a ello, JICA decidió la realización de un proyecto de cooperación técnica con miras al establecimiento de un sistema dirigido a la estandarización y el desarrollo de competencias de consultores chilenos, tomando como referencia el Sistema Japonés de Consultores de Diagnóstico de PYMEs, el cual tiene una historia de más de 50 años en Japón, firmando en diciembre de 2008 el documento Alcance de los Trabajos (S/W).

## (2) Objetivos y resultados del Proyecto

Los objetivos y los resultados que se esperan de este Proyecto son los siguientes:

### (Objetivos del Proyecto)

Aportar sugerencias para establecer un sistema que tenga como objetivo el desarrollo de competencias y estandarización de consultores, mediante la preparación de materiales didácticos y la ejecución de la capacitación de los consultores de EMT que se desenvuelven en organismos de fomento productivo de Chile así como el diseño de un sistema de certificación, acreditación y registro de consultores que hayan finalizado el curso de capacitación.

### (Resultados esperados)

- 1) Estandarización de las competencias requeridas al consultor dedicado a la asistencia de EMT
- 2) Diseño e implementación de un programa piloto de capacitación de consultores dedicados a la asistencia de EMT
- 3) Diseño de un sistema de certificación de las competencias y registro de los consultores que se desempeñan en los programas de los organismos públicos de la red de fomento productivo.

## (3) Alcance del Proyecto

Este Proyecto se ejecuta de acuerdo a las Minutas de la Reunión (M/M) acordada y firmada entre el Gobierno de Chile y JICA y el documento Alcance de los Trabajos firmado el 23 de diciembre de 2008. A continuación se detalla el alcance de la cooperación acordado en dicho documento:

- 1) Análisis de la situación actual de las EMT, de las políticas de apoyo del gobierno chileno y de los consultores.
  - a) Análisis de la situación actual de las EMT en Chile.
  - b) Medidas de apoyo a las EMT implementadas por la Red de Fomento Productivo, y análisis de la situación actual
  - c) Análisis de la situación actual de los consultores existentes que actualmente prestan su asistencia a las EMT, y análisis de los aspectos problemáticos del sistema de certificación de consultores
- 2) Diseño de estandarización y sistema de acreditación de los consultores que brindan sus servicios a las EMT
  - a) Establecimiento de procedimientos de evaluación
  - b) Establecimiento de un sistema de capacitación y desarrollo de competencias

- c) Desarrollo de un curriculum para los cursos de capacitación y de materiales de estudio para dichos cursos
  - d) Diseño de un sistema de certificación y acreditación
- 3) Implementación del Proyecto Piloto.
- a) Implementación de exámenes
  - b) Implementación de curso de capacitación
  - c) Implementación de diagnóstico de EMT (in situ)
  - d) Implementación de certificación de consultores de EMT
  - e) Mejoras en el sistema de capacitación y de certificación
- 4) Diseño pormenorizado del sistema de certificación, acreditación y registro
- 5) Hoja de ruta para el establecimiento de un sistema de estandarización de consultores que brindan sus servicios a las EMT
- a) Requisitos para la elaboración de un sistema
  - b) Propuestas relativas a la elaboración del sistema
  - c) Otros asuntos

Además, respecto de la planificación de detalle para la implementación y los estudios de las mallas curriculares para los cursos de capacitación del sistema de Consultores EMT en Chile, propuesto en este informe, se ha utilizado como referencia el documento “Sobre el Nuevo Sistema de Consultores PYME” (año 2000), parte del informe del Concejo de Políticas del Consultor PYME de Japón que se constituye en el indicador del nuevo sistema de Consultores PYME. (en adelante “Indicadores del Nuevo Sistema”)

En Japón, se prepararon nuevas mallas curriculares en base a este informe de junio de 2000, y a partir del año 2002 se vienen desarrollando los cursos de capacitación en base a dichas mallas curriculares. La referencia a estos documentos es debido a que, se ha estimado que los contenidos podrán ser de utilidad para el diseño de un Sistema de Consultores EMT que se adecue a la situación chilena.

Por otra parte, además de los Indicadores del Nuevo Sistema japonés, en el presente informe se hacen referencias a Manuales-Guía del Sistema de Consultores PYME que actualmente se utilizan en Japón.

## **2. Cronograma de implementación del Proyecto**

Este Proyecto, iniciado a mediados del mes de abril de 2009, se está desarrollando con fecha prevista de finalización en diciembre de 2010, extendiéndose por 20 meses (discontinuada), y consta de tres etapas:

Etapa 1: Estudio para la identificación de la situación actual y el diseño de un plan preliminar sobre la estandarización de los consultores que brindan asistencia a las EMT

(desde mediados de abril de 2009 hasta fines de julio de 2009)

- ① Trabajo de preparación en Japón y confección de un Informe Inicial
- ② Explicación del Informe Inicial a la contraparte chilena y deliberación sobre el método de estudios
- ③ Análisis de la situación actual de las EMT de Chile, de los programas de fomento por parte del gobierno y de los consultores que brindan su asistencia a las EMT
- ④ Diseño de curso de capacitación y sistema de registro relativos a la estandarización de los consultores

Etapa 2: Ejecución del Proyecto Piloto

(desde mediados de septiembre hasta fines de diciembre de 2009)

- ① Establecimiento y confirmación de los objetivos del Proyecto Piloto
- ② Explicación del Informe de Avance a la parte chilena y deliberación
- ③ Preparativos para la implementación del Proyecto Piloto
- ④ Implementación del Proyecto Piloto

Etapa 3: Formulación de un plan de acción concreto sobre la estandarización de los consultores que brindan asistencia a las EMT, y recomendaciones

(desde principios de mes de enero de 2010 hasta fines del mes de mayo de 2010)

- ① Preparación de un Informe Intermedio y explicación del mismo a la contraparte chilena
- ② Formulación de un plan de acción concreto sobre la estandarización de los consultores que brindan asistencia a las EMT y preparación de recomendaciones
- ③ Preparación del Informe Preliminar Final y explicación del mismo a la contraparte chilena.
- ④ Preparación del Informe Final

### **3. Composición de la Misión Japonesa y la contraparte**

(1) Misión de Estudio de JICA

<u>Nombre</u>	<u>Cargo</u>
Yoji Watanabe	Jefe de la Misión Japonesa Fomento de las EMT
Tomoyasu Shidara	Sistema de capacitación y registro 1
Yasuhiro Izuho	Sistema de capacitación y registro 2
Nori Iai	Plan de capacitación 1
Masahiko Honke	Plan de capacitación 2
Mario Sawada	Intérprete
Takeshi Iwase	Coordinador

(2) Organismo contraparte

El organismo contraparte del presente Proyecto es la División de EMT del Ministerio de Economía.

Además, participaron como instituciones ejecutoras colaboradoras la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) y el Instituto Nacional de Normalización (INN).

#### **4. Composición del presente informe**

El presente informe consta de la siguiente manera:

Introducción

Capítulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT

Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

Capítulo 4 Diseño de un sistema de consultores de EMT

Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para el establecimiento del sistema

Documentos adjuntos

Seguidamente se detallan los lineamientos de cada uno de los capítulos.

(1) Capítulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT

La economía chilena depende altamente de la industria minera, sobre todo la industria del cobre, cuyo crecimiento estable contribuye a la estabilización prolongada de la macroeconomía. Por otro lado, el sector del comercio y los servicios donde predominan las Mipymes desempeñan un papel importante en la economía chilena en el plano de la creación de empleos. El sector industrial entremetido entre la minería y el sector comercial y de servicios, donde hay muchas pequeñas y medianas empresas, tiene alta potencialidad de liderar la economía del país en el futuro.

(2) Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría

Después del análisis de las políticas de industria y de EMT bajo la Administración Bachelet, trata de los programas que realizan CORFO y SERCOTEC, que son organismos principales de las medidas de fomento de las EMT, y otros. Además, se analiza la relación entre los organismos y sistemas de fomento de EMT, la situación actual de los consultores en la ejecución de los programas, etc.

(3) Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

El Proyecto Piloto se realizó teniendo como objetivo obtener una validación para establecer un sistema de consultores de EMT en Chile y preparar la base para construir un sistema sustentable. En este capítulo se informan los detalles de la realización del Proyecto Piloto y los resultados de su evaluación.

(4) Capítulo 4 Diseño de un sistema de consultores de EMT

Se presenta el diseño de un sistema de consultores de EMT en Chile. En este sistema, el Ministerio de Economía será el eje de la construcción del sistema, por lo cual se describen las condiciones de entidades a ser encomendadas.

(5) Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para el establecimiento del sistema

Se presentan puntos a considerar, el plan de acción y la hoja de ruta para establecer el sistema de consultores de EMT.

Año	2009												2010					2011				
	← ETAPA 1 →			← ETAPA 2 →			← ETAPA 3 →															
	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4-5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
Actividades																						
Preparativos de la Ejecución del Proyecto Piloto (PP) (en Chile). Convocatoria a candidatos para PP																						
2ª Actividad Nacional																						
Preparativos de Ejecución del PP (en Japón)																						
3. 2º Relevamiento in situ (sept. 12 ~ dic. 19) Ejecución del PP																						
Septiembre. Reunión del Comité de Gestión de Proyecto(S/C) ; confirmación final de contenido del PP																						
Realización del examen-diagnóstico de aptitud de cursantes																						
6. Realización del curso teórico de capacitación																						
7. Realización del curso práctico de capacitación																						
8. Realización del examen de certificación																						
9. Ceremonia de finalización del curso																						
10. 3ª Actividad Nacional																						
11. 3º Relevamiento in situ (enero 9 ~ febrero 5) Evaluación del PP																						
Enero. Reunión del Comité de Gestión de Proyecto (S/C); evaluación de actividades del PP																						
13. Deseño y discusión de hoja de ruta																						
14. 4ª Actividad Nacional																						
15. 4º relevamiento in situ (8/8 ~8/20)																						
16. 5ª Actividad Nacional																						
17. 5º Relevamiento in situ (11/4~11/14)																						
18. 6ª Actividad Nacional																						
19. Presentación del Informe Final																						
Fecha presentación de Informes																						

Legendas Relevamiento in situ Tareas nacionales Fecha de presentación de Informes   
 ICIR: Informe Inicial PRIR: Informe de Avance ITR: Informe Intermedio DFR: Informe Preliminar Final FR: Informe Final

**Cronograma de Actividades (revisión a julio 2010)**



## **Capitulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT**

---



## Capítulo 1 Situación general de la economía chilena y las EMT

### 1.1 Situación general de la economía chilena

#### 1.1.1 Tendencia macroeconómica

Durante más de 30 años, Chile ha mantenido una política económica de mercado, con una línea firme hacia el libre mercado y apertura a países extranjeros. El país es abundante en recursos naturales, y tiene una macroeconomía estable debido a la competitividad internacional encabezada por la gran minería del cobre, seguida por la producción agrícola y pesquera y a la vez una sólida política monetaria y financiera. Por otro lado, el hecho de tener una política de economía abierta al exterior es susceptible a los vaivenes y tendencias económicas internacionales. Como antecedente podemos acotar que en el año 1982 la economía chilena experimentó un crecimiento negativo anual por influencia de la crisis del petróleo, la crisis monetaria en 1999 y el shock de Lehman Brothers en 2009. Sin embargo, dada su solidez y orden se ha recuperado en un período menor a un año, lo cual muestra la estabilidad económica en Chile.

La estabilidad de la economía chilena de los años 2000 puede explicarse en base a varios factores. Dentro de éstos pueden mencionarse los siguientes:

- (1) Aplicación de una política fiscal responsable y basada en reglas claras.
- (2) Un Banco Central autónomo/independiente que desarrolla una política monetaria basada en el establecimiento de metas de inflación.
- (3) Un sistema financiero sólido que puede reaccionar ante situaciones de crisis.
- (4) Una institucionalidad sólida que protege los derechos de propiedad y establece reglas claras.

Además, a partir del año 2001 el Gobierno chileno promueve, como regla de administración de sus finanzas, “la estructura para el mantenimiento de un superávit financiero”, y sostiene una política de mantener la balanza en un 0,5% del PBI restando de los ingresos reales los ingresos por privatizaciones, los incrementos de los ingresos tributarios durante las épocas de bonanza económica y el incremento de los ingresos por el alza del precio del cobre. Esto contribuye a las políticas de mediano y largo plazo, frenando los gastos excesivos y como efecto opuesto permite el control y reducción del gasto público.

De esta manera, la macroeconomía chilena de largo plazo se encuentra relativamente estable, aunque el año pasado (2009) producto de la crisis financiera ha tenido un descenso especial a mitad de año, en donde el shock de Lehman Brothers afectó a la economía por la caída del tipo de cambio y caída del precio del cobre. Además la disminución de inversiones en instalaciones y equipos aceleró el retroceso en la economía. Sin embargo, a diferencia de los países asiáticos que basan sus economías en la agroindustria, Chile no sufre impactos sobre ese

sector., Sobre la base de una estructura económica estable, y la recuperación del precio del cobre en el tercer trimestre a niveles del año anterior, la tasa de crecimiento de PBI del año 2009 resultó de -1,2% según estimaciones de la Unidad de Inteligencia Económica (Economic Intelligence Unit:EIU)\*<sup>1</sup> (véase la Tabla 1.1-1). Además, como se ve la tendencia de recuperación desde el tercer trimestre del 2009, en el 2010 se espera un crecimiento anual del 3% según el EIU y de un 4% a 5% según el Banco Central de Chile.

Pero, como se puede ver en la misma tabla, en el año 2009 la tasa de variación de la formación del capital fijo fue altamente negativo y no se vislumbra una mejoría considerable del índice de desempleo. De modo que se estima que las industrias manufactureras - excepto la agroindustria que tiene una competitividad bastante alta-, tardarán un poco más de tiempo para una completa recuperación.

**Tabla 1.1-1 Resumen del Estado de la Economía de Chile**

(% a menos que se indique otra cosa)

	2007a	2008a	2009b	2010b
PBI Nominal (mil millones de pesos)	85.621	88.535	86.932	93.246
Crecimiento Real de PBI	4,7	3,2	-1,2	3,0
PBI per cápita (US\$ en PPA)	13.887	14.493	14.226	14.534
Crecimiento de la inversión bruta fija	12,0	19,5	-16,1	8,8
Crecimiento de la producción industrial	3,1	-1,1	-2,5	2,7
Población (millones)	16,6	16,8	16,9	17,1
Tasa de desempleo (promedio)	7,0	7,8	10,2	9,4
Exportación de bienes & Servicios	7,6	3,1	-6,6	5,2
Importación de bienes & Servicios	14,9	12,9	-12,2	9,9
Balanza por cuenta corriente (millones de US\$)	7.189	-3.440	-1.224	-1.615

Notas: a Actual, b pronóstico de EIU

Fuente: Country Report August 2009, The Economist Intelligence Unit Limited 2009

### 1.1.2 Estructura productiva de Chile

La Tabla 1.1-2 muestra la estructura productiva chilena del año 2008 por PBI sectorial, exportación y empleo. Como se ve claramente en esta tabla, la principal característica de la estructura productiva de Chile es que la minería es el mayor sector productivo, cubriendo el 18,6% del PBI y el 58.7% de la exportación total. Aunque recientemente la producción de molibdeno y el litio llama la atención, el cobre contribuye mayormente al PBI como así también a las exportaciones. En cuanto al aporte al PBI, le siguen los servicios financieros

\*<sup>1</sup> De acuerdo al pronóstico del Banco Central de Chile, la tasa de crecimiento de PBI del año 2009 fue de -1,5% a -2,0%.

(16,0%), las industrias manufactureras (13,5%), los servicios (10,2%), y el comercio, restaurantes y hotelería (9,3%), estas últimas sin grandes diferencias, con un 7% como máximo. Por otro lado, en relación al empleo, el sector servicios provee un 26,8%, siendo la mayor proporción, y después siguen el comercio, restaurantes y hotelería con un 19,7%, y la industria manufacturera en 12%. La industria minera es solamente de 1,5%.

La minería es para Chile un recurso natural dado, y se hacen esfuerzos para aprovecharlo. Pero, no se puede tener grandes esperanzas de que el sector minero genere más empleos, y el desafío es cómo hacer para fomentar y promover otras industrias a fin de lograr un desarrollo equilibrado a nivel país teniendo en cuenta el empleo y las exportaciones.

**Tabla 1.1-2 Estructura productiva chilena (PBI, Exportaciones y Empleo, por sector, 2008)**

Sector productivo	PBI (millones \$)	%	Exportac. (mill US\$)	%	empleados (miles)	%
Agric.Gan./silvicultura	2.710.101	3,2%	3.894,4	6,0%	788,88	11,9%
Pesca	557.224	0,7%			-	
Minería	15.598.515	18,6%	38.190,9	58,7%	96,04	1,5%
Minería de cobre	13.742.068		32.807,5	50,4%	-	
Manufacturas	11.316.715	13,5%	21.196,4	32,6%	851,37	12,9%
Alim. Bebidas, tabaco	3.659.246		8.467,3		-	
Textil, vestim. Cuero	402.034		-		-	
Maderas, muebles	494.867		2.146,3		-	
Papel, impresion	1.096.503		3.295,9		-	
Petroleo, prod químicos goma, plasticos	2.722.808		3.811,6		-	
Prod no metalicos, base p/ minería	1.193.370		1.481,4		-	
Metales	-				-	
Prod metalicos, maquinaria	1.747.886		1.662,1		-	
Electricidad, gas, agua corriente	3.024.331	3,6%			35,97	0,5%
Construcciones	6.754.781	8,1%			566,62	8,6%
Comercio, restaurantes, hotelería	7.767.291	9,3%			1.303,66	19,7%
Transporte	4.445.317	5,3%			589,54	8,9%
Comunicaciones	1.961.118	2,3%			-	
Servicios Financieros	13.413.103	16,0%			606,63	9,2%
Inmuebles	4.179.165	5,0%			-	
Servicios (educ., seguros)	8.524.488	10,2%			1.768,79	26,8%
Servicios publicos	3.597.826	4,3%				
Zona franca	-		1.821,1	2,8%		
Otros	-					
<b>Totales</b>	<b>83.849.975</b>	<b>100,0%</b>	<b>65.102,8</b>	<b>100,0%</b>	<b>6.607,50</b>	<b>100,0%</b>

Fuente : Banco Central de Chile, Boletín Mensual, Junio 2009  
Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Indicadores Mensuales, 30 abril 2009.

Ahora vamos a ver la extensión geográfica de las industrias chilenas. La tabla 1.1-3 señala el aporte porcentual al PBI por región. En todo el período 2004 - 2007, la Región Metropolitana ocupa más del 40% de la totalidad. Después siguen la Región del Bio Bio (la octava Región) en que se ubica Concepción, la segunda ciudad productiva del país, en más de 9%, y la Región de Valparaíso (la quinta Región), en alrededor de 8%. Mirando desde el punto de vista de la estructura productiva por sectores, la industria minera y las de comercio y servicios muestran alta proporción, pero no necesariamente están concentradas en la Región Metropolitana. Sin embargo, esta tabla se basa en la ubicación de las empresas y personas naturales a nivel regional, en la cual se destaca la Región Metropolitana en donde se encuentra la mayor cantidad de población y en donde se concentran también muchas oficinas centrales de empresas, lo cual se relaciona con el alto porcentaje en la RM. No se observan muchas variaciones durante los últimos 4 años de esta tabla, lo cual se constituye como antecedente de la necesidad de corrección de la diferencia entre la Región Metropolitana y las otras Regiones.

**Tabla 1.1-3 Participación de las Regiones en el PBI(%)**

Región	2004	2005	2006	2007
I. Tarapaca	3,7	3,4	3,5	3,6
II. Antofagasta	6,9	6,7	6,5	6,4
III. Atacama	1,7	1,7	1,8	1,8
IV. Coquimbo	2,3	2,2	2,2	2,2
V. Valparaíso	8,1	8,0	8,1	7,8
RMS Santiago	42,6	42,7	42,6	43,0
VI. Libertador	3,8	3,8	3,8	3,5
VII. Maule	3,5	3,6	3,6	3,5
VIII. Bío Bío	9,4	9,6	9,4	9,1
IX. La Araucanía	2,4	2,4	2,4	2,4
X. Los Lagos	4,6	4,5	4,5	4,5
XI. Aysen	0,6	0,6	0,6	0,6
XII. Magallanes	1,7	1,6	1,6	1,3

Fuente: Banco Central de Chile, Boletín Mensual, Junio, 2009

En cuanto a la división político administrativa de Chile, veáse el mapa al comienzo del Informe.

## 1.2 Características de las Empresas de Menor Tamaño de Chile (EMT)

### 1.2.1 Definición de las Empresas de Menor Tamaño (EMT)

La clasificación de las micro, pequeñas y medianas empresas de Chile se realiza según las dos clases de definiciones. Una está basada en el monto de ventas anuales (basado en Unidades de Fomento = UF)<sup>\*2</sup> y la otra en el número de empleados. La primera es usada originalmente por el Ministerio de Economía, los respectivos organismos de la Red de Fomento Productivo, el Servicio de Impuestos Internos (SII), etc. La definición por el monto de ventas anuales es la definición oficial del Ministerio de Economía según el Estatuto de las Empresas de Menor Tamaño establecido el 3 de noviembre de 2009. En cambio, la definición por el número de empleados es principalmente utilizada por la Encuesta de Caracterización Socioeconómica (CASEN) del Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN), o en cuestiones relacionadas con la Ley del Trabajo. En general, predomina la clasificación según el monto de ventas anuales, en distintas instituciones, incluyendo las financieras. Concretamente, las empresas se clasifican como se muestra a continuación.

#### (1) Clasificación de las empresas según el monto de ventas anuales

Clasificación	Importe de ventas anuales (UF)	Pesos chilenos (unidad : MM)
Micro	Hasta 2.400UF	hasta 50
Pequeña	2.401 ~ 25.000UF	50 ~ 525
Mediana	25.001 ~ 100.000UF	525 ~ 2.100
Grande	Más de 100.000UF	Más de 2.100

Fuente : Estatuto de las Empresas de Menor Tamaño, MINECON

Nota : US\$1=Ch\$500, a la fecha de 10 de enero de 2010

#### (2) Clasificación de las empresas según el número de empleados

Clasificación	Cantidad de empleados
Micro	Hasta 9 personas
Pequeña	10 ~ 49 personas
Mediana	50 ~ 199 personas
Grande	Más de 200 personas

Clasificación según encuesta CASEN (MIDEPLAN)

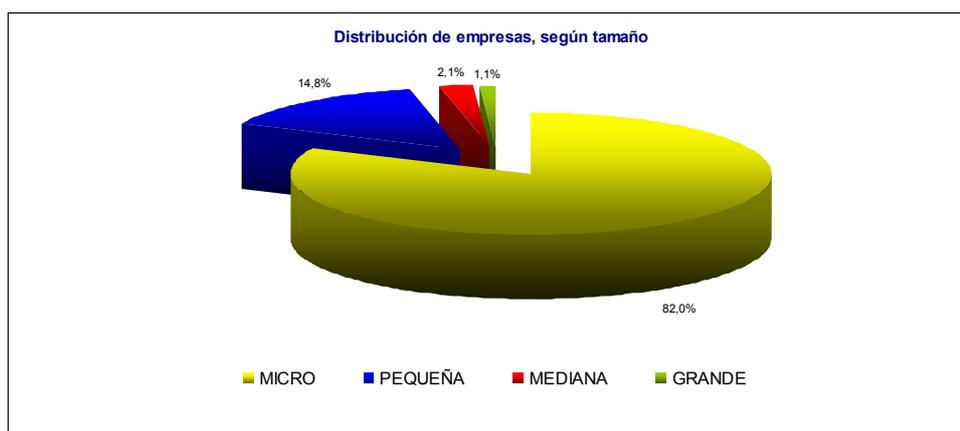
<sup>\*2</sup> La Unidad de Fomento (UF) es una unidad introducida para indicar los valores estables en vez de dólares. Normalmente se utiliza en caso de precios del alquiler, de los inmuebles, etc.

## 1.2.2 Situación general de las Mipymes

### 1.2.2.1 Cantidad de empresas según datos del Servicios de Impuestos Internos (SII)

En Chile, las EMT (empresas de menor tamaño) se deben registrar obligatoriamente ante el Servicio de Impuesto Internos (SII) tanto las empresas con personalidad jurídica como las de persona natural, como contribuyente, obteniendo así el número de identificación de contribuyente (Rol Único Tributario: RUT). Al hablar de la cantidad de empresas, se utilizan principalmente los datos de las personas jurídicas del SII. En Chile el Instituto Nacional de Estadísticas no hace censos periódicos de las empresas por lo tanto la única fuente disponible es la del SII. Según los datos del SII del año 2008 estaban registradas 900.846 empresas (RUT extendido) a lo largo del país.<sup>\*3</sup> La siguiente tabla muestra un estudio realizado en las 900.846 empresas.

En los gráficos siguientes se puede ver la distribución de las empresas según tamaño (por ventas), Actividad Económica y región a partir de información del SII.



Fuente: SII

**Figura 1.2-1 Cantidad de Empresas por tamaño en Chile**

Según la clasificación por nivel de ventas, un 99% corresponde a las EMTs. En particular, a las micro les corresponde un 82%, a las pequeñas un 15%, a las medianas un 2% del total. A las grandes empresas les corresponde solo un 1%.

Según la distribución por rubros empresariales, el comercio supera el 35% del total, constituyéndose el sector productivo más grande, independientemente del tamaño de las empresas que lo constituyen. Luego, le siguen los servicios inmobiliarios con un 11,4%, el

<sup>\*3</sup> Todas las personerías jurídicas deben pagar impuestos sobre el valor agregado (19%) e impuestos de sociedad anónima (17%), y las empresas que no pagan estas tributaciones se consideran como empresas sin actividades (en cesación de actividades, cerradas, quebradas, etc.).

transporte, almacenaje con un 10,5%, la construcción con un 5,9%, la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura con un 4,7%, y la minería exceptuando la de cobre con un 4,3%.

**Tabla 1.2-1 Distribución de los sectores productivos por tamaños empresariales en Chile (%)**

Tipo de actividad	Micro empresas %	Pequeñas empresas %	Medianas empresas %	Grandes empresas %
Venta mayorista, detallista	42	30	32	31
Manufactura	8	12	13	18
Transporte	10	8	6	6
Agricultura, ganadería	11	11	7	5
Inmuebles, vivienda	9	13	14	10
Financieras	2	5	8	12
Construcciones	5	9	10	10
Minería	0	1	1	2
Hotelería, restaurantes	5	3	1	1
Otros servicios	8	8	7	5

Fuente: “Business Dynamics in Chile (1999 ~ 2006)”, MINECON y SII, 2006.

La importancia de sectores productivos chilenos se ve más claramente si se compara esta tabla con la Tabla 1.1-2 (PBI por sectores). Es decir, la minería y la industria manufacturera muestran alta participación en el PBI y exportaciones, sirviendo de locomotora de la economía chilena. En cambio, el comercio y los servicios desempeñan un papel importante en el número de empresas y el empleo.

### 1.2.2.2 Características por región

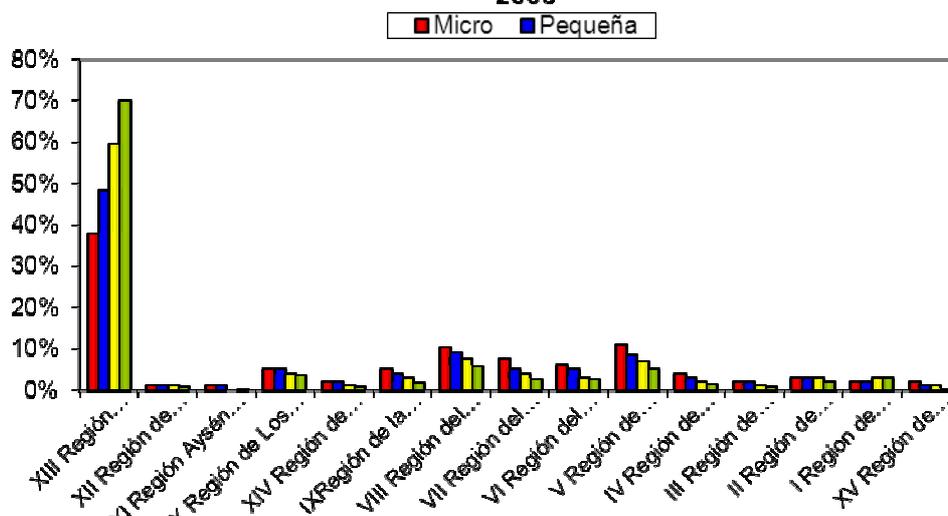
En el análisis de la distribución de las empresas según las regiones (ver Tabla 1.2-2), el 72% de las grandes empresas y el 41% de las EMT están localizadas en la Región Metropolitana. En la zona central formada por la RM, la VI Región colindante con ésta, y la VII Región, se concentran el 81% de las grandes empresas y el 63% de las EMT. Sin embargo, si se fija solamente en las EMT, concurren también en la V Región a la que pertenece la ciudad de Valparaíso y en la VIII Región donde se encuentra la zona industrial encabezada por la ciudad de Concepción, lo cual significa que la existencia de las EMT en regiones no puede despreciarse.

**Tabla 1.2-2 Distribución de empresas por región y por tamaño de empresa**

(Companies)

Region	Micro	Small	Medium	Large	Total
I. Tarapaca	21,055	3,068	549	270	24,942
II. Antofagasta	17,427	3,480	424	168	21,499
III. Atacama	9,301	1,639	187	58	11,185
IV. Conquimbo	23,929	3,620	432	132	28,113
V. Valparaiso	63,474	10,944	1,246	436	76,100
VI. B. Ohiggins	33,215	5,472	605	212	39,504
VII. Maule	44,299	5,970	613	217	51,099
VIII. Biobio	64,515	11,015	1,389	519	77,438
IX. La Araucania	31,393	4,589	442	154	36,578
X. Los Lagos	41,924	7,697	874	370	50,865
XI. Aisen	4,429	673	61	30	5,193
XII. Magallanes & Antart	6,939	1,308	181	89	8,517
<b>XIII. RM. Santiago</b>	<b>223,788</b>	<b>61,368</b>	<b>11,049</b>	<b>6,721</b>	<b>302,926</b>
No identified	777	21	0	1	799

Fuente: "Business Dynamics in Chile (1999 ~ 2006)", MINECON y SII, 2006.

**Distribución Regional de Empresas por Tamaño. Datos a 2008**

Fuente: SII 2008

**Figura 1.2-2 Distribución Regional de Empresas por Tamaño (2008)****1.2.2.3 Características según la antigüedad de la empresa**

La Tabla 1.2-3 muestra a grandes rasgos la antigüedad de las empresas chilenas. Se puede ver la tendencia general de que, cuanto menor es el tamaño de la empresa, menos años de antigüedad tiene la firma, y viceversa para el caso de empresas relativamente de mayor tamaño. Lo que llama la atención es que el 70% de las pequeñas empresas y el 76% de las medianas tienen más de 5 años de antigüedad. Aún el 59% de las microempresas los tienen.

Un hecho que llama la atención es que en Chile las empresas aunque tengan 5 años de existencia difícilmente crecen.

En Chile se cuenta con apoyo gubernamental para la generación de nuevos emprendimientos por lo que la tasa de estos no es menor Sin embargo, respecto de la posterior expansión de los negocios, existen varios factores y criterios los que dependen necesariamente de la intención del empresario, por lo que no es correcto enfocar el aspecto del crecimiento de la empresa. A partir de esto, se plantea la necesidad de aplicar políticas de apoyo que se ajusten a las necesidades de cada una de las EMT.

**Tabla 1.2-3 Porcentajes de empresas según la antigüedad y tamaño (%)**

Años de operación	Micro	Pequeñas	Medianas	Grandes	Total
menor a 2 años	20	11	7	5	17
menor a 5 años	19	19	18	12	18
más de 5 años	59	70	76	83	62
No operan	2	0	0	0	3

Fuente: “Business Dynamics in Chile (1999 ~ 2006)”, MINECON y SII, 2006

#### 1.2.2.4 Grado de contribución de las EMT a las exportaciones

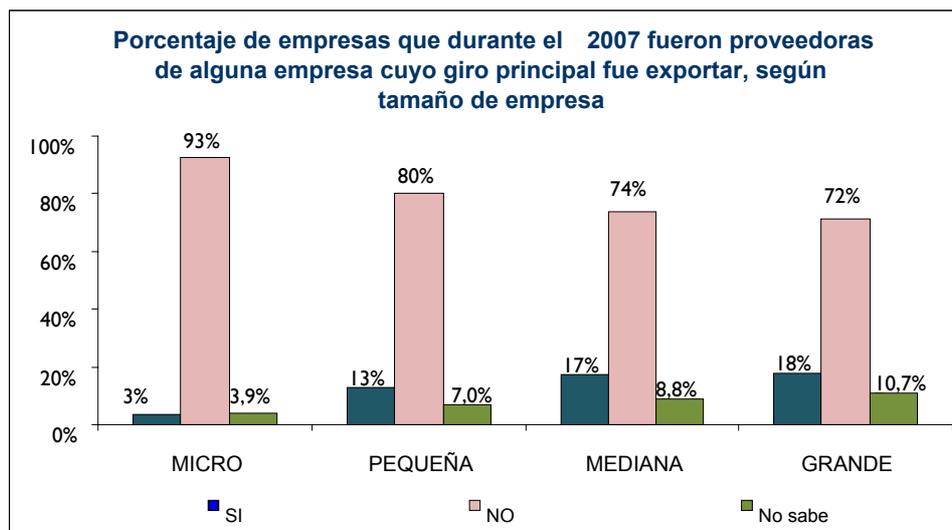
Según la información “Exportaciones por Tamaño de Empresas, Compendio Estadístico, 2002-2008” de mayo de 2009 que el Ministerio de Economía ordenó según los datos del Banco Central, de la estadística aduanera y del SII, la contribución a las exportaciones de las EMT chilenas es como se muestra en la Tabla 1.2-4.

**Tabla 1.2-4 Exportaciones de las empresas chilenas por tamaño de empresas (2008)**

Tamaño de empresa	Clasificación según ventas anuales (UF)	Cantidad de empresas	Monto FOB US\$	Totales (%)
Microempresas	0 ~ 200	708	2.109.002	0,0
	200 ~ 600	409	4.393.094	0,0
	600 ~ 2.400	617	17.579.002	0,0
Pequeñas empresas	2.400 ~ 5.000	458	26.207.308	0,0
	5.000 ~ 10.000	585	66.859.757	0,1
	10.000 ~ 25.000	966	199.219.640	0,3
Medianas empresas	25.000 ~ 50.000	882	345.126.205	0,5
	50.000 ~ 100.000	909	653.611.347	0,9
<b>Subtotal de EMT</b>		<b>5.534</b>	<b>1.315.105.357</b>	<b>1,9</b>
Grandes empresas	100.000 ~ 200.000	834	1.208.579.611	1,7
	200.000 ~ 600.000	950	2.818.198.745	4,0
	600.000 ~ 1.000.000	298	2.103.640.003	3,0
	más de 1.000.000	654	62.375.215.571	89,3
Subtotal de grandes empresas		2.736	68.505.633.930	98,1
Totales		8.270	69.820.739.286	100,0

Fuente: MINECON/ Banco Central de Chile/ Servicios Impuestos Internos SII

Como se observa en la tabla, la exportación entre 5.534 empresas de menor tamaño alcanzó a 1.315 millones de dólares, los cuales representan solamente el 1,9% del total de exportaciones de Chile. Al observar la evolución en el tiempo, en 2002 fue del 3,8%, en 2003 del 3,5%, en 2004 del 2,5%, en 2005 del 2,3%, en 2006 del 1,7%, en 2007 del 1,7%, acusando una tendencia a la baja año tras año. Ahora, si se observa la cantidad de las EMT que exportaron, en el 2002 fueron 4.031 empresas, en 2003 fueron 4.303, en 2004 fueron 4.380, en 2005 fueron 4.600, en 2006 se redujo a 4.503, en 2007 aumentó a 5.285 y en 2008 llegó a 5.534 empresas. Es decir, pese a que las EMT que exportan tienden a aumentar en número, están disminuyendo su proporción en la totalidad de las exportaciones de Chile.



Fuente: SII

**Figura 1.2-3 Porcentaje de empresas exportadores según sus tamaños (2007)**

### 1.2.2.5 Las Mipymes vistas en los datos de Observatorio Chile

A partir del año 2009 el Ministerio de Economía (MINECON) junto con el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) realiza encuestas estadísticas de empresas por sector y por tamaño en todo el país<sup>\*4</sup>. Se estudian 10.261 empresas seleccionadas por el muestreo aleatorio estratificado mediante datos de registro del SII y el directorio de empresas de INE de 2007. La tasa representativa de la totalidad de las empresas es de 1.25%, y de las 10.261 empresas 8.382 empresas (81.7%) son mipymes. Son estudios de muestras elegidas desde los estratos de tamaño de empresa y de rubros, abarcando todo el país.

Los resultados de análisis se publicaron en noviembre de 2009. Para ver características de las EMT, se citan a continuación algunas de ellas. Se trata de la comparación con las grandes empresas.

#### 1) Formas de empresas

Se ve una clara diferencia respectiva entre las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. En las microempresas el 82,5% de las muestras pertenece a empresarios individuales, en las pequeñas empresas el 48,3%, y en las medianas empresas el 14,8%. Se observa la situación de que a medida que se achica el tamaño de empresa, se atrasa la constitución de sociedad.

<sup>\*4</sup> El título de encuestas estadísticas es “Observatorio de Empresas”

2) Proporción del capital extranjero

Como es de suponer, hay muy pocas empresas que han introducido las inversiones extranjeras dentro las micro y pequeñas empresas (menos del 1%), mientras que el 15,6% de las grandes empresas y el 4,7% de las medianas empresas sí lo tienen.

3) Tipo de empresario

Como se puede suponer con la gran cantidad de empresarios individuales antes mencionados, el 95,8% de las micro y el 86,9% de las pequeñas empresas se administran por su fundador (o familiar del fundador). En cambio, las grandes empresas su proporción es solamente 39,4%.

4) Forma de exportación

En cuanto a la proporción de las empresas que exportan incluyendo exportaciones indirectas, las pequeñas empresas alcanzan a un 15%, las medianas empresas 26%, y las grandes empresas 36%. Las grandes empresas exportan mayormente en forma directa, mientras las pymes en forma indirecta.

5) Obtención de certificación de calidad

Se trata de obtención de alguna certificación. Incluyendo la etapa de proceso de certificación, el 42% de las grandes empresas han obtenido alguna certificación. En cambio, el 95% de las micro, el 88% de las pequeñas, y el 76% de las medianas no tienen ninguna medida para eso.

### 1.2.3 Características de las EMT en Chile

Se puede señalar las siguientes características de las EMT chilenas según un análisis basado en los datos estadísticos arriba mencionados.

- 1) El 80% del total de las empresas pertenecen a las microempresas, en cambio las empresas pequeñas y medianas son relativamente pocas. Aún más hay muy pocas empresas medianas en Chile.
- 2) En cada uno de los estratos de empresas (micro, pequeñas y medianas) predominan las empresas de menor tamaño, lo cual significa que el país tiene una distribución sumamente sesgada e inestable de la estructura empresarial<sup>\*5</sup>
- 3) Se ve la tendencia a la concentración de empresas en la RM y zonas urbanas, pero la existencia de micro y pequeñas empresas en regiones no se puede despreciar.

---

<sup>\*5</sup> Según lo contado por la Confederación Gremial Nacional Unida de la Mediana, Pequeña, Microindustria, Servicios y Artesanados de Chile (CONUPIA), el estrato más grande dentro de sus miembros son empresas de 4 personas.

- 4) Al analizar las Mipymes por rubros, a medida que disminuye su tamaño, aumentan las empresas de comercio y servicios, y se reducen las industrias manufactureras. En otras palabras, no están desarrolladas la subcontratación y la división de trabajos en el sector manufacturero.
- 5) Se observa un bajo agrandamiento de las Mipymes aún transcurridos varios años de su fundación, sin poder salir del tamaño de micro y de pequeña empresa. Especialmente las empresas de 2 ~ 5 años desde su fundación tienen poco crecimiento empresarial.
- 6) El 98% de las exportaciones de Chile se atribuyen a las grandes empresas, y hay solamente 5.500 empresas pequeñas y medianas que exportan en todo el país. Desde el punto de vista sectorial, la minería y la industria manufacturera ocupan más de 90% de las exportaciones.
- 7) En cuanto a la certificación relacionada con la calidad en las micro y pequeñas empresas, están bastante atrasadas en comparación con las medianas y grandes empresas.

Al ordenar estas características de las EMT de Chile, se puede decir que las micro y pequeñas empresas que se dedican al comercio y servicios así como las pequeñas y medianas empresas que hacen negocios en el mercado doméstico, son las que forman el estrato de la mayoría de las EMT. Es decir, los principales objetos de los consultores de EMT que se capacitan en el presente Proyecto, serán las microempresas del nivel superior, las pequeñas empresas y las empresas medianas del nivel inferior, las cuales son administradas por su fundador. En cuanto a la distribución regional de las empresas, se concentran en la zona central incluyendo la RM, y por lo tanto, para desarrollar el programa de capacitación de consultores de EMT, se considera razonable realizarlo alrededor de la ciudad de Santiago.



## **Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría**

---

---



## **Capítulo 2 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT y la consultoría**

### **2.1 Políticas, medidas y organismos de fomento de las EMT**

#### **2.1.1 Características de las políticas y medidas de fomento de las EMT**

##### (1) Política macroeconómica

Chile ha venido adoptando la política de liberación de la economía durante más de 30 años. Concretamente consiste en una política de fomento productivo del país que tiene como objetivo el “Crecimiento a través de la liberación del comercio exterior y la inversión”. Las políticas de liberación tales como del cambio, del comercio exterior, desregulaciones, la política de fomento de la inversión extranjera, etc., iniciadas a partir de la década de 1970, constituyeron la preparación para la activación de los acuerdos de libre comercio de los últimos años. Actualmente, el 90% de las exportaciones chilenas se desarrolla dentro del marco de los acuerdos de libre comercio, y como resultado, Chile es uno de los países con alta proporción de exportación dentro de América Latina.

En Chile, el 17 de enero de 2010 se realizó la segunda vuelta de la elección presidencial, resultado que pone fin a la administración de centro izquierda que duró 20 años después de la transferencia al gobierno civil y nace una administración de centro derecha. El nuevo Presidente asumirá su cargo el 11 de marzo del año en curso, e inmediatamente se iniciará el nuevo gabinete. El Presidente electo, el Sr. Sebastián Piñera, ha manifestado la continuidad de la política de liberación económica y las medidas de reducción de impuestos a las Pymes, y dentro de sus “75 promesas electorales” se incluyen las políticas económicas existentes tales como el fortalecimiento de la competitividad y la creación de empleos. Por lo tanto, la opinión general es que no habrán grandes cambios de las políticas macroeconómicas de Chile.

A continuación, se informan las situaciones actuales de las medidas, organismos y sistemas de fomento de las EMT a fines de febrero de 2010.

##### (2) Medidas de fomento de las EMT

Las políticas de fomento de las EMT bajo la administración Bachelet se han planificado y se han implementado dentro del marco del “Crecimiento a través de la liberación del comercio exterior y la inversión” que es la base de la política económica. En forma concreta, las siguientes políticas de fomento se han lanzado. A continuación se enumeran estas políticas y sus medidas (situación actual).

###### 1) Modernización de la legislación y las regulaciones

- Creación de la División de Empresas de Menor Tamaño (EMT)

(Aunque no se ha concretado la creación de la Secretaría de EMT, la actual Subsecretaría de Economía cambia de nombre a Subsecretaría de Economía y EMT, poniéndose de este modo énfasis en la administración de fomento de las EMT dentro del Ministerio de Economía).

- Establecimiento de oficinas del desarrollo regional a lo largo del país, para la coordinación con la oficina central  
(Actualmente el Ministerio del Interior está promoviendo esta medida. Por otra parte, el Ministerio de Economía está organizando el establecimiento de un Consejo Consultor Público-Privado y de un sistema para el fomento de las EMT regionales.)
- Simplificación de los requisitos para la tramitación de la iniciación, traspaso y cierre de las EMT.  
(Se aborda en el Estatuto de las EMT recientemente establecido.)
- Aseguramiento de la transparencia de los trámites administrativos  
(En el Estatuto de las EMT se mejoran aspectos tales como documentos públicos por las EMT, falta de explicación sobre los trámites, ambigüedad de la aplicación de reglamentos penales, etc. En cuanto a los contenidos de mejoras reales, se fijan aparte reglamentos detallados.)

## 2) Mejora de capacidades empresariales

- Promoción de capacitación y entrenamiento, desarrollo de programas de apoyos técnicos  
(Promoción por CORFO, SENCE, SERCOTEC, etc.)
- Promoción de las compras por parte de las entidades estatales a las EMT  
(Ampliación del Mercado Público en el sitio web del abastecimiento gubernamental y simplificación de los trámites.)
- Desarrollo de programas de cooperación entre las pequeñas, medianas y grandes empresas, difusión de los modelos exitosos de exportación  
(Impulsado por CORFO y ProChile)
- Emisión de los certificados de calidad de gestión que cumplan con las normas internacionales  
(Impulsado por el programa FOCAL de CORFO)

## 3) Financiación

- Estudios sobre mecanismos de renegociación de deudas  
(Se aborda en el Estatuto de las EMT recientemente establecido.)
- Fortalecimiento de los sistemas de garantía de crédito  
(Ofrecimiento de los sistemas de garantía de crédito múltiples)
- Mejoramiento de sistemas de préstamos.  
(Promoción de sistemas de financiamiento para las EMT por BancoEstado)
- Revisión del impuesto de timbres y estampillas

- 4) Promoción de emprendimientos y establecimiento de un sistema tributario simplificado  
La promoción de emprendimiento se hace a través de programas CORFO, SERCOTEC, etc. CORFO apoya la fundación de empresas por el Programa de Incubación y SERCOTEC por el Programa de Fondo Capital Semilla.
- 5) Innovación y desarrollo de la tecnología
  - Promoción de la inversión para la tecnología de la información  
(Promoción según el Programa de InnovaChile)

Conforme a las políticas arriba mencionadas, la Red de Fomento Productivo ha venido implementando las medidas concretas de fomento. Esta Red fue organizada a fin de impulsar las industrias y mejorar la productividad de Chile por medio de la coordinación de 210 programas de 9 ministerios y 22 organismos. Para esto, se organizó una comisión coordinadora periódica supervisada por el Ministerio de Economía, donde asisten todas las organizaciones para la coordinación de las políticas. Sin embargo, actualmente esta colaboración organizacional como Red de Fomento Productivo no existe debido a dificultades de la coordinación general a nivel central y a la ineficiencia por el requerimiento de muchas horas. Es decir, los 9 ministerios y los 22 organismos continúan independientemente sus actividades, y se reúnen cuando se requieran cooperaciones con otros organismos según las necesidades. Sin embargo, existen regiones donde las oficinas locales de los respectivos organismos que integran la Red de Fomento Productivo continúan desarrollando activamente las actividades como grupo.

## **2.1.2 Programas de las instituciones ejecutoras de las políticas y medidas**

### **2.1.2.1 Programas de las principales instituciones de fomento de las Mipymes**

Una vez que se determinan las políticas y que se anuncian los lineamientos de cada ministerio, las instituciones públicas se encargan, en calidad de entidad ejecutora, del diseño y planificación de los programas, a los cuales se les dan nombres propios con sigla. Estos programas se llevan a cabo directamente por alguna de las instituciones de la Red de Fomento Productivo o por instituciones privadas o consultores privados encomendados por organismos públicos dentro de la Red.

En la Tabla 2.1-1 se muestran los programas y sus contenidos de CORFO y SERCOTEC que pertenecen al Ministerio de Economía, y de SENCE del Ministerio de Trabajo.

Tabla 2.1-1 Programas de las principales instituciones de fomento de las EMT

## &lt;Programas de la CORFO&gt;

Nombre del Programa / contenido	Resumen	Objeto del programa	Observaciones
1. Programa de Preinversión, Eficiencia Energética-PI, EE.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribuir a una utilización eficiente de la energía en las empresas.</li> <li>- Apoyar la optimización del consumo energético y la reducción de costos asociados a su uso.</li> <li>- Subsidio a consultoría de preinversión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evalúa tecnología, economía y financiación de la EMT.</li> <li>- El aporte es de hasta 70%, con tope de \$ 6.000.000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>
2. Programa de Preinversión Energías Renovables No Convencionales PI. ERNC	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar proyectos para la generación de energía de fuentes renovables, según Protocolo de Kyoto.</li> <li>- Apoyar las empresas de la Región Metropolitana.</li> <li>- PJ determinados por la CNE iguales o inferiores a 20.000 KW. Ej. geotérmica, eólica, solar, biomasa, mareomotriz, pequeñas centrales hidroeléctricas,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aporta hasta el 50% del costo total de estudio o consultoría con tope de \$33.000.000</li> <li>- Es cofinanciación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>
3. Programa de Preinversión, Medio Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubrir parte del costo para la contratación de una consultoría especializada en el ámbito medioambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyar la producción sustentable subsidiando estudios de preinversión en medio ambiente de EMTs.</li> <li>- Aporte hasta 50% del costo total de la consultoría, con un tope de \$ 4.000.000</li> <li>- Cofinanciación vía Agentes Operadores Intermediarios*.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>
4. Programa Preinversión Riego	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofinanciar asesorías para estudios de preinversión de proyectos de riego.</li> <li>- Apoyo dirigido a organizaciones usuarios de aguas o empresas con derechos de aguas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubre hasta un 70% de costos de consultoría.</li> <li>- Montos de \$3000.000 hasta \$9000.000 dependiendo de los contenidos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Organizaciones según Ley 18450</li> </ul>
5. Programa Preinversión Áreas de Manejo de Pesca Artesanal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para organizaciones de pescadores para acceder al sistema de Áreas de Manejo y Explotación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para el Estudio de Base: cubre hasta 70% con tope de \$9 millones.</li> <li>- Para Seguimiento: cubre hasta 50%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Organizaciones de pescadores artesanales.</li> </ul>

Nombre del Programa / contenido	Resumen	Objeto del programa	Observaciones
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cubrir parte de los costos de consultoría para Estudio de Base para los informes ulteriores de seguimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- con tope de \$2 millones.</li> <li>- Cofinanciación a través de AOI.</li> </ul>	
<p>6. Programa Asociativos de Fomento PROFO – Proyectos Asociativos de Fomento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para preparación y desarrollo de proyectos de grupos de 5 o más empresas, para mejorar la competitividad, a través del fomento a la asociatividad productiva mediante distribución de la información sobre mercados, compras, mercados globales etc.</li> <li>- El aporte es un subsidio no reembolsable para apoyar las tareas de consultorías, asesorías.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Co-financiación de hasta el 50%.</li> <li>- Las empresas deben demostrar ventas anuales entre 2400UF y 100.000UF.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>
<p>7. Fondo de Asistencia FAT</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la empresa para introducir tecnologías TIC o incorporación de prácticas de Producción Limpia. &lt;subsidio&gt;</li> <li>- Se busca mejorar la competitividad con técnicas de gestión, a través de consultorías especializadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofinanciamiento del 50% a 70% de costos.</li> <li>- La financiación se realiza vía AOI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: EMT Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>
<p>8. A.Fomento a la Calidad (Etapa I: de Implementación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para contribuir a la implementación de sistemas de gestión de calidad en las empresas. &lt;subsidio&gt;</li> <li>- Apoyar sistemas de gestión para que las EMT puedan demostrar el cumplimiento de estándares (ISO, estándares chilenos )</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofinanciamiento del 50% a 70% de costos. Tope máximo: \$7 millones.</li> <li>- La financiación se realiza vía AOI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>
<p>9. Fomento a la Calidad (Etapa II: de Verificación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para el mejoramiento de la calidad a través de la certificación de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofinanciamiento del 50% a 90% de los costos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>

Nombre del Programa / contenido	Resumen	Objeto del programa	Observaciones
10. Programa de Desarrollo de Proveedores - PDP	<p>sistemas o estándares de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Es un aporte que cubre parte del costo de la certificación otorgado por organismo acreditado y registrado ante el INN.</li> <li>- Apoyo para el diagnóstico, preparación y desarrollo de proyectos de grandes empresas que tienen como objetivo la integración de los proveedores a cadenas productivas, mejorando el vínculo con el cliente. Esto se establece entre la empresa grande y las EMTs proveedoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las empresas objetivo son EMT</li> <li>- Financiación vía AOI.</li> </ul>	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofinanciamiento de hasta 50% en la etapa de diagnóstico, con tope máximo de \$800.000.</li> <li>- Cofinanciamiento de hasta 50% en la etapa de desarrollo, con tope máximo de \$2.500.000.</li> <li>- Tope Max.: \$ 55 millones/año.</li> <li>- Financiación vía AOI</li> <li>- Deben asociarse 10 a 20 EMTs con una empresa grande</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: Formal. Empresa / Empresario</li> </ul>

## &lt;Programas del SERCOTEC&gt;

## Nombre del Programa : Programa Microempresa

Nombre del Programa / contenido	Resumen	Objeto del programa	Observaciones
1. Capital Semilla	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para promover la creación de nuevos negocios que se encuentran en estado informal o en proyecto para entrar en mercados. &lt;fondo concursable&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar asesoría en gestión empresarial.</li> <li>- Tope máximo \$3 millones</li> <li>- Aporte por la empresa menor a \$10 millones. Postulantes mayores a 18 años.</li> <li>- Subsidio directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal o informal</li> <li>- Actividad: acuicultura, servicios sociales y salud, turismo, comercio mayorista, hotelería y gastronomía.</li> </ul>
2. Subsidio Directo a Instituciones Financieras No Bancarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para facilitar el acceso al crédito de microempresas, no cubiertas por la banca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinado especialmente a la mujer</li> <li>- Por licitación</li> </ul>
3. Acceso de las EMT a las Compras Públicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para fomentar la participación de las EMT en el mercado de compras públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialización con asistencia técnica, servicios y capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal</li> <li>- Destinado especialmente a la mujer</li> </ul>
4. Apoyo a la Formalización de Empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para la formalización de empresas. &lt;subsidio&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asesoría legal / administrativa para la formalización de las empresas.</li> <li>- Difusión de la información para la formalización (Pack de Formalización)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: informal</li> <li>- Emprendedores</li> </ul>
5. Asesoría para la Formulación de Planes de Negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para fomentar el emprendimiento mediante capacitación de emprendedores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitación de emprendedores en formulación de negocios.</li> <li>- Concurso Capital Semilla</li> <li>- Evaluación del plan de negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio</li> <li>- Tipo de empresa: formal e informal</li> </ul>
6. Desarrollo de la Comercialización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo para facilitar el acceso a nuevos mercados, potenciar la capacidad de comercialización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desarrollo de plataformas</li> <li>- Promoción y apoyo a la comercialización</li> <li>- estudio de mercados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal</li> <li>- Destinado especialmente a la mujer</li> </ul>
7. Implementación de Planes de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo a la fase inicial de operación de nuevos emprendimientos. &lt;subsidio&gt;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo en gestión empresarial para iniciar la implementación del plan de negocios</li> <li>- Apoyo especializado para el desarrollo de capacidades de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal</li> <li>- Grupo de empresarios</li> </ul>

Nombre del Programa / contenido	Resumen	Objeto del programa	Observaciones
8. Desarrollo Cultura Asociativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar y potenciar en los empresarios las habilidades para emprender asociativamente un negocio.</li> <li>- Asociar empresarios y a municipios en torno a oportunidades de negocios.</li> <li>- Establecer una red de colaboración entre empresarios y municipios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- emprendimiento.</li> <li>- Desarrollo empresarial, capacitación</li> <li>- Desarrollo habilidades empresariales</li> <li>- Asociatividad</li> <li>- Desarrollo de negocios</li> <li>- Conformación de grupo de empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio</li> <li>- Tipo de empresa: formal</li> <li>- Destinado a grupo de empresarios</li> </ul>
9. Buenas Prácticas de Gestión de Desarrollo Local Convenio Unión Europa	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociar empresarios y a municipios en torno a oportunidades de negocios.</li> <li>- Establecer una red de colaboración entre empresarios y municipios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo al desarrollo de empresas innovadoras, en el marco de un Convenio entre Chile y la UE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal</li> <li>- Grupo de empresarios</li> </ul>
10. Gestión y Competitividad Digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entregar a empresarios EMT las capacidades para la aplicación de técnicas TIC, con el objeto de mejorar su gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de nivelación de capacidades TIC, Programas de certificación de TIC.</li> <li>- Objetivo: Realizar Prácticas a voluntad de la empresa, mejoras de gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio</li> <li>- Apoyo para el sector privado</li> <li>- Tipo de empresa: formal, informal</li> </ul>
11. Negocio Asociativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda para implementar negocios asociativos de calidad y sustentables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de habilidades, de asociatividad, desarrollo del negocio</li> <li>- Los proyectos deben ser controlados por las empresas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal</li> </ul>
12. Profesionalización de la Gestión Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda para desarrollar competencias específicas en empresarios, para mejorar la gestión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio</li> <li>- Asesoría y desarrollo de competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal</li> </ul>
13. Promoción de la Cultura Emprendedora	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Promoción de la cultura emprendedora en EMT.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Materialización: servicios, asistencia técnica, capacitación, talleres.</li> <li>- Subsidio por entrega indirecta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal</li> </ul>
14. Centros de Emprendimiento y Desarrollo Empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ayuda para mejorar la calidad de la información de negocios usando TIC.</li> <li>- Creación de nuevos centros de emprendimiento y transformación de centros existentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejoramiento de los negocios y de la información en base al uso del TIC.</li> <li>- Subsidio, por entrega directa-indirecta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tipo de empresa: formal, informal</li> <li>- Organización centralizada</li> </ul>

## &lt;Programas del FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social)&gt;

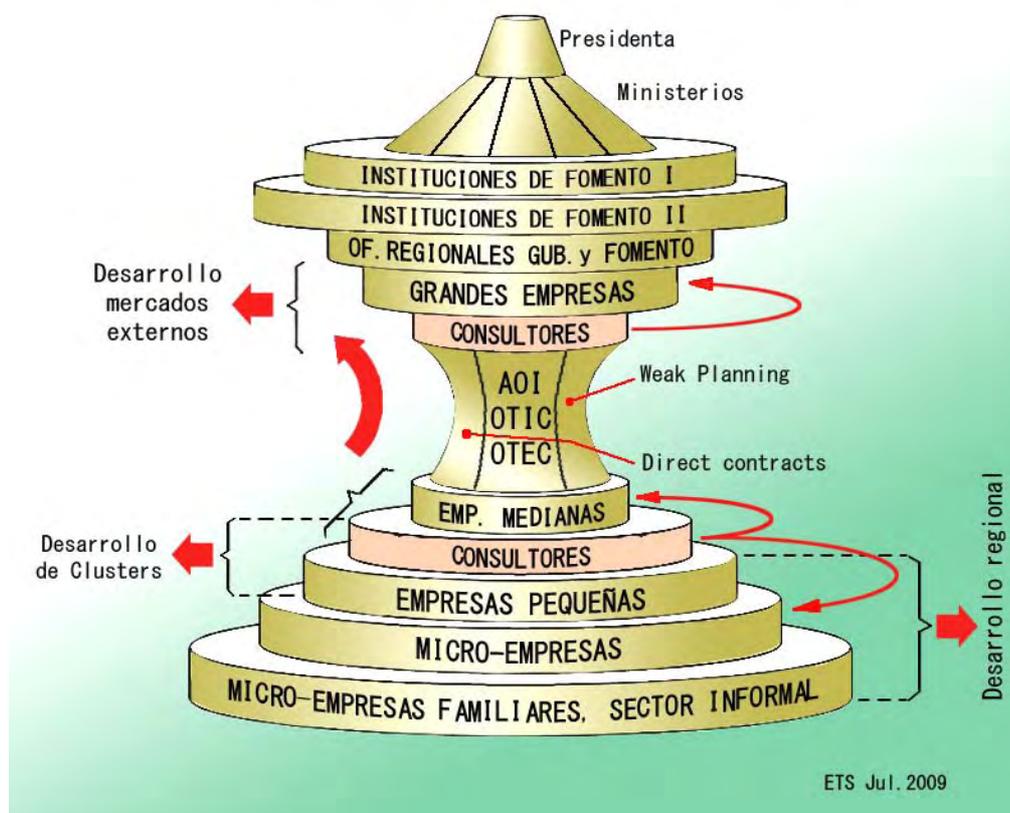
Nombre del Programa / contenido	Resumen	Objeto del programa	Observaciones
1. Programa de Apoyo a Actividades Económicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa para contribuir a la mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios, interviniendo en la dimensión económica y en desarrollo de capacidades utilizando sus potencialidades.</li> <li>- El objetivo es lograr que los beneficiarios pobres perciban ingresos sobre la línea de pobreza, y aquellos de extrema pobreza, por encima de la línea de indigencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio directo a personas en situación de pobreza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- iniciativas</li> <li>- usuario informal</li> <li>- Actividad: construcción, enseres domésticos, ganadería, pesca</li> </ul>
2. Programa Generación Ingresos e Inclusión Social "Pro. Apoyo al MICRO – EMPRENDIMIENTO"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa para contribuir a la mejora en las condiciones de vida de los beneficiarios, interviniendo en la dimensión económica a través del desarrollo de sus capacidades.</li> <li>- Apoyo para lograr la incorporación de personas sin empleo mediante apoyo técnico y económico a un emprendimiento local.</li> <li>- Dentro de la metodología se incluye asesoría en planes de negocio, habitación en oficinas, financiamiento de Capital Semilla en maquinarias/herramientas, capacitación en gestión/mercados, asistencia y acompañamiento técnico por 4 meses promedio.</li> <li>- Usuarios preferentes: desempleadas mujeres de 19 a 59 años, hombres de 19 a 64 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subsidio directo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Emprendedor</li> <li>- Usuario informal,</li> <li>- Micro empresa formal</li> <li>- Persona natural</li> </ul>

Fuente: Preparando por la Misión JICA en base a información de cada organización

### 2.1.2.2 Institucionalización del fomento de las EMT

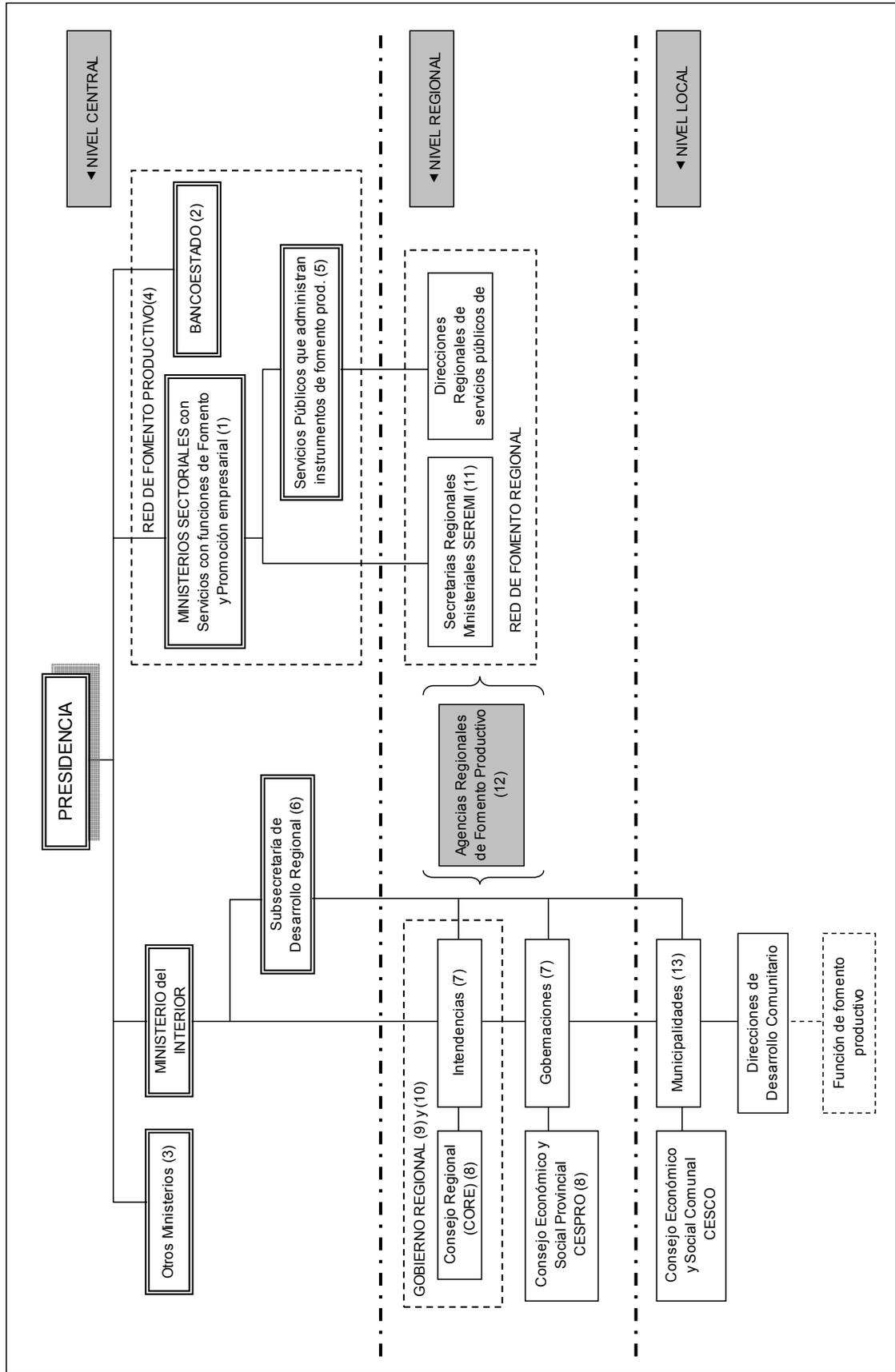
El desarrollo del fomento de las EMT se realiza a través de los programas de las instituciones de fomento, pertenecientes a cada ministerio. En otras palabras, entre las empresas privadas y los ministerios correspondientes existen los “organismos públicos de fomento”, los cuales tienen los programas. Estos programas se ejecutan por medio de consultores registrados en dichas instituciones, o bien a través del trabajo conjunto de consultores con los Agentes Operadores Intermediarios (AOI).

Por otra parte, algunas asociaciones gremiales o cámaras de comercio tienen las funciones de AOI, las cuales, para ejecutar los programas, planificar nuevos proyectos o acceder a planes de apoyo financiero, deben cumplir con una serie de pasos de cierta complejidad. Una representación esquemática de ello se muestra en la Figura 2.1-1, y si se junta con el esquema de organizaciones de fomento regional que el actual gobierno está promoviendo (Figura 2.1-2 “Organigrama de fomento regional de las EMT en Chile”), la situación se complica aún más.



Fuente: Preparado por la Misión JICA

**Figura 2.1-1 Esquema en relieve de las Instituciones de Fomento**



Fuente: Preparado por la Misión JICA en base a documentación del Ministerio de Economía.

**Figura 2.1-2 Organigrama de fomento regional de las EMT en Chile**

**REFERENCIAS:**

- (1) Son aquellos ministerios que tienen como función el diseño e implementación de políticas públicas, planes y programas para determinados sectores y segmentos económicos del país. Las instituciones relacionadas que trabajan en áreas del fomento productivo o apoyo a las empresas también desempeñan tales roles. En este grupo se encuentran el Ministerio de Economía, de Agricultura, de Minería, de Relaciones Exteriores, de Planificación, del Trabajo.
- (2) BancoEstado funciona con su propio patrimonio y organización como una corporación de servicio público independiente. Realiza las actividades de acuerdo a las reglas del mercado como banco, pero ofrece servicios con impacto social, de esta manera apoya la implementación de las políticas del gobierno.
- (3) Son aquellos ministerios que apoyan la disposición del ambiente de proyectos. Ni ellos ni sus instituciones pertinentes tienen roles del fomento productivo. (Por ejemplo, el Ministerio de Obras Públicas, de Bienes Nacionales, de Transporte y Telecomunicaciones, de Educación, etc.).
- (4) La Red de Fomento Productivo es una instancia de coordinación, convocada por el Ministerio de Economía, para la articulación de las tareas de las distintas instituciones de fomento en la formulación de políticas públicas, su aplicación y seguimiento, con el propósito de generar mayor impacto en los usuarios finales de los programas de fomento y el uso eficiente de los presupuestos. Concurren a la Red de Fomento Productivo las diferentes instituciones públicas - Ministerios y servicios del Estado - que disponen de servicios e instrumentos para fomentar y apoyar el desarrollo de empresas. También se encuentran instituciones que administran instrumentos de fomento específicos.
- (5) Los servicios que forman parte de la Red de Fomento Productivo son: Corporación para el Fomento de la Producción-CORFO, Servicio de Cooperación Técnica-SERCOTEC, Instituto de Desarrollo Agropecuario-INDAP, Servicio Nacional de Capacitación y Empleo-SENCE, BancoEstado Microempresas, Fondo de Solidaridad e Inversión Social-FOSIS, ProChile (programas del Ministerio de Relaciones Exteriores), Servicio Nacional de Turismo-SERNATUR, Servicio Agrícola y Ganadero-SAG, Servicio Nacional de la Mujer-SERNAM, Fundación para la Promoción de la Mujer-PRODEMU, Servicio Nacional de Pesca-SERNAPESCA, Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria-INIA, CHILECALIFICA (programas de educación y capacitación), Comisión Nacional de Riego-CNR, Corporación Nacional para el Desarrollo Indígena-CONADI, Corporación Nacional Forestal-CONAF, Comisión Nacional para la Investigación, Ciencia y Tecnología-CONICYT, Fondo para la Innovación Agraria-FIA y Consejo para la Producción Limpia-CPL.

- (6) La Subsecretaría de Desarrollo Regional, dependiente del Ministerio del Interior, tiene como misión contribuir al desarrollo de los territorios, fortaleciendo su capacidad de buen gobierno, en coherencia con el proceso de descentralización. Desempeñan un rol importante, administrando fondos de ayuda para el desarrollo regional y municipal. (Ejemplo: Fondo Nacional de Desarrollo Regional-FNDR, Programa Público de Inversión en las Regiones-PROPIR, Fondo Común Municipal-FCM (mecanismo de redistribución solidaria de ingresos municipales denominado), y otros fondos para la creación de infraestructura y mejoramiento de condiciones en los territorios regionales y locales)
- (7) La función de gobierno interior de cada región reside en el Intendente, quien es el representante natural e inmediato del Presidente de la República en el territorio de su jurisdicción.
- (8) En cada Región existe el Consejo Regional (CORE), cuya finalidad es hacer efectiva la participación de las comunidades regionales.
- (9) La administración superior de cada Región del país está radicada en un gobierno regional (GORE), que tendrá por objeto el desarrollo social, cultural y económico de ella. Gozan de recursos financieros propios y están investidos de determinadas atribuciones. No existe la obligación de la existencia legal de instalación de unidades especializadas en el fomento productivo en los gobiernos regionales ni provinciales.
- (10) En materia del fomento productivo, lo que corresponde al gobierno regional es: a) Contribuir a la formulación de las políticas nacionales de fomento productivo, de asistencia técnica y de capacitación laboral, desde el punto de vista de cada región, y desarrollar y aplicar las políticas nacionales así definidas en el ámbito regional; b) Establecer prioridades de fomento productivo en los diferentes sectores, coordinando a los entes públicos y el sector privado; c) Promover la investigación científica y tecnológica y preocuparse por el desarrollo de la educación relacionada con la tecnología, y d) Fomentar el turismo en los niveles regional y provincial, con arreglo a las políticas nacionales.
- (11) Las Secretarías Regionales Ministeriales son la expresión desconcentrada de los Ministerios y su representante, y es el colaborador directo del Intendente, al que está subordinado en todo lo relativo a la elaboración, ejecución y coordinación de las políticas, planes, presupuestos, proyectos de desarrollo y demás materias que sean de competencia del gobierno regional.

- (12) Las Agencias Regionales de Fomento Productivo-ARDP son instituciones radicadas en todas las Regiones del país, que buscan contribuir al aumento de la competitividad de las EMT que integran los clusters y cadenas productivas territoriales. Desarrollan e implementan un modelo de articulación público-privado que diseña, coordina y articula desde las regiones las acciones de fomento productivo y el mejoramiento del entorno competitivo de clusters regionales. Se institucionalizan a través de un Consejo Estratégico en el cual participan miembros del Consejo Regional, Sector Privado, Directivos de Servicios, entre otros. Hasta el año 2009 trabajan bajo la figura de Comité CORFO, transformándose a partir del año 2010 en Corporaciones.
- (13) Las Municipalidades son corporaciones autónomas de derecho público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad local y asegurar su participación en el progreso económico, social y cultural de las respectivas comunas. Expresamente la Ley les otorga como función privativa la capacitación, la promoción del empleo y el fomento productivo. Estas actividades se llevan a cabo en la dirección administrativa llamada “Dirección de Desarrollo Comunitario”. No están obligadas a instalar unidades especializadas en el fomento productivo.

## **2.2 Situación actual de los consultores de EMT en Chile**

### **2.2.1 Concepto de consultor en Chile como profesión**

En Chile aún no están arraigados los requisitos necesarios para realizar los trabajos especializados, o sea, un sistema nacional de certificación de “competencias profesionales” basado en las leyes. En lo relacionado con este Proyecto, existen programas de capacitación para ser consultores especialistas y sistemas de registro de ellos, pero aún no está establecido como régimen nacional el proceso de la certificación, que corresponde a la etapa intermedia.

Por ejemplo, en el caso de las profesiones en las que se requiere la certificación de la capacidad ante terceros, actualmente se usan los antecedentes de graduación en las instituciones educativas incluyendo las universidades o los títulos obtenidos fuera del país. En el caso de un soldador de calderería, la Sociedad Americana de Soldadura (American Welding Society, AWS), organismo de certificación extranjero, acredita a entes certificadores en Chile, los cuales evalúan la capacidad de soldadores según los estándares de AWS y extiende un certificado de calificación a las personas aprobadas. Es decir, se trata de un criterio de que, en vez de establecer propios estándares y certificación de capacidades por leyes internas de Chile, se introducen los títulos internacionalmente válidos para usarse en Chile. Esta forma de pensar tiende a expandirse cada vez más en Chile que promueve los acuerdos de libre comercio, especialmente con respecto a los aspectos relacionados con la transferencia de tecnología.

Lo mismo sucede con la profesión de consultoría. En el caso de trabajar como consultor para los programas de fomento productivo de CORFO, es necesario la certificación de la capacidad en el área correspondiente a los programas, y además algunos programas de CORFO exigen el registro como consultor en INN. Pero, este sistema no se puede llamar como régimen nacional de certificación para la acreditación de los consultores. En este caso, sólo se trata de una función que cumple INN como organismo privado para el registro de las personas calificadas válidas dentro de los programas de CORFO. Chile aún no tiene establecidos los sistemas nacionales de calificación de competencias, y la graduación universitaria permite dar un determinado reconocimiento social con respecto al área de especialidad de cada uno. Por esta razón, se observan muchos casos en que graduados universitarios desocupados por la recesión económica, trabajan temporalmente como consultor dando asesoría a empresas sin tener conocimientos especializados ni experiencias hasta que puedan obtener un empleo estable. Además, últimamente se señala que hay diferencias considerables entre los graduados universitarios debido al incremento de las universidades privadas en el país.

En estas circunstancias, en Chile aún no está establecido como título nacional una profesión de consultoría que atienda exclusivamente a las EMT. En general, hacen la consultoría en áreas específicas y limitadas como la innovación, la eficiencia energética, el control de calidad o el mejoramiento de la productividad en los programas de fomento

productivo de CORFO. Por casualidad atienden a empresas de menor tamaño, y con la acumulación de estas experiencias posteriormente se autodenominan consultores de EMT.

Asimismo, en términos estrictos se puede decir que en Chile no existe ningún consultor de EMT tipo generalista que realiza diagnóstico general y brinda el asesoramiento a las EMT, que este Proyecto plantea. Más bien, en Chile no existe el concepto del consultor de EMT tipo generalista. A la vez que en los últimos años ha cobrado importancia el reconocimiento de las funciones que cumplen las pequeñas y medianas empresas dentro del país, se ha empezado a formar una conciencia sobre la necesidad de brindar el apoyo conforme a las respectivas características y necesidades de las Mipymes y las grandes empresas, dentro de la cual también se comienza una gradual comprensión del significado del diagnóstico general de las pequeñas y medianas empresas.

Pese a que en Chile aún no se ha formado un concepto unificado que sirva como base para el sistema de consultoría, últimamente se aprecian movimientos que tratan de posicionar la consultoría como una profesión dentro del sistema de competencia profesional. Es decir, la Ley de Competencia Laboral de Chile que fue promulgada en junio de 2008, tiene como objetivo evaluar sistemáticamente la capacitación profesional de los trabajadores y estandarizar la calificación. Es algo semejante al mecanismo adoptado actualmente en México. Sin embargo, recién en junio de 2009, la Comisión de Sistema Nacional de Certificación inició sus actividades, y los organismos pertinentes están trabajando para la determinación de reglamentos detallados, de modo que requerirá tiempo hasta que finalmente se determinen los detalles tales como profesiones que se abarcan, el posicionamiento del título universitario, etc.

Independientemente de la inclusión o no de los consultores de EMT como profesión en el sistema de calificación profesional, es necesario buscar y discutir en este Proyecto Piloto las posibilidades tanto del desempeño de roles de consultores de EMT en la sociedad como de áreas de consultoría dentro de los programas de CORFO y SERCOTEC.

### **2.2.2 Programa de entrenamiento para la norma NCh2909**

La norma NCh2909 ha sido establecida en el año 2004 como norma de control de gestión de las EMT en Chile, sobre la base de ISO 9001 (2001). A pedido de la CORFO, el INN estableció los detalles de las normas técnicas como Norma Chilena Oficial NCh2909. En la traducción al inglés se titula Fundamental Management Requirements for SMEs, que establece el procedimiento y el nivel del control de la gestión y del control de calidad de las EMT. En lugar de obtener directamente la certificación de ISO 9001 o 14000, se recomienda a las EMT chilenas obtener primeramente la certificación de NCh2909 de un nivel más accesible. Por eso, es uno de los programas principales de CORFO. La norma NCh2909 comienza con la definición de los términos para promover el control dentro de la organización y exige el estricto

cumplimiento de la uniformación de las formas de documento, de la verificación y el control perfecto del flujo de los documentos, el control de los registros, la determinación de la estrategia organizacional (incluyendo los planes de acción), el control de la información, etc., en la producción, en las ventas, en la administración personal, las finanzas, en las existencias, etc.,

Por estas razones, para los consultores de NCh2909 existe mucha similitud con los requisitos y las condiciones que deben satisfacer los consultores de EMT que se capacitan por este Proyecto (consultor tipo generalista). Evidentemente, en relación con NCh2909, para las empresas el objetivo final es mejorar la calidad del control de gestión empresarial general y obtener la certificación de NCh2909 a través de la estandarización y la reglamentación de las reglas internas de la compañía<sup>\*1</sup>. A su vez, los consultores asumen la función de instruir a las empresas sobre el análisis interno de la empresa, la uniformación de la documentación, el método de control de procedimientos, etc., para obtener la certificación. Aún así, en comparación con otros tipos de consultoría, se requiere un juicio general con respecto a la gestión empresarial. Por lo tanto, al diseñar el Proyecto Piloto del presente Proyecto, será un enfoque realista el determinar que el nivel de capacidad que se les exige a consultores de NCh2909 es el mínimo para la estandarización de la competencia de consultores de EMT en Chile, y además agregar los requisitos y el nivel de conocimientos requeridos para los consultores de EMT de Japón. La tabla siguiente muestra una comparación entre los consultores de NCh2902 y los de EMT (Ver la Tabla 2.2-1.).

En la Tabla 2.2-2 se detalla como referencia el contenido del entrenamiento de NCh2909 que realiza INN. Además, con respecto a la norma NCh2909 se realizan los cursos de capacitación en otras instituciones privadas, pero el registro de los consultores se realiza en forma integral en el INN. Los exámenes de los consultores para la evaluación de capacidades están actualmente a cargo del INN. Sin embargo, según la explicación de INN, se trata de una mera evaluación de la capacidad y no un proceso de certificación.

---

\*1 Debido a que NCh2909 en sí no está tan difundida, en general muchas empresas tienden a obtener la certificación de ISO9001.

**Tabla 2.2-1 Comparación de consultores de NCh2909 con los de EMT**

	Consultor de NCh2909	Consultor de EMT
Áreas de actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de la empresa (análisis del estado, políticas de gestión, etc., de la empresa, uso del método de análisis de FODA)</li> <li>2. Análisis del flujo de las tareas internas de la empresa</li> <li>3. Propuestas y orientaciones sobre las mejoras en el sistema de trabajo interno</li> <li>4. Apoyo al trámite de la solicitud de certificación</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diagnóstico de empresa (análisis detallado de la gestión empresarial a través de las investigaciones de cada sección, dentro y fuera de la empresa)</li> <li>2. Análisis del flujo de los trabajos internos de la empresa</li> <li>3. Propuestas sobre la estrategia de crecimiento, plan de mejoras, etc., basadas en el análisis del diagnóstico de la empresa</li> <li>4. Apoyo y asesoría para la elaboración de los planes de operación</li> <li>5. Apoyo y asesoría para la ejecución de los planes de operación</li> </ol>
Objetivos de la consultoría	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mejoras en el sistema de trabajo dentro de la empresa</li> <li>2. Mejora de la calidad del control de gestión</li> <li>3. Apoyo para la obtención de la certificación de NCh2909</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Detección de los problemas y presentación de las soluciones estratégicas con relación a la gestión empresarial</li> <li>2. Consejo para mejorar la organización operativa interna y la calidad de gestión.</li> <li>3. Elaboración del plan operativo dirigido a los organismos de fomento, instituciones financieras, etc.</li> <li>4. Verificaciones rutinarias y asesoría para la gestión de EMT (rol de un médico de cabecera para empresarios de EMT)</li> </ol>
Diferencias entre los dos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinados a las EMT existentes</li> <li>2. Apoyo para la obtención de la certificación de NCh2909</li> <li>3. Como gestor para la obtención de la certificación de NCh2909, se requieren los conocimientos para la certificación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Destinados no sólo a las EMT existentes sino también a los emprendedores, inversionistas, etc.</li> <li>2. Diagnóstico de gestión, asesoría de gestión</li> <li>3. Como consultor de gestión, se requiere la capacidad de análisis y de planificación.</li> </ol>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

**Tabla 2.2-2 Descripción general del programa de entrenamiento NCh2909 en INN**

Ítem	Descripción general	Observaciones
Método de aprendizaje	Estudio teórico 50%, estudio de casos (prácticas y debates en el aula) 50%. 5 Módulos, Pruebas en el último día.	
Persona objeto	<ul style="list-style-type: none"> <li>Graduados universitarios (dirección empresarial, contabilidad, ingeniería, etc.).</li> <li>Consultores.</li> <li>Personas y empresarios de las EMT, interesados en la norma NCh2909.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los participantes se seleccionarán por orden de inscripción.</li> <li>Se aceptan sin considerar la especialidad, etc.</li> <li>Edades entre 25 ~ 60 años (la mayoría son personas de entre 40 ~ 50 años)</li> <li>Aproximadamente el 80% son consultores en servicio activo. Son auto-enviados o enviados por las empresas consultoras.</li> </ul>
Cantidad de personas	14 ~ 21 personas (4 cursos anuales).	<ul style="list-style-type: none"> <li>El control es imposible si excede de 30 personas.</li> <li>Actualmente se abren los cursos con participación de 15 personas.</li> </ul>
Profesor	El curso puede estar a cargo de 1 persona.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El curso está a cargo de 2 profesores porque tienen otras tareas.</li> <li>Se observa que los participantes están más incentivados cuando están a cargo de varios profesores.</li> </ul>
Cantidad de días y horario	Durante 5 días, 09:00 ~ 18:00 horas. (Total 40 horas)	
Nivel de contenido	Contenidos que tengan en cuenta que la consultoría está destinada a las Mipymes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se elabora un Plan de negocios sobre la base de las informaciones internas y externas.</li> <li>Se darán las instrucciones de evitar en lo posible el uso de términos tales como “estrategias”, FODA etc.</li> </ul>
Exámenes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará en el 5° día, último día del curso. (Tasa de asistencia es el 75% o más)</li> <li>25 preguntas en total, preguntas de selección múltiple y de desarrollo. Se les pregunta cómo obtener las informaciones de registro, conocimientos sobre los contenidos estándares, la solución de problemas siguiendo debidamente los pasos, etc.</li> <li>El nivel de aprobación es 65% o más del puntaje total.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puede participar cualquier persona.</li> <li>No podrán aprobar los exámenes si no tienen los conocimientos básicos.</li> <li>A los participantes particulares se les aconseja participar sólo en el curso.</li> </ul>

Nota: Actualmente no existe el sistema de auditoría con respecto a NCh2909, pero en el caso de que en el futuro se creara este sistema, está previsto abrir el curso de auditoría para los que hayan completado el curso de NCh2909.

Fuente: Preparado por la Misión JICA

### 2.2.3 Relación entre los organismos de fomento de las EMT y los consultores

#### (1) Concepto de consultores de EMT tipo generalista

Desde hace tiempo en Japón se considera el campo de las EMT como una especialización. Los consultores de gestión de EMT que tienen un determinado grado de conocimientos de todas las áreas desde la administración, finanzas, producción, venta y formación de recursos humanos (excepto las tecnologías particulares de las industrias manufactureras) y que tienen capacidad para dar consejos adecuados sobre problemas actuales de EMT, se registran como “consultor de EMT” en las instituciones públicas. Existe una idea básica de que, antes de ser especialista de determinados campos, el consultor de gestión de EMT debe ser un generalista que tiene determinados conocimientos en todos los aspectos de la gestión de las EMT y que puede aconsejar adecuadamente según resultados de diagnóstico, respondiendo a los deseos de empresarios. Sus antecedentes lógicos son los siguientes:

- 1) En general un empresario de EMT tiene que desempeñar a solas varios roles en el desarrollo de productos, comercio, venta y finanzas, sin comprender correctamente dónde están ni cuáles son los problemas. Para hallar problemas complejos, un consultor que tenga capacidades para analizar la empresa desde amplios puntos de vista es un buen consejero para el empresario.
- 2) Son indispensables los conocimientos y las habilidades de todas las áreas para ser buen asesor de los empresarios de las micro y pequeñas empresas, quienes son responsables de todas las áreas de la empresa (en la mayoría de los casos, único responsable). Es decir, tomando a un médico como ejemplo, es un médico de familia, en vez de especialista.

Básicamente se adopta esta idea en cuanto a los consultores de EMT que se capacitarán en Chile. En otras palabras, realizan una serie de trabajos desde diagnóstico de empresas, planificación de mejoras, asesoría de actividades hasta la evaluación, ofreciendo amplios conocimientos y experiencias sobre la gestión de empresas en administración, mercadotecnia, organización, desarrollo de recursos humanos, finanzas, control de la producción, entre otros. Este tipo de consultor se denomina consultor de PYMEs tipo generalista.

Los organismos ejecutores de los programas de fomento de las EMT que tienen relaciones más profundas con los consultores de EMT de tipo generalista capacitados por este Proyecto, son CORFO (Corporación de Fomento de la Producción de Chile) y SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica). Además, casi la mitad de los programas a cargo de la Red de Fomento Productivo son realizados por estos dos organismos. Estos contratan a los consultores externos para la ejecución de los programas, pero sus formas de contratación son

diferentes. A continuación se describirán principalmente las características del método de selección de consultores en ambos organismos.

(2) En el caso de CORFO

Desde su fundación en 1939, CORFO (Corporación de Fomento de la Producción de Chile) ha venido implementando los programas de apoyo a las empresas domésticas en todas las áreas vinculadas con el fomento productivo. Esto ocurre también en el área del fomento de las EMT, lo cual se observa por el hecho de que muchos de los programas de CORFO están destinados a las empresas cuyas ventas anuales son inferiores a 100.000 UF (límite superior de las EMT por definición). Esto no significa que CORFO excluya a las grandes empresas, sino que pone más énfasis en las pequeñas empresas de mayor tamaño y las medianas empresas, en comparación con SERCOTEC que se describirá más adelante.

Dentro de los diversos programas de CORFO, el programa más profundamente ligado con la utilización de los consultores de EMT capacitados por este Proyecto, será el “Programa FOCAL (Fomento a la calidad)”. Este programa pone la mira en la mejora del control de gestión de las EMT, y apoya a éstas para que obtengan finalmente certificaciones de calidad como ISO 9001, 14001, HACCP, NCh2909, etc. La formulación general de los proyectos de CORFO incluyendo el Programa FOCAL y el procedimiento de la selección de consultores son los siguientes:

- 1) Por regla general, la implementación de todos los programas de CORFO es realizada a través de Agentes Operadores Intermediarios (AOI)<sup>\*2</sup> (Entidades independientes de CORFO) con la autorización de la sede central o de las oficinas regionales de CORFO. Los programas de financiación y de innovación tecnológica se realizan bajo el control directo de la sede central, y los servicios técnicos que utilicen a los consultores están a cargo de las oficinas regionales de CORFO.
- 2) A través de las oficinas regionales, CORFO presenta primeramente las condiciones de la ejecución de los programas a los AOI, y al mismo tiempo notifica oficiosamente el monto de la asignación presupuestaria teniendo en consideración el objetivo de la organización de los respectivos AOI. La razón por la cual se considera el objetivo organizacional de los AOI es que el presupuesto se calcula basado en programas que contribuyan a alcanzar las metas en forma de coincidir con las metas superiores de los AOI como una organización. CORFO hacía un presupuesto de cada programa, pero en el año 2009 se modificó la forma, que consiste en presupuestar según cada AOI para que el presupuesto

---

\*2 AOI (Agente Operador Intermediario) funciona como organismo de formulación e implementación de los programas de CORFO a nivel empresarial, sea organismos públicos o privados. En inglés, se denomina “Intermediary Agent for Negotiations (IAN) for advice on projects execution” (Agente Intermediario para las Negociaciones para asesorar la ejecución de los proyectos).

sea consumido totalmente (o sea, se introdujo el criterio de prestar apoyo a los grupos industriales del país).

- 3) Luego, se formulan proyectos individuales entre consultores y empresas, que generalmente son miembros de las Asociaciones, o sea los AOI. Los proyectos individuales son presentados a los AOI después de formalizarse el acuerdo con la empresa.
- 4) Después de la verificación por los AOI de modo que el contenido de los proyectos concuerda con los criterios y las condiciones de CORFO, se someten a evaluación para la aprobación final en la oficina regional de CORFO. (En el ámbito de CORFO, los programas FOCAL y FAT son denominados programas, y dentro de esos programas, los planes individuales con las empresas, proyectos).
- 5) En el caso de la oficina del área metropolitana de CORFO, en el año 2009 contaba con 9 entidades AOI y sumó un presupuesto de 5 mil millones de pesos (aprox. 1.000 millones de yenes).

El procedimiento para la selección de consultores por CORFO-AOI se realiza de la siguiente manera.

Básicamente, hasta ahora se han venido seleccionando y contratando entre los consultores registrados en CORFO. El sistema de registro se inició en 1993, pero en aquel entonces había muy pocos consultores y el objeto era la ampliación de las áreas del servicio de consultoría. Se decidió evaluar la capacidad de los consultores y realizar el registro especificando las áreas de especialización, para lo cual se solicitaron los certificados de competencia (diploma, etc.) y las evidencias de los antecedentes profesionales. Sin embargo, en la práctica no funcionaba el sistema de evaluación de los consultores registrados ni existía sistema de mejoramiento de competencias, y el régimen de registro quedó como una mera lista para que las empresas seleccionaran a los consultores. Consecuentemente, aunque en CORFO no se descartó la propia lista que mantenía, decidió transferir a INN el control del registro de los consultores. Con respecto a los programas de CORFO-FOCAL, actualmente entre CORFO e INN existe el convenio de elaboración, control y registro de la lista de consultores.

En los programas de CORFO, los consultores deben cumplir con el requisito de registro en CORFO o INN, pero el contrato en sí se concluye entre el AOI y el consultor. En cuanto a la selección de consultores, en muchos casos son los mismos consultores registrados que formulan con su propia iniciativa proyectos de CORFO con las empresas, para luego someterlos a AOI para que sean implementados con la aprobación de AOI y de las oficinas regionales de CORFO. Es decir, en lugar de seleccionar a un consultor apropiado para un proyecto preexistente, un proyecto formulado previamente entre el consultor y la empresa se lleva al AOI y se aprueba por CORFO. En otras palabras, es un requisito para el consultor estar registrado en CORFO o INN para poder recibir trabajos, y el registro es un proceso para CORFO en la selección de un consultor. El control de los consultores ejecutores

(antecedentes profesionales, etc.) se lleva a cabo por las oficinas regionales de CORFO que aprobaron la contratación con los AOI.

(3) En el caso de SERCOTEC

Los programas de SERCOTEC, creado en 1952, están destinados principalmente a los micros y pequeñas empresas. Es decir, puede ser objeto de los programas de SERCOTEC el estrato que representa aproximadamente el 97% de todas las empresas en Chile. En ese sentido, para los consultores de EMT capacitados por este Proyecto, SERCOTEC será el organismo más importante junto con CORFO. SERCOTEC fija como objetivo de los programas la política de innovación y espíritu de emprendimiento que promueve el gobierno actual y tiene por principio dar el apoyo de acuerdo al desarrollo de una empresa desde la etapa de su creación, crecimiento hasta la expansión. Los programas que ofrece SERCOTEC se clasifican en las siguientes tres clases:

1) Servicios Generales

Suministro de las informaciones a las EMT a través de Internet, teléfono y entrevista.

Entrenamiento de emprendedores y empresarios de pequeñas empresas.

2) Servicios Intermedios

Servicio técnico para desarrollar aún más las EMT. Se incluyen los programas de apoyo financiero a los emprendedores para la creación de empresas.

3) Servicios Especiales

A grandes rasgos, pueden clasificarse en apoyo para la expansión de los negocios y en programa de suministro de los recursos operativos.

Para la implementación de los programas, diferente de CORFO y SENCE que requieren la intervención de los organismos de ejecución ante las empresas beneficiarias, las oficinas regionales de SERCOTEC realizan directamente las negociaciones con las empresas beneficiarias para la implementación de los programas y seleccionan a los consultores a contratarse en el Mercado Público del sitio Web de abastecimiento del gobierno. Actualmente, SERCOTEC cuenta con 15 oficinas a nivel regional y 11 a nivel provincial.

El procedimiento para la selección de consultores es el siguiente:

- 1) Las respectivas oficinas regionales determinan el tema de desarrollo regional y seleccionan los programas.
- 2) Con respecto a los programas seleccionados, se determinan los consultores para decidir el contenido de los Términos de Referencia (Terms of Reference, TOR) (diagnóstico previo).
- 3) Se anuncia la convocatoria de consultores en el Mercado Público administrado por ChileCompra, y posteriormente vienen la selección y la negociación. La razón de usar el Mercado Público es el aseguramiento de la transparencia. Por lo tanto, a los consultores

considerados excelentes y no registrados en el sitio Web, se les recomienda realizar el registro previo. Los anuncios públicos son realizados por cada oficina regional.

- 4) Cada oficina regional coordina entrevistas entre las empresas que se inscribieron a través del sitio web SERCOTEC.CL y los consultores seleccionados. La selección de los proyectos concretos se realiza a criterio de las oficinas regionales. En cuanto a los gastos que deberán asumir las empresas beneficiarias en los programas de SERCOTEC, es alrededor de 20% por término medio.
- 5) El control de los consultores contratados es realizado por encargados de monitoreo de cada oficina regional de SERCOTEC.
- 6) La evaluación posterior del desempeño de los consultores se hace por la empresa beneficiaria y encargados de monitoreo de SERCOTEC. La evaluación por SERCOTEC se realiza en todos los casos comparándose con los TOR, y actualmente no existen indicadores comunes de evaluación interna de la organización.

Aunque hay diferencias en el método de selección entre CORFO y SERCOTEC como se ha explicado anteriormente, contratan a los consultores como ejecutores de los proyectos. Otros organismos de fomento de las EMT lo hacen casi igualmente. Sin embargo, un aspecto señalado como problema en la contratación de los consultores es que, al no contar con un sistema de calificación nacional de consultores, la capacidad de los consultores se refleja directamente en resultados de la ejecución de proyectos, y muchas veces no se logran efectos suficientes. Aunque tanto CORFO como SERCOTEC introdujeron un sistema de calificación de los antecedentes profesionales de los consultores contratados, no tienen claramente establecidos los indicadores de evaluación, y apenas realizan la evaluación por medio de comentarios de las empresas (por encuestas). Debe citarse que por el lado de los organismos ejecutores de los proyectos, hasta ahora no ha existido el concepto de integrar programas de capacitación de los consultores y de mejorar su capacidad hasta un determinado nivel para poder contratar los servicios. El objetivo de la solicitud de este Proyecto por la parte chilena ha sido el establecimiento de un sistema de evaluación de competencias de consultores existentes, más que la capacitación de consultores. Ambos organismos tienen un firme criterio de que la contratación de los consultores debe basarse en una debida evaluación de sus capacidades.

#### **2.2.4 Sistema de certificación y registro en los principales organismos de fomento**

Aunque no existe un sistema nacional de certificación y de registro de los consultores, a continuación se describe la idea general de los sistemas de registro de consultores que adoptan los principales organismos públicos de apoyo para que sirvan como una referencia para este Proyecto (se repiten algunas descripciones).

## (1) CORFO

Pese a que CORFO vino confeccionando y conservando su propia lista de consultores, en 2004 transfirió al INN el registro de consultores que se contraten en proyectos principalmente del programa FOCAL. Consecuentemente, se limitó el uso de la lista de registros de CORFO, y se utiliza el registro de INN como referencia para la selección de los consultores. Por lo tanto, actualmente mantiene dos fuentes de registro. También, en CORFO existen programas para los cuales no se exige el registro de consultores.

## 1) Registro en el Instituto Nacional de Normalización (INN)

El registro de consultores en INN para los programas de CORFO no se basa en alguna disposición de una ley, sino en el convenio acordado entre CORFO e INN en el año 2004. Tampoco existen reglamentos que obliguen a la contratación de consultores registrados específicos para la consultoría de ISO, y el registro en INN no es más que una condición de CORFO para el programa FOCAL y otros.

## 2) Programas de fomento que requieren el registro en el INN

Los programas que exigen el registro de los consultores en INN son básicamente los relacionados con el control de calidad, y los principales programas y el procedimiento son los siguientes:

**Tabla 2.2-3 Principales programas que exigen el registro en INN**

Nombre del programa	Principales proyectos
FOCAL (Desarrollo de la Calidad)	ISO9001, ISO14001, OHSAS (Control de Salud y Seguridad Laboral), BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), PABCO (Planteles de Bovinos Bajo Control Oficial), HACCP (Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control), SEMC (Sistema Escalonado de Mejora Continua), ALP (Producción Limpia), NCh209, operadores de turismo, agencias de viaje y alojamiento turístico
PIEE (Eficiencia energética Programa de preinversión)	Inversión para la eficiencia energética
Calidad de los servicios relacionados con el turismo	NCh2912 (Hoteles), NCh2980 (Hoteles apartamento) , y otros

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Para el registro en INN, se deben satisfacer las siguientes condiciones:

En el caso del registro individual:

- ① Certificación de graduación universitaria (o certificado de matrícula de por lo menos 4 años)
- ② Certificado de antecedentes profesionales (3 o más experiencias de consultoría)

- ③ Certificados de estar libre de antecedentes delictivos, de incumplimientos impositivos, de irregularidades económico-financieras, etc.
- ④ Documentos que indiquen la especialidad del área correspondiente.
- ⑤ Aprobación del examen del área correspondiente (NCh2909, HACCP, etc.)

En el caso del registro de la persona jurídica:

- ① Certificado de registro empresarial.
- ② Certificado de estar libre de incumplimientos impositivos, de irregularidades económico-financieros, etc.
- ③ Verificación del estado de cumplimiento de los requisitos legales de la compañía consultora postulante, etc., por parte del departamento legal del INN.
- ④ El consultor representante debe cumplir con los requisitos del registro individual citado arriba.

Los exámenes para el registro se realizan bajo la supervisión de INN (en las regiones, el INN realiza los exámenes utilizando las oficinas de CORFO). Con respecto a los programas de capacitación de consultores, tanto INN como diversos organismos los ofrecen. De todos modos, INN es el único organismo que se encarga del examen y evaluación de la capacidad de consultores y al mismo tiempo el único organismo de su registro en todo el país.

## (2) AOI

En el caso de los AOI, desde su inicio prestaban los servicios solamente a los miembros de las asociaciones, pero en 2003 se eliminó esta restricción, ampliándose el servicio de consultoría a otras empresas además de los miembros. Hay AOI que despliegan sus actividades a empresas que no son miembros, lo cual depende de la idea de cada AOI. Por eso, el aseguramiento de consultores se convierte en un tema importante para AOI y elaboran sus propias listas. Para los proyectos FOCAL de CORFO, contratan en lo posible a los consultores registrados en INN y figurados en su propia lista. Aunque hablan de evaluación propia, el criterio de registro está en la posibilidad de lograr éxito en proyectos.

## (3) SERCOTEC

### 1) Registro en Mercado Público de ChileCompras

En el caso de SERCOTEC, se contratan los consultores registrados en el Mercado Público. Para el registro no se establecen requisitos especiales como exámenes, etc., y basta con la declaración del nombre y apellido, el domicilio, las áreas de especialidad, la especialización, etc. Pero, en la convocatoria de proyectos individuales, se detallan las condiciones de la participación en licitación para seleccionar a consultores con prudencia. A continuación se explica el procedimiento general de la selección de los consultores de SERCOTEC.

- 2) Llamado a la licitación pública del Proyecto
  - a. Publicación de las informaciones del abastecimiento en las páginas Web
    - \* Notificación de las condiciones básicas del proyecto de SERCOTEC a ChileProveedores (condiciones de contratación, términos de referencia (TOR) y presupuesto).
    - \* Anuncio al público después de comparar el reglamento interno de ChileCompras y las condiciones básicas citadas arriba.
    - \* Suministro automático de las informaciones a los consultores registrados que coincidan con las condiciones publicadas arriba.
  - b. Publicación de las respuestas a las preguntas de los consultores relacionadas con el proyecto.
  - c. Elaboración y presentación de la propuesta del proyecto por los consultores.
  
- 3) Evaluación de las propuestas de los consultores
  - a. Creación de la comisión evaluadora interna (integrada por funcionarios) por el jefe de la oficina regional de SERCOTEC (En el caso de relacionarse con tecnologías especiales, se solicita la evaluación a consultores terceros.).
  - b. Evaluación de las propuestas de los consultores por la comisión evaluadora.

Descripción general de la propuesta:

    - \* Experiencias del consultor
    - \* Contenido de la propuesta
    - \* Antecedentes de la consultoría
  - c. Evaluación de las propuestas y selección de la mejor propuesta.
  - d. Consulta con la sede central de SERCOTEC y decisión final.
  - e. Firma del contrato de consultoría por el jefe de la oficina regional.
  - f. Inicio de trabajos de consultoría.
  - g. Monitoreo del avance de trabajos por funcionarios de SERCOTEC

### **2.2.5 Situación actual de los consultores de EMT**

#### (1) Consultores registrados en el Mercado Público

Debido a que en Chile aún no está establecida la calificación de habilidad de los consultores, no existen estadísticas relacionadas con la cantidad de consultores. La fuente considerada como la más apropiada para estimar la cantidad de consultores en el país son los datos generales del “Mercado Público” del sitio Web de abastecimiento del gobierno administrado por ChileCompra<sup>\*3</sup>. Cuando el gobierno y los organismos públicos de Chile tengan que suministrar los materiales y los servicios para desarrollar sus propias operaciones

---

<sup>\*3</sup> En relación al sitio Web de abastecimiento del gobierno “MERCADO Público”, ChileCompra administra el manejo general del sistema de suministro y ChileProveedores controla el sitio portal.

(incluyendo la contratación de los consultores), deben realizarlo a través del sitio portal de abastecimiento del gobierno (Mercado Público). En el Mercado Público aparecen los nombres de los proveedores de todas las áreas y como uno de los géneros existe la lista de proveedores de consultores<sup>\*4</sup>. Actualmente, en la lista de proveedores de consultores figuran los nombres de aproximadamente 4.000 profesionales (incluyendo a las personas naturales y jurídicas). Debido a que entre estos consultores existen aquellos que están registrados en diversos organismos independientes, dicha cantidad puede considerarse como una cantidad máxima de Chile<sup>\*5</sup> (Sin embargo, en dichos valores no se incluyen los consultores del área agrícola, ganadera y pesquera de INDAP y los de programas de CORFO.)

## (2) Consultores registrados en el INN

Actualmente, el Ministerio de Economía, SERCOTEC, etc., contratan a los consultores a través del Mercado Público. En cambio, CORFO adopta un método diferente debido a que cuenta con su propio sistema de registro de consultores y hasta el presente, ha venido contratando a los consultores para sus programas dentro de esa lista. Sin embargo, a medida que avanza la especialización de las consultorías se ha producido una necesidad de realizar la evaluación previa de la capacidad de los consultores, subcontractando a INN para la tarea de evaluación de la capacidad y la realización de los trámites del registro. Actualmente CORFO establece el registro en INN como un requisito para la contratación de los consultores en muchos de los programas.

Los consultores actualmente registrados en INN suman 629 personas a fines de octubre de 2009. En el caso de INN, el entrenamiento para la capacitación de los consultores se realiza solamente en Santiago, pero los exámenes para la evaluación de capacidades se realizan en diversos lugares de todo el país para brindar las oportunidades a las personas que hayan estudiado en las regiones (en otras instituciones). Los consultores que hayan obtenido la calificación y fueron registrados en INN están dispersos en todo el país. Pese a ello, en realidad se observa la concentración en la Región Metropolitana donde se encuentra Santiago y en la V Región donde se encuentra Valparaíso, dado el volumen y estado de implementación de los programas de CORFO. Debe citarse que de los 629 registrados, 336 personas están registradas como consultores de NCh2909 (Reglamento de control elaborado para las EMT como la versión chilena de ISO.).

---

<sup>\*4</sup> Si bien existen requisitos, como el estar al día con las obligaciones tributarias como personas jurídicas, el registro en sí como proveedor es libre. Las condiciones particulares se establecen cuando la repartición pública realiza la contratación. Aparecen en la lista unos 35 000 proveedores, ordenados según la Clasificación de Profesiones de Chile (CIC CL2007). Por ejemplo, proveedores de artículos de oficina, turismo y consultores.

<sup>\*5</sup> En el caso de estar registrado como persona jurídica, no aparece la totalidad de los nombres de los consultores. Por ello, la cantidad de consultores excederá los 4000.

**Tabla 2.2-4 Cantidad de Consultores registrados en INN por región**

Unidad: personas

No. Región	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	XIII	XIV	XV	Total
Cantidad de consultores	15	20	14	23	82	23	44	36	22	29	0	9	262	0	1	580

Fuente: INN (Oct 2009)

**(3) Consultores registrados en otros organismos**

Además de los citados anteriormente, en la lista de consultores de INDAP (Instituto de Desarrollo Agropecuario) que es el centro de apoyo tecnológico a los productores de pequeña escala (agricultura, ganadería, pesca, etc.) bajo la jurisdicción del Ministerio de Agricultura, están registrados 4.000 profesionales (llamado agente de difusión agrícola), de los cuales, se estima que alrededor de 1.500 personas desarrollan realmente sus actividades.

Es decir, además de los consultores registrados en el Mercado Público y en INN citados arriba, aunque las áreas de especialización son diferentes, existen 1.500 consultores en actividad. Según una estimación gruesa de la cantidad total de consultores registrados en Chile incluyendo los registros duplicados, arroja una cifra de alrededor de 8.000 personas, pero los consultores que están realmente en actividad permanente como expertos serían de alrededor de 2.000 ~ 2.500 personas en total, independientemente de su especialidad.



## **Capitulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto**

---



## Capítulo 3 Ejecución y resultados del Proyecto Piloto

### 3.1 Reseña de la ejecución del Proyecto Piloto

#### 3.1.1 Objetivo de la realización del Proyecto Piloto

Con miras a estructurar un sistema permanente de Consultores en Gestión Integral de EMT en Chile, se trató de probar el contenido del diseño del sistema, desde los materiales didácticos y el curso de capacitación, hasta la certificación y registro de consultores, formulado como el Proyecto Piloto. Las metas de la ejecución del Proyecto Piloto son las dos siguientes: ① extraer las informaciones que servirán para la propuesta final y ② preparación de la base para la estructuración de un sistema sustentable. Concretamente, el Proyecto Piloto se realizó para lograr los siguientes ítems. Además, la propuesta del "Sistema de Consultores EMT de Chile" que se describe en el Capítulo 4 del presente, está basada en el modelo del sistema que ha sido probado según se describe en el presente Capítulo. El mismo se trata de una propuesta de Sistema en el cual se han verificado, a través del Proyecto Piloto, los puntos factibles de mejora y su aplicabilidad en la República de Chile .

#### (1) Obtención de las “lecciones aprendidas” para el sistema permanente

Compilar la información con respecto a las siguientes áreas para su aplicación en el Informe Final, en todo lo relacionado a la adecuación a las necesidades locales de los procesos de elaboración de cronogramas, material didáctico, sistema de registro y la administración de la institución ejecutora. Por lo tanto, los resultados esperados son la obtención de las siguientes informaciones para la construcción de un sistema de consultores de EMT sustentable.

- 1) Organizaciones tales como Comité de Ejecución, equipo preparador de exámenes y capacitación, equipo de decisión de aprobación de exámenes, etc.
- 2) Sistemas de aprobación y registro de los consultores de EMT.
- 3) Proceso de reclutamiento de los postulantes.
- 4) Proceso de aseguramiento de los docentes, entrenadores locales y su formación.
- 5) Procesos relacionados al examen inicial de diagnóstico y examen final de evaluación.
- 6) Procesos relacionados a la ejecución del programa de capacitación, elaboración del cronograma general.
- 7) Procedimientos para la confección de exámenes
- 8) Formularios para la recopilación de datos de empresas y formatos de informe de diagnóstico de empresas.

(2) Preparación de la base para estructurar un sistema sustentable

Para que se desarrolle un sistema de consultores de EMT, es necesario que los mismos consultores mejoren su propia capacidad, comprendan perfectamente las necesidades y las demandas de diagnóstico de las EMT que son los clientes, y brinden a las empresas la satisfacción de clientes. Sin embargo, la mayoría de las EMT no disponen de los recursos suficientes para contratar consultores para el diagnóstico y recibir el asesoramiento. Por lo tanto, para la sustentabilidad de este sistema, es necesario que las autoridades preparen espacios de la actuación de los consultores de EMT por medio de los programas de apoyo, etc.

- 1) Utilización de los programas de CORFO y SERCOTEC para ampliar el ámbito de acción de consultores de EMT.
- 2) Asignación de presupuestos en el Ministerio de Economía, CORFO y SERCOTEC, tanto para la estructuración de un sistema de consultores de EMT como para los programas donde se contratan los consultores.
- 3) Con relación al Estatuto Pyme sancionada por el Congreso en noviembre de 2009, se propone estudiar las posibilidades de utilizar a los consultores de EMT que se capaciten en este Proyecto, en las consultorías de reorganización de empresas en situación de insolvencia, como el diagnóstico, el apoyo a la elaboración de plan de reestructuración .
- 4) Las instituciones de fomento a las EMT difunden a los empresarios de EMT las ventajas y beneficios de la utilización de consultores de EMT, a través de los gremios, asociaciones, etc.

### **3.1.2 Diseño del Proyecto Piloto**

#### **3.1.2.1 Línea básica y organización ejecutora**

(1) Línea básica del diseño

Para obtener los resultados esperados por los programas de fomento a las EMT, es indispensable la preparación de consultores con calidad y un espacio para que desarrollen sus actividades. Por lo general, la calidad la establece el cliente, y se obtiene la satisfacción del cliente de acuerdo al alcance de sus necesidades y expectativas. Por lo tanto, si por un lado un consultor que pueda satisfacer al cliente se considere consultor de buena calidad, por otro lado cabe decir que es importante estar al tanto de las necesidades y las situaciones actuales de los consultores. Esta visión debe considerarse en el diseño del sistema de estandarización de los consultores, lo cual constituye un lineamiento básico para dicho diseño.

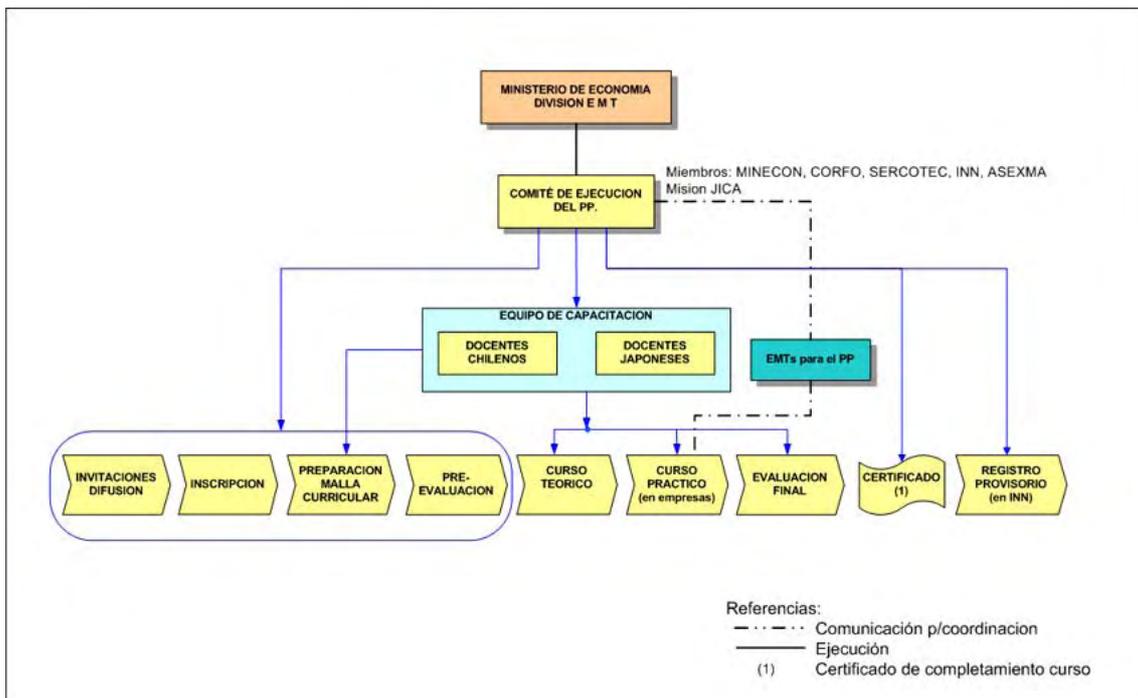
(2) Establecimiento y funciones del Comité de Ejecución

Fue creado el Comité de Ejecución del Proyecto Piloto bajo la coordinación del MINECON, con el propósito de gestionar y controlar el Proyecto Piloto, el que será el

responsable total hasta la terminación del Proyecto. Este equipo esta integrado por: dos personas del Ministerio de Economía, una de CORFO, una de SERCOTEC, una del INN, una de ASEXMA como representante del sector privado, totalizando 6 chilenos a los que se suman los integrantes de la Misión de JICA. Este Comité está dirigido por un presidente, representante del Ministerio de Economía, y su secretaria está en la División EMT del Ministerio de Economía. El Comité de Ejecución analiza el borrador del Diseño del Sistema de Capacitación y Registro para la Estandarización de los consultores en Gestión Integral de EMT, preparado por la Misión de JICA y posteriormente prepara una propuesta final como Proyecto Piloto, que contendrá los siguientes puntos:

- 1) Proceso de evaluación (cubriendo el curso, exámenes, registro y otros)
- 2) Materias de capacitación (enfocadas a la gestión de las EMT)
- 3) Desarrollo del programa curricular de estudio y materiales didácticos
- 4) Definición de las condiciones requeridas para la certificación.

A continuación se señala la organización de ejecución del Proyecto Piloto.



**Figura 3.1-1 Esquema organizativo del Proyecto Piloto**

Los miembros del Comité de Ejecución son los mismos del Comité de Dirección excepto ASEXMA, la cual fue elegida como representante del sector privado dentro de varias instituciones a través de discusiones con el Ministerio de Economía.

### 3.1.2.2 Método de Ejecución y Cronograma del Curso de Capacitación

#### (1) Lineamientos básicos para la ejecución del Curso de Capacitación

El consultor de gestión integral de PYME es un profesional de quien se espera un asesoramiento adecuado y objetivo, y que pueda brindar resultados concretos y a la vista para la empresa objeto del diagnóstico. Para ello, se realiza un curso de capacitación con el objeto de formar una capacidad efectiva y práctica para poder orientar a las empresas en terreno en los aspectos abajo mencionados. Para eso, se entrega un curso teórico y práctico que tenga como objeto la formación de capacidad práctica y de capacidad de aplicación de los conocimientos mínimos necesarios para poder diagnosticar y asesorar en terreno en los siguientes 4 ítems:

- 1) Dar consejos y apoyos para mejoras factibles y fáciles de iniciar, teniendo en cuenta un desarrollo sustentable.
- 2) Revisión de los recursos de gestión y su uso eficiente.
- 3) Diagnóstico y asesoramiento del sistema de la gestión total de la empresa a partir del diagnóstico por secciones
- 4) Utilización de las medidas para las EMT de los organismos públicos o recursos externos aprovechando las características de las empresas, y apoyo a la materialización de las propuestas

#### (2) Método de ejecución y contenidos de la capacitación

El método de ejecución del Proyecto Piloto y sus puntos principales se indican en la tabla 3.1-1. Sobre la base de este método de ejecución, se comprobó a través del Proyecto Piloto la conformidad de cada ítem con la situación chilena, modificándose según las necesidades.

**Tabla 3.1-1 Proceso de ejecución del Proyecto Piloto**

Proceso	Puntos principales
Reclutamiento de los postulantes al curso	La mayoría de los participantes son consultores privados a los cuales también se suman funcionarios públicos de los organismos de fomento de las EMT. Se solicita a cada organismo miembro del Comité de Ejecución la presentación de participantes del curso sobre la base de una selección previa interna. El reclutamiento se inicia a partir del Seminario del Proyecto realizado el 27 de julio de 2009. Se aclara que a los consultores privados se les exige el cumplimiento de los requisitos del siguiente renglón. De los participantes de los organismos de fomento se espera que se pueda fortalecer más la capacidad administrativa de los programas de fomento de los organismos públicos
Condiciones del postulante del curso	(1) Graduados universitarios de 4 años o más de estudio con experiencias prácticas de más de 3 años, y (2) Con 3 o más experiencias de consultoría en programas de CORFO, o SERCOTEC (de preferencia, programas relacionados con el sector manufacturero), y

Proceso	Puntos principales
	<p>(3) Consultores registrados en INN, o</p> <p>(4) Funcionarios de organismos públicos (del gobierno central, regionales, y municipalidades) de fomento de las EMT o de instituciones financieras</p>
Selección de participantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para buscar diversas posibilidades como Proyecto Piloto, y considerando variadas condiciones, el Comité de Ejecución selecciona alrededor de 24 personas</li> <li>• Como método de selección, se solicita a los postulantes del curso la presentación de los documentos como la solicitud de participación del curso, curriculum vitae, descripción de sus trabajos, etc.</li> <li>• A las personas que aprueban la selección por los documentos presentados, se realiza el examen por entrevista grupal. Como temas se tratan aquellos relacionados con las actividades de consultoría de EMT, los motivos de su postulación, etc. A través de los documentos presentados y el examen por entrevista se verifican tanto las experiencias de trabajo y las áreas de especialización de los postulantes como la comprensión actual con respecto a las EMT, que es imprescindible para el consultor de EMT, y se evalúan también las características.</li> <li>• Sobre la base de los documentos presentados y la entrevista, el Comité de Ejecución selecciona a los participantes de acuerdo al criterio de selección establecido.</li> </ul>
Examen inicial de Diagnóstico	Ver el ítem de ejecución de examen inicial de diagnóstico.
Ejecución del curso de capacitación	<p>Estructura del curso de capacitación:</p> <p>Curso teórico: total de 65 horas (3 semanas)</p> <p>Curso práctico: total de 90 horas (3 semanas)</p> <p>Otros: 2 horas.</p> <p>Total : 157 horas.</p> <p>Los detalles de los programas de cada curso se explicarán en otro ítem.</p>
Ejecución del examen final y la calificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El examen final consiste en preguntas de opción múltiple y de desarrollo. Debido a que se trata del examen para evaluar los conocimientos, la capacidad de aplicación y proceso de pensar necesarios como consultores de EMT, las preguntas del examen pueden ir más allá del alcance de los materiales didácticos o el contenido del curso teórico.</li> <li>• El Comité de Ejecución califica en forma global, considerando la evaluación del curso teórico (estudio grupal) y práctico por profesor a cargo de cada grupo según el criterio de evaluación establecido previamente por el mismo Comité, los resultados de los informes de diagnóstico, las reuniones de presentación de los informes y la tasa de asistencia (más del 80%), etc. También se toma en cuenta las observaciones efectuadas durante el curso práctico, como las habilidades de asesoramiento, entre otros.</li> </ul>
Certificado de terminación del curso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas que completen el curso y tengan una asistencia superior al 80%, obtienen un certificado de finalización del curso expedido por el Proyecto de JICA. Para el registro en INN explicado en el siguiente renglón, se debe tener aprobado el examen final de certificación.</li> </ul>
Registro de los Consultores de EMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aquellos que aprobaron el examen final podrán registrarse como consultor de Gestión Integral de las EMT, lo cual se encuentra en la etapa de estudio para su creación dentro de la INN.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

## (3) Docentes y materiales didácticos

Los materiales didácticos tales como textos que serán utilizados en el curso teórico, programas de estudio, etc. fueron confeccionados por la Misión de JICA y los profesores chilenos, tomando como referencia los materiales didácticos utilizados en los proyectos similares realizados en otros países. No obstante, todos aquellos contenidos relacionados con asuntos administrativos y legales particulares de Chile tales como la iniciación de las actividades de empresas, el establecimiento de empresas, las quiebras, los derechos de propiedad intelectual, operaciones comerciales como contratos, operaciones de capital como acciones, temas relacionados con los asuntos laborales o los principios de contabilidad, fueron elaborados por los docentes chilenos.

Hay 2 exámenes: evaluación inicial de diagnóstico y examen de certificación (examen final). Los docentes japoneses elaboraron los lineamientos básicos de ejecución y evaluación de los exámenes y prepararon las preguntas, las cuales fueron perfeccionadas junto con la parte chilena.

En la tabla 3.1-2 se indican los detalles sobre los docentes locales y los materiales didácticos.

**Tabla 3.1-2 Puntos esenciales de la selección de docentes locales y del desarrollo de materiales didácticos**

Cuerpo docente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está formado por los docentes japoneses (expertos) y los docentes chilenos.</li> <li>• El Comité de Ejecución prepara una lista de candidatos chilenos a la docencia.</li> </ul>
Selección de docentes chilenos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La parte japonesa junto con el Comité de Ejecución eligen a los docentes basándose en el criterio de selección, considerando la aptitud para la enseñanza y las prácticas grupales así como las experiencias en el contenido de la clase.</li> <li>• Entrevistan a los interesados sobre el contenido de la clase, y luego de un acuerdo, se conversan concretamente sobre los contenidos de clase y de ejercicios. La elección del docente se realiza por el Comité de Ejecución.</li> </ul>
Manejo de los materiales didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los materiales didácticos elaborados durante el Proyecto Piloto se entregan finalmente al Ministerio de Economía. En el caso de que en un futuro el INN pase a ser la institución ejecutora, se supone que los mismos serán transferidos a INN (u otro organismo ejecutor).</li> <li>• No se entregan a los docentes chilenos que participan del Proyecto Piloto.</li> <li>• Deben prestar atención a los aspectos éticos como el uso no autorizado o las copias ilegales.</li> </ul>
Confección de textos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo preparador de exámenes y de capacitación prepara los materiales didácticos de acuerdo a la realidad de la legislación chilena, basándose en los materiales didácticos elaborados por los expertos japoneses.</li> <li>• Estos textos se constituyen como materiales didácticos básicos, que en el futuro se modificarán adecuadamente para ser más perfectos, según los resultados del Proyecto Piloto.</li> <li>• El grupo japonés prepara los textos para el curso teórico y los programas de estudio sobre la base de los materiales didácticos utilizados en México. El curso práctico se basa en la metodología aplicada en las prácticas de diagnóstico en Japón, y se determinan la metodología y el formato de informe de diagnóstico a medida que avance la capacitación de los docentes locales.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

(4) Objetivos del examen inicial de diagnóstico

Los objetivos del examen inicial de diagnóstico son los siguientes:

- 1) Evaluar a los consultores existentes sobre los conocimientos previos a la capacitación.
- 2) Sobre la base de los resultados de este examen, identificar debilidades de consultores existentes y obtener informaciones para mejorar los contenidos de la capacitación y confeccionar materiales didácticos adecuados para un mejor aprendizaje.
- 3) Sobre la base de la información obtenida de los resultados del examen inicial de diagnóstico, estudiar mejoras de los contenidos de la capacitación así como la complementación de materiales didácticos.
- 4) La comparación de los resultados de este examen con los del examen final del curso, sirve de datos básicos para la medición de resultados del curso (grado del mejoramiento de capacidades de los participantes) .

### **3.1.3 Curso de capacitación de consultores**

#### **3.1.3.1 Horas de capacitación**

(1) Curso teórico y curso práctico

El curso para la capacitación de los consultores de EMT consta de clases con un total de 157 horas, destinadas a la adquisición de los conocimientos a través del curso teórico (61 horas) y a la capacitación en terreno de empresas de menor tamaño a través del curso práctico (90 horas), además de contemplar unas 6 horas para la presentación de los informes y la ceremonia de clausura del curso, etc.

Curso teórico	→	65 horas (3 semanas)
Curso práctico	→	90 horas (3 semanas)
Otros	→	2 horas
Total	→	157 horas

(2) Distribución de las horas

En la tabla 3.1-3 se detallan la metodología de aprendizaje y los contenidos del curso de capacitación.

**Tabla 3.1-3 Distribución de las horas de capacitación**

Curso de capacitación	Metodología del aprendizaje	Contenido	Horas
Curso teórico	Objetivo	Adquirir los conocimientos necesarios como consultor de EMT	16hs
	Curso individual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio en el hogar con los materiales didácticos.</li> <li>• Para poder realizar un diagnóstico correcto y asesoramiento a las empresas, se consideran necesarios los conocimientos, la experiencia, la capacidad ejecutiva, y la aptitud, pero debido a que los participantes son personas con experiencia como consultores o como encargados del fomento de las EMT en los organismos oficiales, se considera que es posible la adquisición de los conocimientos mediante el aprendizaje individual.</li> <li>• Las dudas y las consultas pueden ser formuladas al Comité de Ejecución.</li> </ul>	
	Objetivo	Confirmar los conocimientos adquiridos y una formación con capacidad de aplicación.	38hs
	Aprendizaje grupal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Por norma, todos los participantes del curso asisten a las clases en las instalaciones del INN, pero según las necesidades, se realiza el entrenamiento formando grupos de alrededor de 8 participantes.</li> <li>• Según las necesidades de este aprendizaje grupal, están previstas discusiones sobre los temas seleccionados por el docente.</li> <li>• El objetivo es que los miembros participantes generen ideas o “hallazgos”, motivados por el intercambio de opiniones sobre las experiencias y los conocimientos de su especialidad.</li> <li>• También se estudia la posibilidad de realizar mesas de debate sobre presentación de casos exitosos de iniciativas desarrolladas con la participación de consultores o charlas de experiencias de empresarios .</li> <li>• Paralelamente se toman en consideración las mejoras en las habilidades comunicacionales de los participantes.</li> </ul>	
		• Ceremonia de apertura del curso, examen inicial de diagnóstico, orientación, presentación conjunta de los resultados de las prácticas, exámenes y otros.	11 hrs.
Curso práctico	Objetivo	Capacitar en la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos en las empresas a diagnosticar.	53 hrs.

Curso de capacitación	Metodología del aprendizaje	Contenido	Horas
	Curso practico en la Empresa 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada grupo de 8 participantes recibe la capacitación en la empresa en forma de OJT para desarrollar la capacidad de diagnóstico y de asesoramiento.</li> <li>• Se diagnostica un promedio de una empresa por semana. Para ello se coordina el cronograma de las actividades tratando de cubrir los fines de semana u horarios nocturnos para evitar sobrecargar a la empresa.</li> <li>• Se prepara un informe de diagnóstico, incluyendo recomendaciones, acorde con las necesidades de la empresa diagnosticada, utilizando los conocimientos y las habilidades adquiridas durante el curso teórico.</li> <li>• Se consideran especialmente las capacidades comunicacionales de los consultores para con los empresarios, teniendo en cuenta quejas sobre ciertas falencias observadas en consultores que no comprenden la situación real y las necesidades del diagnóstico de las empresas,</li> <li>• Si es posible, en el último día del estudio en la empresa se organizan una reunión de informe al empresario y una reunión interna del grupo para la evaluación del trabajo, de este modo, estos resultados pueden ser aplicados para el diagnóstico de la segunda empresa. Para ello se debe elaborar un resumen de los resultados del estudio y presentarlo a la empresa.</li> <li>• Encuadernar el informe y enviarlo posteriormente, o bien, entregarlo en el momento de la presentación del informe.</li> </ul>	
	Curso practico en la Empresa 2	Igual que el anterior.	37 hrs.
Informe y ceremonia de cierre		• Reunión de revisión de las prácticas (intercambio de opiniones y encuestas a participantes y docentes) y ceremonia de cierre.	2 hrs.

Fuente: Preparado por la Mision JICA

Hay un intervalo de 1 semana entre el curso teórico y el curso práctico, durante el cual los docentes preparan la planificación de las actividades de capacitación correspondientes al curso práctico, coordinando los tiempos con la empresa a analizar y los participantes. Para la confección del plan de actividades del curso práctico se tienen en cuenta los siguientes puntos:

- 1) La visita a las empresas se realiza en grupos de aproximadamente 8 miembros, los que estarán acompañados por un experto (docente) japonés.
- 2) Pensar cómo aprovechar las noches de los días hábiles o los fines de semanas y los días festivos para facilitar la participación de las empresas a analizar y de los participantes.
- 3) Cada grupo debe definir la hora de encuentros y formas de comunicación.
- 4) El curso práctico tiene más de 90 horas de capacitación.

### 3.1.3.2 Malla curricular del curso de capacitación

#### (1) Concepto básico de la capacitación

Esta capacitación tiene como propósito la formación de los consultores de EMT para las funciones que se describen abajo. Para ello, deben adquirir capacidades de diagnosticar eficientemente, presentar propuestas de mejoras eficaces y factibles, dar explicación de manera fácil de comprender para las EMT sobre las propuestas de mejora y motivar a los empresarios a llevarlas a cabo.

- 1) Consultor “generalista” capaz de diagnosticar y asesorar las EMT desde el punto de vista integral de la empresa.
- 2) Coordinador capaz de asesorar las EMT en la obtención de los recursos externos para complementar la falta de recursos de gestión (recursos humanos, materiales, recursos financieros, informaciones, etc.) en forma cualitativa y cuantitativa.
- 3) Consultor de gestión de tipo “médico de familia”, a quien se puede consultar cualquier aspecto de la gestión, con una relación cercana y de alta confiabilidad para el empresario..

Se puede señalar los siguientes puntos como resultados del entrenamiento.

- 1) El consultor tiene adquirida la habilidad de diagnosticar las EMT desde el punto de vista del empresario y de construir una buena relación con las empresas a analizar.
- 2) El consultor puede dar consejos dirigidos al diagnóstico y apoyo del sistema de gestión total de la empresa, a partir de diagnósticos por secciones.
- 3) El consultor puede formular las propuestas y el asesoramiento del uso efectivo y eficaz de los recursos de gestión después de su revisión.
- 4) El consultor puede dar asesoramiento y prestar apoyo a las acciones factibles y fáciles de iniciar, teniendo en cuenta un desarrollo sustentable.
- 5) El consultor puede dar el apoyo tanto a la utilización de las medidas para las EMT de los organismos públicos (o recursos externos) aprovechando las características de las empresas como a la materialización de las propuestas.

#### (2) Materias para la capacitación

Afirmando en consideración del concepto básico de la capacitación y con el objeto de lograr la capacidad y los conocimientos necesarios como consultores de EMT, las siguientes siete materias son requeridas (6 materias y el curso práctico de diagnóstico). El total de las horas estimadas para el curso son 157 horas, en las que se incluyen el curso teórico y el curso práctico. La capacitación teórica consta de estudio individual y grupal. Los tópicos principales de cada materia se seleccionan considerando los puntos de vista de las necesidades del diagnóstico de las EMT, roles que se espera desempeñar por los consultores de EMT, medidas principales de la política de las EMT, etc.

Generalidades sobre las EMT (fomento de las EMT, apoyo al emprendimiento, Red de Fomento, etc.)

Habilidades de la consultoría (Ética profesional, teoría de asesoramiento, técnicas para presentaciones, etc.)

Finanzas y contabilidad (Análisis financiero, cálculo de costos, gestión financiera, flujo de caja, evaluación de las inversiones, etc.)

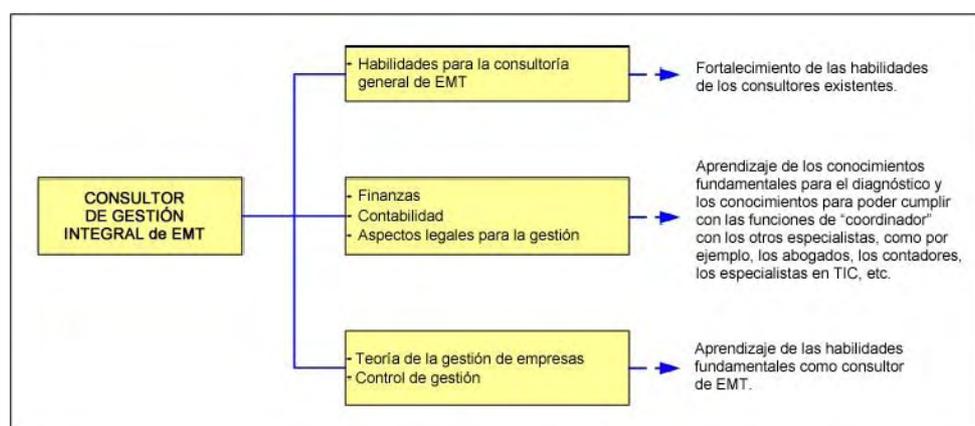
Asuntos legales de la gestión (Establecimiento de una empresa, restructuración, liquidación, operaciones comerciales, propiedad intelectual, acciones, etc.)

Teoría de la gestión empresarial (Estrategia de gestión, administración de la organización, control de los recursos humanos, marketing, sistemas TIC, etc.)

Gestión de operaciones de la industria manufacturera (Planificación de producción, control de calidad, compra de materiales, manufactura, tecnologías de procesamiento, etc.)

Práctica de diagnóstico de las EMT (Diagnóstico de 2 empresas por cada grupo en el curso práctico.)

La Figura 3.1-2 muestra el esquema de los conocimientos y habilidades necesarios como consultores de EMT.



**Figura 3.1-2 Esquema de conocimientos y habilidades requeridos a los consultores de EMT**

### (3) Administración del curso de capacitación

Bajo el control del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto se forma un equipo preparador de exámenes y capacitación, el cual se encarga de la administración del curso de capacitación, teniendo en cuenta los siguientes ítems.

- 1) Utilización máxima de los recursos (material e intelectual) de que disponen las instituciones relacionadas al Proyecto Piloto. Por ejemplo, salas para la capacitación, escritorios y oficinas para los docentes locales, secretaría y secretaria, know-how de la realización de capacitación

- 2) Elaboración de las reglas en coordinación con el equipo preparador de exámenes y capacitación y el control estricto del cumplimiento de los horarios por parte de los participantes. Se advierte previamente a todos los participantes de que, en el caso de incumplimiento de los horarios, pueden ser descalificados para la certificación final. Elaboración de las reglas de comportamiento para que sean dadas a conocer en una orientación previa al inicio del curso de capacitación.
- 3) Se provee de intérpretes de los idiomas japonés-español a los docentes japoneses.

### 3.1.3.3 Curso teórico

#### (1) Objetivo

Asimilar y/o afianzar los conocimientos básicos necesarios para los consultores de EMT, y al mismo tiempo, adquirir y/o confirmar las habilidades que permitan el asesoramiento objetivo y de largo plazo desde el punto de vista del empresario de EMT.

#### (2) Horarios

El curso se organiza en horarios que faciliten la asistencia de los participantes, preferentemente en horas libres, fines de semana o en horarios vespertinos, teniendo en cuenta que los participantes son consultores privados y funcionarios públicos de fomento de las EMT. La distribución horaria prevista por el momento es la siguiente:

Total de 65 horas.

- Aprendizaje individual: 8 horas (sábados)  $\times$  2 semanas = 16 horas
- Aprendizaje grupal: Clase 3 horas  $\times$  12 días + 2 horas = 38 horas
- Otros: 11 horas

#### (3) Metodología

##### 1) Aprendizaje individual

Se consideran necesarios los conocimientos, las experiencias, la capacidad de ejecución y la aptitud para el análisis y asesoramiento acertado por parte de los consultores de EMT. Dado que la mayoría de los participantes son consultores en servicio activo, aunque hay encargados de fomento de las EMT del Gobierno, los conocimientos pueden ser adquiridos por medio del estudio por sí mismo. Los participantes deben estudiar en su hogar, de acuerdo a la disponibilidad de sus horarios, los materiales didácticos, teniendo en cuenta los siguientes puntos:

- Estudiar por su cuenta en su hogar los materiales didácticos antes de comenzar el aprendizaje grupal. El contenido de dichos materiales cubre el temario del examen final.

- Verificar campos o temas débiles durante el estudio por sí mismo y reforzarlos en el aprendizaje grupal.
- Se toma un examen para corroborar los resultados del aprendizaje y las debilidades (Dura 3,5 horas un lunes por la noche, una semana antes del curso grupal).
- Las dudas y preguntas se pueden aclarar tanto en el curso grupal como con el equipo preparador de exámenes y capacitación.

## 2) Aprendizaje grupal

Como la mayoría de los participantes son activos como consultores de áreas específicas, es de esperar que se intercambien conocimientos y experiencias en los puntos débiles que cada uno tenga y se incentiven mutuamente. Se organizan espacios de discusión a modo de poder desarrollar la capacidad de aplicación de conocimientos. Con respecto al diagnóstico y asesoramiento de las EMT en terreno a realizar como consultores de EMT, considerando restricciones de tiempo y que la mayoría de los participantes están en servicio activo, los docentes japoneses seleccionan los principales temas a desarrollar, los cuales se determinan junto con el equipo preparador de exámenes y capacitación. Además, cada grupo dispondrá de un docente local con experiencias como instructor de diagnóstico de las EMT.

## (4) Criterios de los textos de cada materia

En la elaboración de los textos se trata de que sean contenidos aplicables a la realidad para la capacitación apropiada a las funciones esperadas como consultores de EMT. Los criterios para los materiales didácticos para el curso teórico (6 materias) se describen en la siguiente tabla. Estos textos se constituyen como materiales didácticos básicos, que en el futuro se modificarán adecuadamente para ser más perfectos, según los resultados del Proyecto Piloto.

**Tabla 3.1-4 Criterios para el material didáctico**

Materia	Criterios
Generalidades sobre las EMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Varias empresas entrevistadas mostraron su interés en recibir la consultoría que tenga en cuenta las realidades de las EMT y sus diferencias con las grandes empresas. Las diferencias entre las EMT y las grandes empresas no radican sólo en su tamaño, sino también en: la calidad de gestión (familiaridad, dinámica, flexibilidad, etc.), la falta de recursos de gestión como materiales, recursos humanos, recursos financieros, información entre otros y la necesidad de provisión externa, el ambiente del comercio, etc. Además de ser muy diferente su modo de comercialización, juntamente con estas diferencias cualitativas en lo que hace a la administración de las EMT, para diagnosticar y asesorar correctamente son necesarios los conocimientos acerca de las tendencias de las industrias relacionadas y del mundo económico regional, así como el ambiente que rodea a las EMT sobre condiciones del comercio exterior.</li> <li>• Entre los empresarios entrevistados, algunos han sufrido la carencia cuantitativa y</li> </ul>

Materia	Criterios
	<p>cualitativa de recursos de gestión al momento de emprender una EMT. Por lo que, el consultor de EMT, además de saber asesorar sobre tácticas de gestión, deberá tener conocimientos de cómo conseguir apoyos externos para cubrir las carencias de estos recursos. Para ello, es importante lograr obtener conocimientos y capacidades para asesorar correctamente el uso de los apoyos externos así como conocer los diferentes programas de fomento del gobierno, incluyendo los procedimientos de la solicitud de los mismos. Por lo tanto los textos contienen estas necesidades de las EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Además, se trata de fortalecer la capacidad operativa y de aplicación en terreno, que le hace falta a los consultores existentes chilenos. Para eso se preparan las informaciones básicas que facilitan la discusión grupal, teniendo en consideración de que los mismos propietarios de las EMT deben involucrarse en todos los detalles de la gestión, que la cultura empresarial depende de la personalidad de los propietarios, y que la carga de trabajos que tienen los propietarios dificulta la disposición de suficiente tiempo para entregar informaciones necesarias, etc.</li> </ul>
Habilidades del consultor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la primera visita de estudio a las empresas varios empresarios comentaron que la primera condición para ser consultor era la confiabilidad como persona y que su visión debería estar de acuerdo con la visión de la empresa. También indicaron temas relacionados a la ética profesional como consultor, ejemplificando la reserva de los secretos, el encargo de trabajos y la relación de confianza, la prohibición del abuso de posiciones. Asimismo, ellos no quieren tener sugerencias ideales sino las viables y prácticas. Además, algunos empresarios quieren que los consultores sean asesores que brinden la orientación continua después de las sugerencias y que estén siempre junto con la empresa. Para eso, se preparan los textos para poder adquirir los conocimientos y la capacidad básica sobre las teorías, las técnicas y las maneras de ser de un consultor.</li> <li>• Además, se prepara un material básico que facilite la discusión grupal, poniendo de relieve a la capacidad de coordinación y a la manera de ser de consultor como una parte de los recursos de gestión, de modo que se trata de mejorar y fortalecer la capacidad operativa y de aplicación en terreno, que le hace falta a los consultores existentes chilenos.</li> </ul>
Finanzas y Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para el análisis del estado actual y la identificación de problemas de las empresas, es de importancia el análisis de la administración a través de diferentes estados financieros. Para efectuar un análisis y apoyo desde el punto de vista global de la empresa, por ejemplo influencias que la reducción de costos en el área de producción pueda ejercer en el flujo de caja, son indispensables los conocimientos de finanzas y contabilidad, por lo que se confeccionan los textos adecuados para la adquisición de los conocimientos y las capacidades básicas sobre las finanzas y contabilidad, por supuesto conforme a la legislación chilena.</li> <li>• Se prepara un material básico que facilite la discusión grupal, para poder mejorar y fortalecer la capacidad operativa y de aplicación en terreno, que le hace falta a los consultores existentes chilenos, teniendo en consideración varios puntos tales como: los problemas relacionados con las finanzas y la contabilidad no deberán limitarse al sector administrativo; cómo se puede concientizar a los empleados sobre los costos pues para la reducción de costos es indispensable la conciencia de costos por parte de los empleados; cómo se puede saber la situación real en empresas de EMT</li> </ul>

Materia	Criterios
	donde no existen el mantenimiento y el ordenamiento de datos en sí.
Aspectos legales de la gestión de EMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En las áreas relacionadas con la legislación como trámites del inicio de actividades, apertura y quiebra de una empresa, derechos de propiedad intelectual, contratos, acciones y bonos, mercado de capitales, áreas relacionadas con los negocios en general, sistemas legales de las finanzas y la contabilidad, aspectos laborales, sanidad e higiene, medio ambiente, entre otros, las leyes chilenas siempre deben respetarse. En trámites reales en estas áreas intervendrán expertos como abogados y contadores, pero es menester tener los conocimientos básicos relacionados a las leyes para, a través de la comprensión correcta del estado real de la gestión empresarial, poder señalar a los empresarios posibles problemas, y posteriormente proporcionar a los expertos informaciones pertinentes. Se elaboran los textos adecuados para el aprendizaje al respecto.</li> <li>• Se prepara un material básico que facilite la discusión grupal, en los aspectos tales como las formas de aprovechar las leyes para la empresas (por ejemplo, diferenciación de productos por medio de la adquisición de patentes, mejora de la imagen de artículos a través de productos amigables con el medio ambiente), funciones de los consultores de EMT relacionadas con el apoyo a la reestructuración de las EMT, etc., para poder mejorar y fortalecer la capacidad operativa y de aplicación en terreno, que le hace falta a los consultores existentes chilenos.</li> </ul>
Teoría sobre la gestión de empresas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta materia consiste en estrategias de gestión, teoría de la organización, mercadotecnia y sistema informático. Para la gestión de la empresa las estrategias de gestión, la teoría de la organización y la mercadotecnia son conocimientos indispensables junto con el análisis de la gestión a través de las finanzas y la contabilidad, en el análisis del estado actual de la gestión, soluciones de problemas y el asesoramiento de pasos a seguir en el futuro, por lo que se elaboran los textos adecuados.</li> <li>• En relación a la tecnología de la información, se requiere una especialización elevada para armar un sistema informático de gestión que use tal tecnología, pero para que un sistema sea efectivo, debe hacerse un replanteo general de la administración y actuar en consecuencia. Se espera que, considerando los elementos como las estrategias de gestión, organización, producción, ventas, etc., los consultores de EMT hagan asesoramiento o planificación básica del diseño de un sistema informático que surta efectos en todos los aspectos de la administración y que contribuya al fortalecimiento de la competitividad y al mejoramiento de la productividad de la empresa. Por eso, se elaboran los textos que facilitan la adquisición de conocimientos y capacidades básicos relacionados con las técnicas informáticas y los sistemas informáticos, con los cuales se permite ser intermediario adecuado entre los expertos como ingenieros de sistemas, que se encargan de la implementación de sistemas, y los empresarios. Aquí no se incluyen conocimientos de programación.</li> <li>• En relación con el primer punto, se prepara un material básico que facilite la discusión grupal, en lo que significan la estrategia, la organización y el sistema informático para las empresa de EMT que deben adecuarse rápidamente a los cambios del entorno, o en empleados indirectamente relacionados, para poder mejorar y fortalecer la capacidad operativa y de aplicación en terreno, que le hace falta a los consultores existentes chilenos.</li> </ul>

Materia	Criterios
Gestión de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se escuchan diversas opiniones acerca de que los consultores actuales no van al terreno, y asesoran sin conocer la realidad. Se espera que los consultores de EMT, diagnostiquen desde el punto de vista global de la empresa y que hagan el asesoramiento y la indicación sobre el fortalecimiento de la competitividad y el mejoramiento de la productividad en todos los aspectos, por lo cual se hace necesario adquirir tanto los conocimientos sobre la gestión de operaciones de fábricas en terreno como las técnicas de asesoría. Por eso se elaboran los textos apropiados.</li> <li>• Se prepara un material básico que facilite la discusión grupal, enfocado en las relaciones entre las plantas, sección de ventas, sección de diseño, etc., el control de la externalización, el manejo de reclamos, la implementación de TQC como 5S, KAIZEN entre otros, para poder mejorar y fortalecer la capacidad operativa y de aplicación en terreno, que le hace falta a los consultores existentes chilenos.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

#### (5) Malla curricular del curso teórico

El contenido del curso teórico fue definido intercambiando opiniones entre el grupo japonés y el grupo chileno, basado en la malla curricular detallada en la siguiente tabla, que fuera elaborada por el grupo japonés, considerando la situación local. En cuanto a la distribución de horas, el grupo japonés asesora al equipo preparador de exámenes y capacitación para que sea adecuada en consideración a los roles esperados en los consultores de EMT y la carencia de los consultores existentes así como los conocimientos centrales, como la teoría de la gestión de la empresa, la gestión de operaciones, etc.

Tabla 3.1-5 Planilla del malla curricular del curso teórico

Nro.	Contenido	Horas	Principales renglones	Tópicos
1.0	<b>SME General</b>	3	Lineamientos para la elaboración de materiales didácticos: Sobre la base de los materiales didácticos de México se agregarán las características de Chile	Presentación de los casos de Japón, preguntas para el debate, comentarios de las empresas invitadas, etc.
1.1	Apoyo público para EMT		Política empresarial de las EMT de Chile y reglamentos pertinentes: Situación real de la gestión (características) de EMT y estado actual	
1.2	Empresariado		Descubrimiento y evaluación de las oportunidades de operación, elaboración del plan de negocios, desarrollo de la innovación (nuevos productos y nuevos servicios, emprendimiento)	
1.3	Red de la organización de fomento de EMT		Organismos de apoyo de EMT (Red de fomento industrial?) y programa de apoyo de los respectivos organismos	
1.9	Palabras clave: Asociación, empresariado, innovación, programas de fomento		Importancia de la organización, cooperación y asociación, método de consultoría de las EMT, características del método para obtener los recursos y el método de contabilización, criterios para el uso de recursos externos	Presentación de los casos de Japón: Comparación de las 3 operaciones para la activación de las PYME locales.
2.0	<b>Habilidades del consultor</b>	3		
2.1	Ética profesional (consulta continua)		Los consultores y la ética profesional, etc.	
2.2	Enseñanza		Técnica de asesoramiento, capacidad del consultor (técnica de entrevista, comunicación, plan y procedimiento de diagnóstico)	Presentación de la forma de diagnóstico y apoyo al estilo japonés (normas de diagnóstico, funciones del consultor de diagnóstico, etc.) e intercambio de opiniones, presentación de las experiencias de los miembros del grupo.
2.3	Técnicas de presentación		Presentación (elaboración del plan, método de explicación y fuerza persuasiva), criterio de los directivos de EMT y patrón de acción	
2.9	Palabras clave: Técnica para mantener buenas relaciones. Comunicación efectiva.			
3.0	<b>Finanzas y Contabilidad</b>	6		
3.1	Análisis financiero		Análisis financiero, normas contables	
3.2	Cálculos de costo, finanzas, ★ Flujo de Caja		Control de costos, punto de equilibrio, flujo de caja, finanzas, recurso temporal	
3.3	Inversión		Evaluación de la inversión, control de presupuestos	
3.9	Palabras clave: Cálculo del punto de equilibrio, preparación de la tabla financiera, negociación con los bancos, cuentas a cobrar (créditos), acciones basadas en el análisis financiero		Tratamiento contable fiscal apropiado	
4.0	<b>Leyes y Reglamentos Aplicables</b>	6	Verificación del contenido de todos los renglones	
4.1	Estructura de la compañía			
4.2	Liquidación			
4.3	Códigos de comercio			
4.4	Patentes, conocimientos de tecnología			
4.5	Existencias			
4.9	Palabras clave: Ley de Quiebras, reestructuración de la compañía, el caso de la quiebra del cliente, activos privados y activos de la compañía, control fiscal, acciones para la seguridad en el trabajo, regulaciones para iniciar y terminar la EMT			Presentación de casos: Importancia del análisis financiero para determinar el entorno interno de la empresa, reconstrucción financiera y reconstrucción operativa de EMT y presentación de los casos.
5.0	<b>Estrategia de gestión de EMT</b>	9		
5.1	Estrategia de gestión de EMT		Estrategia de gestión y plan de negocios	Debate de grupo: Método de formulación de la estrategia de gestión utilizando el cuadro de mando integral.
5.2	Gestión de la organización		Estructura de organización y toma de decisiones, liderazgo, plan de gestión, DAFO, cuadro de mando integral (BSC), evaluación (PDCA)	
5.3	Gestión laboral		Leyes laborales de Chile, control del personal, motivación, desarrollo de recursos humanos (plan de carrera), seguridad e higiene, ambiente de trabajo (debe modificarse el contenido según las leyes laborales relativas)	Presentación de casos en los que se procura la satisfacción de los empleados y la elevación de la motivación.
5.4	Marketing		Reseña del marketing, mercado y método de estudio de mercado, venta (modelo AIDA), estrategia de la cadena de valores, teoría del desarrollo de grupos, análisis de rubros de Chile y características	Presentación del estilo de gestión de las EMT que pretenden mejorar los vínculos con los clientes.
5.5	Sistemas de tecnología informática		Estrategia de gestión y sistema de informaciones	
5.9	Palabras clave: Análisis DAFO, balance, cuadro de mando integral, plan de negocios, nuevos negocios, ingeniero de ventas, ingeniería, incentivos para incrementar la productividad laboral, anclaje de trabajadores, ciclo de gestión		Imagen de marca, empaque	
6.0	<b>Control del Proceso de Fabricación</b>	11		
6.1	Planificación de la producción		Proceso y plan de producción, análisis de proceso	
6.2	Control de calidad		TPM, ISO9000-2008, Nch2909, TQM, QC (Método de estadística y las 7 herramientas del control de calidad)	Explicación de las 7 herramientas del control de calidad.
6.3	Compra de materiales		Control de materiales y abastecimiento	Presentación del método de control de existencias.
6.4	Proceso de producción, tecnología de fabricación		Control de producción, mejora, 5S, seguridad e higiene, ambiente	Explicación de las actividades de 5S y el método de su introducción.
6.9	Palabras clave: Tiempo/método de cálculo, estudio de casos, mejora por innovación, control de defectos, existencias, entrega, control de proveedores, embalaje → imagen corporativa, valor actual neto			Explicación del método de reducción de costos.
	Horas totales	38		

Fuente: Preparado por la Mision JICA

### 3.1.3.4 Curso práctico

#### (1) Objetivos

El curso práctico se realiza para desarrollar las capacidades de aplicación práctica de los conocimientos y las técnicas, adquiridos y confirmados en el curso teórico, de las habilidades comunicativas y de la presentación de resultados concretos a las empresas objeto. En cuanto a las siguientes técnicas necesarias para el coaching y la orientación psicológica que se esperan en los consultores de EMT, se verificarán sus necesidades y relevancias a través del Proyecto Piloto, para estudiar una metodología acorde con la situación local chilena, aunque ellos están en directrices del sistema de consultores de EMT en Japón.

- Técnicas para escuchar al interlocutor
- Técnicas para debatir según temas de discusión
- Técnicas para ordenar el contenido de la conversación
- Técnicas para descubrir las habilidades personales del interlocutor
- Técnicas para hacer al interlocutor autosugestionarse
- Técnicas para motivar al interlocutor

Fuente: "Lineamientos para la consultoría de los consultores de EMT" - Asociación de Consultores de Gestión de las EMT en Japón

En la capacitación del curso práctico, se verifica y se mejora el método de diagnóstico y apoyo, a través del Proyecto Piloto para que finalmente sea el "modelo ideal", adaptado a la situación chilena, tomando en consideración los temas relacionados con los consultores existentes, nuevas funciones esperadas en los consultores de EMT, el método de diagnóstico y apoyo en Japón que se muestra en la siguiente tabla, y proyectos similares desarrollados en otros países.

**Tabla 3.1-6 Método de diagnóstico y apoyo de los consultores de EMT**

Método de diagnóstico y apoyo	Contenido
Confirmación previa de las necesidades de análisis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para poder brindar a las empresas a diagnosticar la satisfacción del cliente, el consultor de EMT debe conocer exactamente las necesidades de análisis de las empresas.</li> <li>• Hay casos en que el propio empresario no se da cuenta de los problemas de la empresa y sus principales causas. Por lo tanto, es necesario que el consultor confirme deseos o requerimientos de la empresa a través de entrevistas y documentos, los cuales estudia desde el punto de vista objetivo y de largo plazo, y según las necesidades le propone cambios a la empresa, dándole una explicación convincente y tratando de formar una conformidad de ideas entre la empresa y el consultor.</li> <li>• Esta confirmación previa es imprescindible tanto para el logro de la satisfacción del cliente en la presentación de propuestas finales o informes de diagnóstico como la materialización de las propuestas.</li> </ul>

Método de diagnóstico y apoyo	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los participantes deberán comprometerse a mantener la confidencialidad de la información y una relación de confianza, teniendo en consideración la ética tales como la reserva de secretos, prohibición del abuso de posiciones, etc.</li> </ul>
Análisis cuantitativo y cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junto al análisis de los indicadores tales como el crecimiento, la rentabilidad, la seguridad, la liquidez y la productividad por medio de estados financieros, el cual es un método de análisis de gestión tradicional, se analiza la calidad del empresario (liderazgo, capacidad comunicacional, toma de decisiones, aspecto humano, nivel de confianza, etc.).</li> <li>• También se analizan como nuevas oportunidades de negocios, la conservación del medio ambiente y la contribución social.</li> </ul>
Análisis de elementos del ambiente de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores económicos como factores principales (tendencias relacionadas con los recursos de gestión como personas, materiales, dinero, información, etc., que afectan la eficiencia económica; tendencias en los aspectos legislativos, tendencias del mundo económico regional, etc.).</li> <li>• Factores sociales (no sólo la eficiencia económica sino también los efectos ambientales y sociales que afectan la empresa, prestando importancia a los impactos a nivel social y a escala global).</li> <li>• Los factores humanos (realización personal y espiritual sobre la base de la satisfacción de las necesidades materiales, la personalización y la diversificación) y otros factores también son considerados como nuevas oportunidades de negocios, no como amenazas ni como debilidades.</li> </ul>
Análisis de los recursos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a los recursos de gestión de la empresa, es importante tener el punto de vista analítico global, por ejemplo, verificar si la empresa tiene establecidos los planes de suministro y de utilización de recursos de gestión necesarios así como la metodología de capacitación según el plan de gestión; la posibilidad de la obtención de recursos externos además de los recursos de gestión como recursos humanos, fondos, información, derecho de propiedad intelectual, etc. de la empresa; verificar si todos los recursos de gestión están colocados equilibradamente en todas las secciones de la empresa según las necesidades; analizar si tiene el sistema de gestión que permite usar los recursos de gestión según los cambios del ambiente de la gestión.</li> </ul>
Selección de temas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera un cambio en la mentalidad de consultores de EMT, pasando de la figura tradicional del consultor que hace recomendaciones al consultor tipo participativo-guía, con un fuerte compromiso con el cliente.</li> <li>• Se hace necesario identificar problemas de la gestión con la participación activa del empresario en el proceso de análisis.</li> </ul>
Presentación de informes y propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la presentación de las propuestas se promueve el diagnóstico participativo con el consentimiento de la empresa.</li> <li>• La presentación de los informes debe realizarse de tal manera que se genere la motivación en el empresario para la ejecución de propuestas, utilizando las técnicas del coaching y de la orientación psicológica. Para ello es imprescindible la comunicación con la empresa en el proceso de diagnóstico.</li> </ul>
Elaboración del plan de negocios que considere los factores de cambios	<p>Lo que actualmente es factible, puede resultar imposible según los cambios que se produzcan en el futuro en el entorno de la gestión. Lo contrario también puede ocurrir. Por lo tanto, deben formularse las propuestas, identificando factores con una alta posibilidad de ocurrencia.</p>
Propuestas e informes coherentes en su conjunto	<p>Las sugerencias no deben ser las más apropiadas parcialmente sino dentro del contexto general. Además, al tratarse de las propuestas por el grupo de diagnóstico, debe haber coordinación entre los miembros para que no se produzcan las</p>

Método de diagnóstico y apoyo	Contenido
	inconsistencias en sus contenidos.
Propuestas factibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El consultor es un simple asesor y apoyo para la empresa, a la cual corresponde la ejecución de las propuestas. Por lo tanto, es necesario que las propuestas tengan contenidos que puedan motivar la continuidad de los esfuerzos para su realización, y al mismo tiempo explicar de una manera fácil de comprender que las propuestas son ejecutables.</li> <li>• Las propuestas deben ser adecuadas a la capacidad de los recursos de gestión que posee la empresa, y de ser necesarios los recursos externos, se debe aclarar formas de conseguirlos.</li> </ul>
Apoyo a la implementación de las propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la consultoría de diagnóstico-apoyo de tipo participativo, la empresa participa en dicho proceso, y el consultor también participa en el proceso de la ejecución de las propuestas para apoyar sus actividades. Esto es lo que se espera del consultor EMT.</li> <li>• La función del consultor de EMT no culmina con la presentación de propuestas, sino que se extiende hasta la obtención de los resultados del diagnóstico y asesoramiento. Para ello, el consultor debe indicar los programas de fomento oficiales que puedan ser de provecho para la empresa, brindando las explicaciones detalladas de los mismos.</li> </ul>

Fuente: "Principios de análisis empresarial y puntos de vista del análisis del sistema de gestión" - Asociación de Consultores de Gestión de EMT de Japón

## (2) Contenidos del curso práctico

La distribución de horas del curso práctico se detallan a continuación, pero el horario de entrevistas a los empresarios así como de las prácticas en las fabricas se ajusta, considerando las disponibilidades de las empresas.

**Tabla 3.1-7 Distribución de horas del curso práctico**

Ítem	Horas	Contenido
Objetivo		El objetivo del curso práctico (práctica de análisis de las EMT) es desarrollar la capacidad de aplicación práctica de los conocimientos y las técnicas, adquiridos y reforzados, en el curso teórico, por medio del entrenamiento en terreno.
Total de horas	90 horas	<p>El curso práctico se desarrolla en un total de 90 horas, en dos empresas durante 3 semanas, cuyos detalles se describen a continuación. Se ajustan las horas de acuerdo con las circunstancias de la empresa. Por ejemplo, cada grupo elabora el horario de curso práctico, utilizando apropiadamente los sábados o las noches de los días hábiles. Pero debe asegurarse en el total más de 90 horas de capacitación en el curso práctico.</p> <p>Total de 90 horas (empresa mediana: 10 días con un total de 53 horas, empresa pequeña: 7 días con un total de 37 horas)</p> <p>① Entrevistas con los directivos, etc. (diagnóstico general): 1 día × 8 horas × 2 empresas = 16 horas</p> <p>② Diagnóstico detallado: 1 día × 8 horas × 2 empresas = 16 horas</p> <p>③ Presentación del informe: 1 día × 3 horas × 2 empresas = 6 horas</p> <p>④ Discusión en grupo y elaboración del informe, etc.: Total 52 horas (33 hrs. de discusión en el aula + 19 hrs. de tareas en el hogar, etc.)</p> <p>Obs.: Para el cálculo de las horas descritas no se incluyen los "tiempos de traslado".</p>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

(3) Proceso del curso práctico

El curso práctico se realiza según el siguiente proceso de desarrollo.

1) Selección de empresas a analizar

Las empresas a analizar deben ser adecuadas a los fines de las prácticas y seleccionadas a condición de que estén dispuestas a cooperar en los aspectos tal como el acceso a los datos de estados financieros, la realización de estudios en las plantas, entrevistas a los directivos, etc. Esta selección se basa en los siguientes puntos.

- El rubro y el tamaño de la empresa (micro, pequeña o mediana) deben ser adecuados a los objetivos de la práctica, y la empresa brinda apoyo permitiendo el acceso a documentos y materiales necesarios, entrevistas para el estudio, entre otros.
- Entrega de documentos necesarios: balances (de 3 períodos), historia de la empresa, explicación de los productos, información sobre ventas y compras, plano de fábricas y/o de tiendas, organigrama con las funciones especificadas, reglamento de trabajo, procedimiento de trabajo de los principales productos.
- Presentación del informe y realización de encuestas.  
Realización de la presentación del informe con la participación de directivos, y la cooperación para la realización de encuestas, que sirven de datos para la evaluación del nivel de aprendizaje de los participantes.

2) Coordinación previa

Antes del desarrollo del curso práctico, los docentes japoneses y chilenos visitan las empresas, de las cuales reciben los documentos y datos necesarios para confeccionar una planilla de estudio preliminar. En esta reunión se trata de los siguientes temas:

- Explicación de los objetivos de la práctica, sus contenidos, cronograma y productos finales de la práctica de consultoría.
- Una vez informados sobre las necesidades del análisis de las empresas a diagnosticar, confirman los ítems a estudiar y los principales puntos del análisis, y coordinan para que se puedan lograr mejores resultados de lo que esperan las empresas.
- Solicitación de la cooperación para la realización de encuestas posterior a la práctica.

Antes de realizar las visitas a las empresas, los participantes deben tener preparadas las planillas de estudio preliminar, ordenar informaciones básicas y la situación de la gestión de las empresas, y establecer hipótesis de los temas a tratar sobre la base de las necesidades del análisis y materiales presentados por las empresas. Además, cuidando la adecuación a la situación local de Chile y tomando como referencia el estudio preliminar del MINECON, División de EMT, ponen en orden los ítems de información básica de las empresas, estado de

la gestión, lo que requiere del análisis y deseos, información para la realización de la práctica, temas previos, y puntos a considerar.

### 3) Análisis en terreno

En el Proyecto Piloto se prevé el siguiente cronograma del curso práctico.

**Tabla 3.1-8 Cronograma del curso práctico**

Pasos	Etapas	Detalle de las principales actividades
Estudio	0. Comprensión previa de la descripción general de la empresa (instructores, etc.)	① Selección de la empresa objeto del diagnóstico ② Entrevista con los directivos ③ Recopilación de la información de la empresa
	1. Determinación de los lineamientos del diagnóstico (en el aula)	① Orientación sobre método de diagnóstico a aplicarse ② División de los participantes del curso en grupos ③ Análisis preliminar general de la empresa ④ Elaboración de los lineamientos del diagnóstico · Fijación de hipótesis de los temas a tratar
Diagnóstico	2. Diagnóstico general de las secciones de la empresa (en terreno)	① Estudio de la gestión general por entrevistas (5 secciones). ② Recopilación de informaciones por secciones. ③ Evaluación y calificación.
	3. Determinación de las debilidades y de las fortalezas (en el aula)	① Análisis del resultado del diagnóstico general ② Elaboración del diagrama general de radar ③ Formulación del plan de diagnóstico detallado ④ Elaboración de informes por secciones (borrador)
	4. Diagnóstico detallado de secciones débiles (en terreno)	① Acuerdo con la empresa con respecto a los lineamientos del diagnóstico ② Recopilación de las informaciones detalladas de los secciones débiles y sus análisis · En el diagnóstico detallado, según las necesidades el grupo se divide en subgrupos de aproximadamente 4 personas y hacen el estudio del entorno interno y externo de la gestión en lo relativo a las debilidades, teniendo en cuenta las necesidades y los temas de las empresas objeto ③ Evaluación
Elaboración del informe	5. Análisis final y plan de mejora (en el aula)	① Elaboración de informes por secciones que reflejen el análisis de informaciones detalladas recopiladas de las secciones débiles (borrador) ② Planificación de estrategias y lineamientos de la mejora ③ Elaboración del informe del diagnóstico de la empresa
	6. Elaboración del informe del diagnóstico (en el aula)	① Terminación del informe del diagnóstico de la empresa · Elaboración del informe que responda a las necesidades y a los requerimientos de la empresa · Presentación de la consistencia entre el conjunto y las secciones, los problemas y la orientación ② Preparación de documentos de la presentación
Asesoramiento	7. Reuniones de presentación del Informe (en terreno y en el aula)	① Presentación del Informe ante la empresa. · Cooperación en la realización de encuestas y verificación de la satisfacción del cliente ② Presentación del informe en la reunión de presentación conjunta de los participantes del curso ③ Reunión de revisión de las prácticas, etc.

Fuente: Preparado por la Mision JICA

El proceso del curso práctico se describe en la Tabla 3.1-9. Cada grupo se compone de alrededor de 8 participantes, cuya área de análisis a su cargo se cambia en cada empresa a diagnosticar para que puedan tener experiencia del análisis de múltiples áreas. Además, en el estudio del entorno de la gestión se toma en consideración que los participantes puedan experimentar diversas metodologías de estudio para desarrollar sus capacidades, siempre teniendo en cuenta las necesidades del análisis de las empresas. La siguiente tabla muestra el resumen de la realización del curso práctico.

**Tabla 3.1-9 Proceso y generalidades del curso práctico**

	Proceso	Contenido
Práctica del análisis empresarial	1. Estudio Preliminar	
	• Ordenamiento de las informaciones básicas	Elaboración de la planilla de datos generales de la empresa
	• Ordenamiento de las preparaciones en relación con las prácticas	Coordinación en las preparaciones; encargados de las empresas, contactos, cronograma de las actividades, vehículos, colaciones y otros
	• Ordenamiento de la información sobre el estado de la gestión	Ordenamiento de los materiales presentados, formas de producción y la comercialización, estado de resultados
	• Necesidades a analizar y deseos, temas previos y puntos a considerar	Resumen de entrevistas con el empresario, puntos a considerar sobre las prácticas, confirmación de los deseos y temas previos, establecimiento de hipótesis sobre temas a tratar.
	2-1 Comprensión de la realidad de la gestión (Análisis del entorno interno)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de proceso y análisis de control de trabajo, control de calidad, control de las compras de materiales, control de ventas, encuesta de conciencia desde los directivos hasta los empleados, estrategia de gestión, proceso para la toma de decisiones, reducción de los gastos y fijación de precios, distribución física, mejoras continuas, desarrollo de nuevos productos, control de las operaciones, etc.</li> <li>• En el estudio del entorno interno y externo, se forman subgrupos de 3 personas, los cuales realizan estudio de un tema seleccionado respectivamente desde los ítems del estudio interno y externo, considerando las necesidades y los temas de las empresas.</li> </ul>
	2-2 Comprensión del entorno de la gestión (análisis del entorno externo)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas al empresario (conciencia del entorno de la gestión, reconocimiento de la situación real de la gestión, políticas a seguir en el futuro)</li> <li>• Área comercial, estudio de la localización, competencia, estudio de clientes y de su grado de satisfacción, promoción de ventas y forma de ventas, visita a terreno y a la localización, entrevista a los directivos y a empleados, entrevista a clientes (proveedores y compradores)</li> </ul>
	3 Coordinación General	Coordinación de opiniones entre los grupos de participantes, entre los grupos de diagnóstico y las empresas, etc.
	4 Elaboración de informes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de informes en respuesta a las necesidades de diagnóstico y deseos de las empresas</li> <li>• Presentación de la consistencia entre el conjunto y las secciones, los problemas y la orientación</li> </ul>
	5 Reunión de presentación de los informes	Cooperación en la realización de encuestas y verificación de la satisfacción del cliente

Fuente: Preparado por la Mision JICA

### **3.1.4 Condiciones de certificación y registro de consultores**

El proceso de certificación y registro de consultores del Proyecto Piloto que se indica a continuación, corresponde al plan elaborado en julio del 2009. Para la certificación y el registro se sugiere acudir a una institución oficial ampliamente reconocida, pero en este Proyecto Piloto se decidió hacer la certificación a nombre del Comité de Ejecución de Proyecto Piloto.

#### **3.1.4.1 Significado del registro de consultores**

##### (1) Objetivo del Registro

El registro de Consultores en Gestión Integral de EMT tiene como objetivo contribuir al aseguramiento de las oportunidades de que las EMT reciban diagnóstico y asesoramiento adecuados, a través de la certificación de los profesionales quienes poseen como consultores de EMT las cualidades (conocimientos y capacidades de ejecución) mínimas necesarias para desarrollar el diagnóstico y asesoramiento en gestión integral de las Mipymes en Chile.

##### (2) Condiciones para el registro

Aquellos que quieran registrarse deben satisfacer las siguientes condiciones:

- 1) Aprobación del examen de acreditación de registro
- 2) No cumplen con los ítems de rechazo del registro

##### (3) Condiciones de renovación del registro

Aquellos que quieran renovar el registro deben satisfacer las siguientes condiciones:

- 1) Participación anual en el curso de capacitación para la renovación, o aprobación del examen de renovación
- 2) No cumplen con los ítems de rechazo del registro

##### (4) Lineamientos básicos del examen para la aprobación del registro

Se realiza este examen para seleccionar a aquellas personas quienes poseen como consultores de EMT las cualidades (conocimientos y capacidades de ejecución) mínimas necesarias para desarrollar el diagnóstico y asesoramiento en gestión integral de las Mipymes en Chile. Por lo tanto, se necesita juzgar los siguientes dos puntos en el examen de aprobación del registro.

- 1) Poseer los conocimientos y capacidades profesionales necesarias para desarrollar el diagnóstico y asesoramiento global, en otras palabras, adquisición de conocimientos relacionados con la gestión de las EMT y política, habilidades del consultor, contabilidad y finanzas, legislación, teoría de la gestión empresarial, y gestión de operaciones.

2) Capacidad de aplicación práctica de los conocimientos adquiridos.

(5) Método de examen de aprobación

Sobre la base de las condiciones establecidas para el registro, es adecuado evaluar si es competente o no como consultor de EMT por medio de los exámenes escrito y práctico: el primero para comprobar el nivel de los conocimientos profesionales mínimos y necesarios en la consultoría de la gestión de EMT (gestión de las EMT y política, habilidades del consultor, contabilidad y finanzas, legislación, teoría de la gestión empresarial, y gestión de operaciones) y el segundo para evaluar la capacidad de aplicación de los conocimientos y el proceso de pensar. Por lo tanto, el examen para la aprobación del registro debe componerse del examen escrito para evaluar los conocimientos y del examen de diagnóstico en terreno para verificar la capacidad de aplicación y el proceso de pensar en terreno.

#### **3.1.4.2 Criterio de decisión de aprobación y condiciones de aprobación del registro**

(1) Criterio de decisión de aprobación

1) Examen escrito para evaluar los conocimientos

En el examen (de selección múltiple y de desarrollo) en 6 materias (gestión de las EMT y política, habilidades del consultor, contabilidad y finanzas, legislación, teoría de la gestión empresarial, gestión de operaciones),

cumplidos los puntos a) y b) siguientes, se considera aprobado:

- a) el puntaje de cada materia es del 40% o más de la calificación máxima, y
- b) el puntaje total es del 60% o más de la suma de la calificación máxima de todas las materias

2) Examen práctico para verificar la idoneidad práctica

A fin de verificar la capacidad de aplicación y de ejecución de los conocimientos adquiridos, los docentes evalúan la actitud de los participantes en el curso teórico (aprendizaje grupal) y práctico según la planilla siguiente.

Tabla 3.1-10 Planilla de evaluación de las habilidades prácticas

Evaluación Negativa (-)	1	2	3	4	5	Evaluación Positiva (+)
<b>1. ASPECTOS DEL MANEJO GRUPAL (Habilidad para coordinar un grupo de trabajo integrado por diferentes personas)</b>						
- No muestra interés a las actividades del grupo.		●				- Coordina bien al grupo.
- Se aferra a las opiniones personales y distorsiona los debates.			●			- Es hábil para lograr las conclusiones en los debates.
- Trata de hacerse notar dentro del grupo.	●					- Puede tomar acciones tendientes a elevar el nivel del grupo.
<b>2. ASPECTOS DE LA CAPACIDAD PERSUASIVA (Habilidad para captar las necesidades y los requerimientos de los otros, logrando una relación de confianza)</b>						
- Las expresiones y los escritos son confusos y los ejemplos que da no son los apropiados.				●		- Las expresiones y los escritos son claros.
- Siempre critica las expresiones de otros.						- Es hábil para obtener ideas de los otros.
- Siempre trae a colación sus experiencias y su opinión.						- Sabe colocarse en la posición del interlocutor y escucharlo con atención.
<b>3. ASPECTOS DE LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS (Habilidad para diagnosticar y asesorar integralmente una empresa, utilizando los conocimientos adquiridos)</b>						
- Toma las acciones sólo con la información a mano. No tiene la predisposición para investigar a fondo.						- Es hábil para buscar y encontrar datos y las documentaciones.
- Sus escritos requieren mucha atención para dilucidar su contenido.						- Es hábil para estructurar y completar los informes y los documentos.
- Los esquemas y dibujos son complicados y difíciles de entender.						- Es hábil para preparar los diagramas y los gráficos claros para su interpretación.
<b>4. ASPECTOS DE LA CAPACIDAD DE EMITIR IDEAS Y ENTRAR EN ACCIÓN (Habilidad para coordinar las acciones conjuntas utilizando los conocimientos adquiridos)</b>						
- Sólo busca apoyarse en las ideas de los demás.						- Es capaz de plantear buenas ideas.
- Prácticamente no emite opiniones. Sólo se dedica a escuchar.						- Tiene iniciativas para expresar ideas.
- No toma iniciativas. En el caso de hacerlo es muy lento.						- Siempre está dispuesto a la acción.

Criterios de decisión de aprobación,

- ① Aprueba al que supere el nivel 3 como promedio
- ② Queda reprobado todo aquel que obtenga el nivel 1 en cualquier ítem de evaluación

### 3.1.4.3 Cronograma del Proyecto Piloto

#### (1) Cronograma del Proyecto Piloto

El período de la duración fue por un total de aproximadamente 2 meses y medio desde fines de septiembre hasta principios de diciembre de 2009, como se detalla en la Tabla 3.1-11. Fue realizado con un total de 157 horas (6 semanas reales), distribuidas en 3 semanas (65 horas) para el curso teórico incluyendo el examen inicial de diagnóstico de los participantes y el examen para la certificación (examen final del curso), etc., en 3 semanas (90 horas) para el curso práctico, y en 2 horas para la ceremonia de clausura y otros.

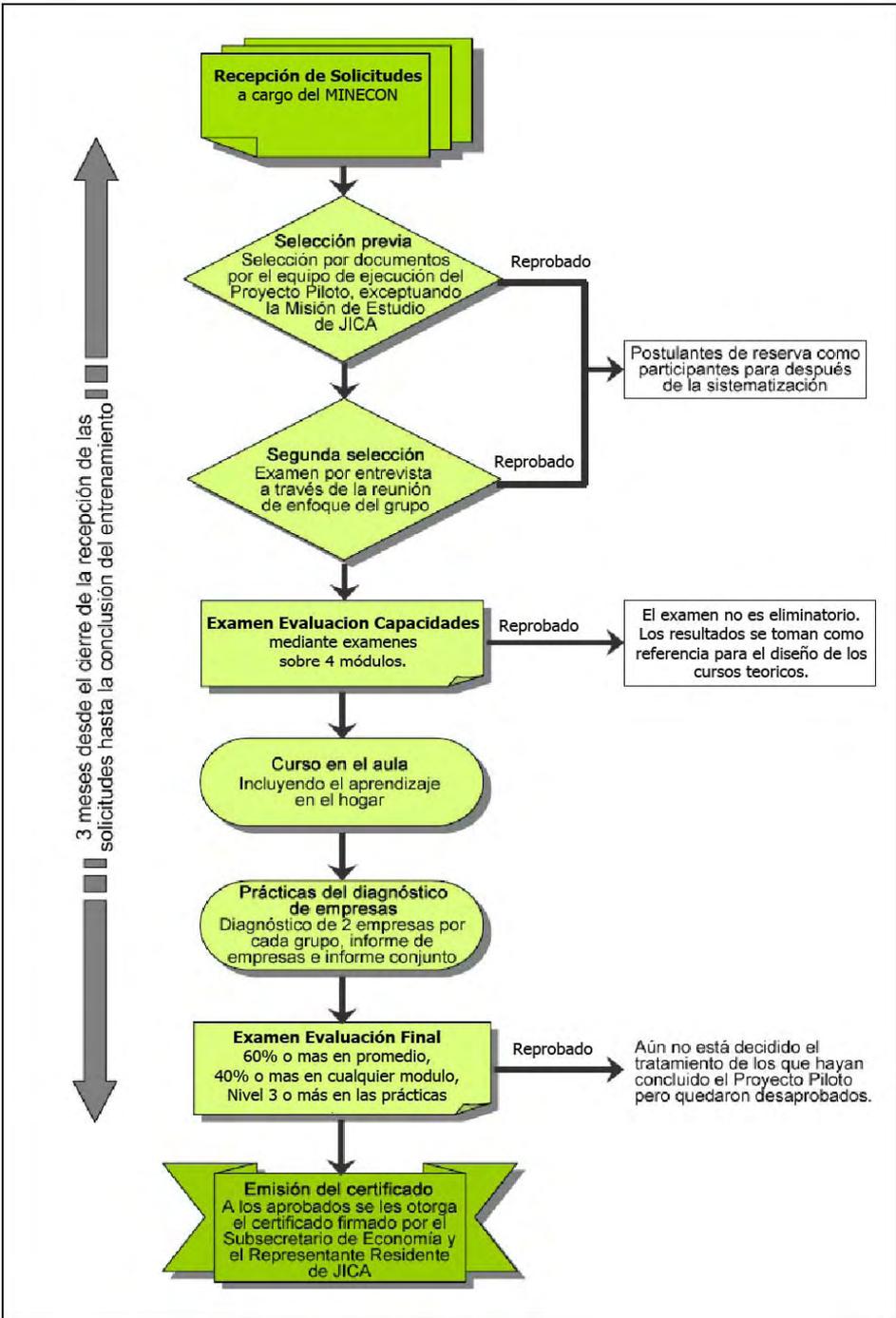
**Tabla 3.1-11 Programa del Proyecto Piloto**

Sem.	Mes	Día	D/S	Hora	Curso de entrenamiento	Aula	Horario	Contenido	Subtotal
1		27	Dom.						
		28	Lun.						
		29	Mar.	18:30	★Apertura del curso, prueba pra determinar la capacidad de los participantes	○	2	Orientación, distribución de materiales didácticos (1 - 4)	
		30	Mié.						
10		1	Jue.						
		2	Vie.						
		3	Sáb.						
2		4	Dom.						
		5	Lun.						
		6	Mar.						
		7	Mié.						
		8	Jue.						
		9	Vie.						
		10	Sáb.						
3		11	Dom.						
		12	Lun.		Día festivo	△	M1 ~ M4	Tiempo previsto para el aprendizaje en el hogar	8 horas
		13	Mar.	18:30	★ Curso en el aula	○	3	M2 Distribución de materiales didácticos (M5, M6)	
		14	Mié.		Descanso				
		15	Jue.	18:30	Igual que arriba	○	3	M1	
		16	Vie.	18:30	Igual que arriba	○	3	M3	
		17	Sáb.						
4		18	Dom.						
		19	Lun.	18:30	Igual que arriba	○	3	M3, M4	
		20	Mar.	18:30	Igual que arriba	○	3	M4, M3	
		21	Mié.	18:30	Igual que arriba	○	3	M4	
		22	Jue.	18:30	Igual que arriba	○	3	M5	
		23	Vie.	18:30	Igual que arriba	○	3	M5	
		24	Sáb.						
5		25	Dom.						
		26	Lun.	18:30	Igual que arriba	○	3	M5	
		27	Mar.	18:30	Igual que arriba	○	3	M6	
		28	Mié.	18:30	Igual que arriba	○	3	M6	
		29	Jue.	18:30	Igual que arriba	○	3	M6	
		30	Vie.	18:30	Igual que arriba	○	3	M6, Orientación de las prácticas (1 hora)	41 horas
		31	Sáb.						
6	11	1	Dom.						
		2	Lun.						
		3	Mar.	18:30	★Primer examen de calificación	△	M5~M6	Tiempo previsto para el aprendizaje en el hogar	8 horas
		4	Mié.	18:30	Primer estudio previo de la empresa diagnosticada, decisión de los lineamientos del diagnóstico	○	2	Materias de examen: M1,M2,M4	2 horas
		5	Jue.	9:30	Diagnóstico general	×	8	En empresas: 8 horas	
		6	Vie.	18:30	Determinación de los sectores débiles	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		7	Sáb.			△	3	Tareas en el hogar: 3 horas	
7		8	Dom.						
		9	Lun.	9:30	Diagnóstico detallado	×	8	En empresas: 8 horas	
		10	Mar.	18:30	Elaboración del análisis y del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		11	Mié.	18:30	Elaboración del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		12	Jue.	18:30	Elaboración del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		13	Vie.	18:30	Elaboración del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		14	Sáb.			△	4	Tareas en el hogar: 4 horas	
8		15	Dom.						
		16	Lun.	18:30	Elaboración del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		17	Mar.		Presentación del informe	×	3	En empresas: 3 horas	53 horas
		18	Mié.	18:30	Segundo estudio previo de la empresa diagnosticada, decisión de los lineamientos del diagnóstico	○	3	Aula de INN: 3 horas	
		19	Jue.	9:30	Diagnóstico general, determinación de los sectores débiles	×	8	En empresas: 8 horas	
		20	Vie.	9:30	Diagnóstico detallado, análisis de los datos	×	8	En empresas: 8 horas	
		21	Sáb.			△	3	Tareas en el hogar: 3 horas	
9		22	Dom.						
		23	Lun.	18:30	Elaboración del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		24	Mar.	18:30	Elaboración del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		25	Mié.	18:30	Elaboración del informe	○	4	Aula de INN: 3 horas + tareas en el hogar: 1 hora	
		26	Jue.		Presentación del informe	×	3	En empresas: 3 horas	37 horas
		27	Vie.	17:00	Presentación general de las prácticas de los participantes	○	3		3
		28	Sáb.						
10		29	Dom.						
		30	Lun.						
12		1	Mar.						
		2	Mié.						
		3	Jue.	18:30	★Segundo examen de calificación	○	3	Materias de examen: M3,M5,M6	3 horas
		4	Vie.						
		5	Sáb.						
11		6	Dom.						
		7	Lun.						
		8	Mar.		Día festivo				
		9	Mié.						
		10	Jue.						
		11	Vie.						
		12	Sáb.						
		13	Dom.						
		14	Lun.	16:00	★Ceremonia de cierre del entrenamiento		2	Ministerio de Economía, Comercio e Industria, entrega del diploma de fin de curso (Certificado de calificación)	2 horas
<b>Total</b>									<b>157 horas</b>

### 3.2 Evaluación del Proyecto Piloto

#### 3.2.1 Método de ejecución de la capacitación

En la Fig. 3.2-1 se describe el flujo del Proyecto Piloto realizado en esta oportunidad, desde la recepción de la solicitud de los postulantes hasta la terminación del entrenamiento del proyecto de capacitación de consultores en gestión integral de EMT de Chile.



Fuente: Preparado por la Mision JICA

Figura 3.2-1 Flujo del proyecto de capacitación de consultores de EMT de Chile

A continuación se describirán las pautas de las respectivas etapas.

(1) Recepción de las solicitudes

A partir de la segunda semana de agosto de 2009, se inició el reclutamiento de postulantes del curso de capacitación del Proyecto Piloto, en la División EMT de MINECON, considerado como secretaria del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto, a través de un nuevo sitio de la Web abierto para este proyecto. Las condiciones establecidas previamente para la postulación fueron las siguientes.

Condiciones para la postulación:

- (1) Ser graduados universitarios de carreras de más de 4 años y con experiencias laborales de más de 3 años, y
- (2) ser personas que tengan una experiencia de 3 o más casos de ejecución de programas de CORFO y/o SERCOTEC (priorizando las tareas relacionadas con las áreas manufactureras), y
- (3) ser consultores registrados en el INN, según normas NCh2909, etc., o
- (4) ser personal de organismos públicos relacionados con el fomento de EMT (incluyendo al gobierno y autoridades autónomas regionales) o instituciones financieras.

Ante la presentación de un total de 48 solicitudes de consultores privados hasta fines de agosto (plazo fijado para la recepción) se procedió al cierre de inscripciones el 31/8 (luego de un periodo de convocatoria de 3 semanas). Previamente, a fines de julio se desarrolló un seminario de divulgación del Proyecto en un hotel céntrico de Santiago para dar a conocer los detalles del Proyecto Piloto y luego inmediatamente comenzó la recepción de las solicitudes a partir de los primeros días de agosto. No obstante este cronograma ajustado, puede considerarse que el Proyecto ha logrado concitar el interés de muchas personas pese a las altas exigencias para la postulación (como referencia, los consultores de NCh2909 de INN registrados actualmente son algo más de 600 personas en todo el país).

(2) Selección de los participantes

La selección de los participantes se dividió en 2 etapas. Primeramente se realizó la selección a través de la documentación, por parte del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto. De los 48 postulantes quedaron seleccionados 23 personas, fijando como condición de selección los siguientes puntos.

Condiciones para la selección por documentos:

- (1) Satisfacer los requisitos para la postulación
- (2) Cantidad de casos ejecutados según el cotejo de antecedentes de operación como consultor de CORFO
- (3) Ser residente de la Región Metropolitana de Santiago.

Especialmente con respecto al punto (2) se han verificado los antecedentes de operación en la sede central de CORFO. En cuanto al punto (3), éste se estableció debido a que se realizaba el curso en la noche.

En la segunda etapa de la selección se realizaron entrevistas con los 23 consultores durante 2 días. Debido a que las entrevistas individuales tomarían tiempo, se adoptó la forma de grupo focal. Las reuniones se realizaron en la sala de conferencias de MINECON los días 21 y 22 de septiembre, sobre la base del temario que se describe abajo. Además, participaron en las jornadas los miembros del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto en calidad de evaluadores. Finalmente fueron seleccionados como participantes de este Proyecto Piloto 16 consultores privados sobre un total de 23 postulantes.

Temas de debate para las secciones de grupo focal:

- (1) Reconocimiento de la actualidad de las EMT de Chile
- (2) Función del consultor con respecto a las EMT
- (3) Contribución que desean brindar los participantes después de concluir la capacitación

Simultáneamente a las reuniones con los consultores privados, se realizaron las entrevistas con los postulantes de los organismos de fomento de EMT. Se decidió la incorporación de un total de 9 personas recomendadas por 7 organismos (2 personas respectivamente de CORFO y SERCOTEC). En el caso de los funcionarios recomendados por los organismos de fomento, no se aplicaron las condiciones para la selección aplicados a los consultores privados, excepto la condición de que sean graduados universitarios (más que la selección de los participantes, sería más apropiado considerarlo como tarea de verificación de los postulantes recomendados por los organismos de fomento).

Debido a que para la selección de los participantes de consultores privados se han establecido como condiciones requisitos de postulación de elevado nivel, se considera que se reunieron personas con altos conocimientos y gran experiencia. En cuanto a los funcionarios recomendados por los organismos de fomento, los participantes fueron excelentes. En realidad, merece destacarse la actitud de los participantes del curso de capacitación por su gran interés en el estudio. Como único problema puede citarse el hecho de que a los postulantes no se les pudo dar a conocer a tiempo el contenido del plan de capacitación. Aunque en el momento de la apertura se distribuyó un “folleto del curso de capacitación”, en la etapa del reclutamiento no se pudieron informar a los participantes potenciales sobre los detalles tales como el programa del curso, los horarios, etc., por razones de la preparación del Comité de Ejecución. Consecuentemente, al iniciarse la capacitación hubo falta de preparación por parte de los participantes y es innegable que se haya producido cierta confusión con respecto a las tareas diarias del curso nocturno. En el futuro, debería darse a

conocer detalladamente el contenido de la capacitación en la etapa de la recepción de las solicitudes.

(3) Examen inicial de diagnóstico de los participantes

1) Nivel del examen de diagnóstico de capacidades

El examen inicial de diagnóstico de los participantes se realizó mediante los cuestionarios de examen relativos a las siguientes 4 materias (del total de 6 materias del módulo teórico).

Módulo 3: Finanzas y contabilidad

Módulo 4: Aspectos legales de EMT

Módulo 5: Teoría de la gestión de EMT

Módulo 6: Gestión de operaciones de la industria manufacturera

Como procedimiento para elaborar los cuestionarios de examen, la Misión JICA tomó como base el Sistema de Consultores de Diagnóstico de PYME de Japón, seleccionando los ítems de preguntas básicas del 1er Examen de Diagnóstico de aquel país. Luego se dieron indicaciones a los docentes chilenos sobre el nivel de dificultad de las preguntas. Con respecto a Contabilidad y Finanzas, Aspectos Legales de EMT, se elaboraron los problemas del examen como para que el nivel de los contenidos fuesen equiparables al 1er Examen de Diagnóstico de Japón (contenido básico). Posteriormente los docentes chilenos adaptaron los problemas de examen para contemplar la situación chilena. Con respecto a “Generalidades sobre EMT” (Módulo 1) y “Habilidades de la Consultoría” (Módulo 2) se han concebido programas del curso que reflejan la situación chilena y en esta oportunidad se decidió no incluir estas 2 materias en el examen de diagnóstico debido a que la parte japonesa no alcanzó a preparar los cuestionarios. El esquema de las preguntas se basa en la combinación de preguntas de selección múltiple, de verdadero y falso, y de desarrollo, con un total de 101 puntos.

2) Resultados del examen inicial de diagnóstico

Según los resultados del examen, para un máximo de 101 puntos, la calificación máxima observada fue de 65 puntos (1 persona) y el siguiente de 61 puntos (1 persona) y con un promedio de 47,7 puntos para el total de alumnos. En el caso de aplicarse como condición de aprobación un puntaje mínimo de 40% por cada materia y un puntaje total mínimo de 60% para todas las materias (que es el criterio de aprobación utilizado en Japón), los participantes que habrían aprobado el examen en esta oportunidad hubiesen sido sólo los 2 con los puntajes citados. Aunque no es posible emitir un juicio general sobre los problemas de este examen inicial, ya sea por las diferencias en la cantidad de preguntas entre una materia y otra, o por el tiempo de examen según las materias, o por el hecho de que sean solamente 4 las materias del examen, o por no brindar días suficientes al alumno para la preparación, no obstante ello es posible estimar ciertas tendencias en los consultores chilenos. Por ejemplo, mientras que para

la materia “Aspectos legales” obtuvieron un promedio general del 70%, el promedio para “Contabilidad y Finanzas” fue del 32,6% en donde la mitad de los participantes no alcanzaron el puntaje mínimo requerido. Actualmente en Chile predominan las consultorías relacionadas con la mejora de la gestión de calidad. Sin embargo, se afirma que en los programas de mejoramiento de la calidad los consultores rara vez realicen el análisis de la gestión bajo el punto de vista financiero y contable, lo que de algún modo se ve reflejado en los resultados citados.

Descripción general de los resultados del examen inicial de diagnóstico:

Módulo	Puntos máximos	Promedio	Calificación máxima	Calificación mínima
3 Contabilidad y Finanzas	30	9,75 (32,6%)	16	1
4 Aspectos Legales de EMT	21	14,75 (70,0%)	19	11
5 Teoría de la gestión de EMT	38	16,24 (42,7%)	23	7
6 Gestión de operaciones de la industria fabril	12	6,40 (53,3%)	10	4
Promedio	101	47,60 (47,1%)	65	30

Tipos de preguntas del examen inicial por materias:

Módulo	Tipo desarrollo (incluye los cálculos)	Tipo verdadero y falso	Tipo selección múltiple
3 Contabilidad y Finanzas	2	20	0
4 Aspectos legales	0	14	7
5 Teoría de la gestión de EMT	17	0	4
6 Gestión de operaciones de la industria fabril	0	0	12
Promedio	19	34	23

(4) Curso teórico

El curso teórico comenzó el 13 de octubre de 2009, 2 semanas después de la ceremonia de apertura, desarrollándose clases nocturnas diarias hasta el 30 del mismo mes (sólo el 14 de octubre se descansó por una situación interna del país, totalizándose 13 clases). En la siguiente página se detalla el horario del curso teórico. Como esquema del curso, se ha previsto la primera hora comenzando a las 18:30 horas, un intervalo de 15 minutos luego de 90 minutos de clase y la conclusión de la segunda hora para alrededor de las 21:45 horas. Sin embargo, debido a que los participantes no se reunían a la hora del inicio, normalmente las clases se iniciaban con 10 minutos de atraso y terminaban casi a las 22:00 horas.

Las clases se dictaron en torno a las pautas basadas en el contenido del texto y la citación de los casos de referencia. Fuera de los manuales, se distribuyeron los materiales en PowerPoint que fueron preparados por los docentes y que sirvieron como contenido de las clases. Los manuales distribuidos se detallan en el cuadro siguiente.

Listado de los manuales y materiales didácticos distribuidos a los participantes:

- Texto de “Generalidades sobre EMT” (texto adicional : “Innovación”)
- Texto de “Habilidades del Consultor”
- Texto de “Contabilidad y Finanzas”
- Texto de “Legislación Aplicable a las EMT”
- Texto de “Gestión Estratégica de Empresas”
- Texto de “Control de Procesos Productivos”
- Medidas de EMT en Japón
- Tabla General sobre Programas de Fomento
- Fundamentos de Contabilidad y Finanzas
- Ejemplos de Contabilidad y Finanzas
- Leyes y sistemas relacionados con las EMT en Japón
- Fundamentos de Control de Producción
- Actividades de 5S
- Métodos de Reducción de Costos
- Control de Inventario
- Siete Herramientas de QC
- Indicadores para Evaluación de Empresas
- Guía para las Prácticas de Diagnóstico
- Formato para el Informe de Diagnóstico de Empresas, y otros

Tabla 3.2-1 Horario del curso teórico del Proyecto Piloto

MINECON JICA - Proyecto de Normalización de la Competencias de Consultores de Gestión de EMT

**HORARIOS DEL CURSO TEÓRICO - PROYECTO PILOTO**

29 Set 2009

Lunes 12/10/2009		Martes 13/10/2009		Miércoles 14/10/2009		Jueves 15/10/2009		Viernes 16/10/2009	
18:30 a 20:00	/	HABILIDADES DEL CONSULTOR SR. TOMÁS BIZE	MÓDULO Nº 2 SR. TOMÁS BIZE	/	/	GENERALIDADES DE LAS PYME SR. BENIGNO ARRIAGADA	MÓDULO Nº 1	INTERVALO	MÓDULO Nº 3 CONTABILIDAD Y FINANZAS SR. NELSON ESPINOSA
20:00 - 20:15		INTERVALO							
20:15 a 21:00		HABILIDADES DEL CONSULTOR SR. TOMÁS BIZE y SR. HONKE	MÓDULO Nº 1.1 SR. NORIAI			GENERALIDADES DE LAS PYME	MÓDULO Nº 3.1 CONTABILIDAD Y FINANZAS SR. NORI IAI		
21:15 a 22:00			MÓDULO Nº 1 GENERALIDADES DE LAS PYME SR. BENIGNO ARRIAGADA						
Lunes 19/10/2009		Martes 20/10/2009		Miércoles 21/10/2009		Jueves 22/10/2009		Viernes 23/10/2009	
18:30 a 20:00	MÓDULO Nº 3 CONTABILIDAD Y FINANZAS SR. NELSON ESPINOSA	LEGISLACIÓN APLICABLE A LAS EMT SR. RAÚL FIGUEROA	MÓDULO Nº 4 LEGISLACIÓN APLICABLE A LAS EMT SR. RAÚL FIGUEROA	MÓDULO Nº 4 LEGISLACIÓN APLICABLE A LAS EMT SR. RAÚL FIGUEROA	GESTIÓN DE PYME A LAS EMT'S SR. JUAN MARTÍN IRETA	MÓDULO Nº 5 GESTIÓN DE PYMES SR. JUAN MARTÍN IRETA			
20:00 - 20:15	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO			
20:15 a 22:00	MÓDULO Nº 4 LEGISLACIÓN APLICABLE A LAS EMT SR. RAÚL FIGUEROA	CONTABILIDAD Y FINANZAS SR. NELSON ESPINOSA	MÓDULO Nº 3 CONTABILIDAD Y FINANZAS SR. NELSON ESPINOSA	MÓDULO Nº 4.1 LEGISLACIÓN APLICABLE A LAS EMT SR. NORIAI	MÓDULO Nº 5.1 GESTIÓN DE PYME SR. MASAHIKO HONKE	MÓDULO Nº 5 GESTIÓN DE PYME SR. JUAN MARTÍN IRETA			
Lunes 26/10/2009		Martes 27/10/2009		Miércoles 28/10/2009		Jueves 29/10/2009		Viernes 30/10/2009	
18:30 a 20:00	MÓDULO Nº 5 GESTIÓN DE PYME SR. JUAN MARTÍN IRETA	GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO HORA DE TERMINACIÓN: 20:45 hrs
20:00 - 20:15	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	INTERVALO	
20:15 a 21:15	MÓDULO Nº 5.1 GESTIÓN DE PYME SR. MASAHIKO HONKE	GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	MÓDULO Nº 6.1 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. YASUHIRO IZUHO	
21:15 a 22:00		GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	MÓDULO Nº 6 GESTIÓN DE PROCESOS PRODUCTIVOS SR. ORLANDO RAMÍREZ	CIERRE DE LA ETAPA I

## (5) Prácticas de diagnóstico de empresas

El curso práctico del diagnóstico de empresas se inició el 4 de noviembre de 2009. De hecho, a principios de octubre se inició la selección y los estudios previos de las empresas para las prácticas por parte de la Misión JICA. Las empresas objeto de diagnóstico del Proyecto Piloto fueron seleccionadas básicamente de un grupo de firmas recomendadas por ASEXMA, asociación que integra el Comité de Ejecución del Proyecto Piloto. Las empresas recomendadas fueron aquellas que mostraron un alto interés en mejorar la gestión durante las visitas a las empresas y las entrevistas realizadas a los ejecutivos. Las empresas que finalmente fueron seleccionadas son las siguientes 6:

Nombre de la compañía	Principales productos	Venta anual	Empleados
Productos Alim. Agrosilva	Mayonesa, ketchup	UF77.142	50
Muñoz y Muhlenbrock Ltda. (IVO)	Calzados y botas para damas	UF102.857	72
Mecánica Plástica Ltda.	Mecanizado de piezas plásticas	UF33.428	25

Nombre de la compañía	Principales productos	Venta anual	Empleados
Metalmecánica Bril Ltda.	Muebles metálicos	UF10.285	15
Inversiones Ahumada e Hijos	Tacos y suelas de calzado	UF7.714	25
Lastra y Compañía Ltda.	Tacos y suelas de calzado	UF15.428	18

Como se ha explicado anteriormente, para este Proyecto Piloto se seleccionaron las empresas del área manufacturera, en las cuales podrían observarse los efectos del diagnóstico a corto plazo, valiéndose de la ventaja del Sistema de Consultores de EMT de Japón. En ese sentido, el apoyo de ASEXMA ha sido sumamente valioso.

El curso práctico del diagnóstico de empresas se realizó dividiendo los 24 participantes en 3 grupos (de 8 personas respectivamente) bajo las instrucciones de los entrenadores japoneses, analizando respectivamente una empresa mediana y una empresa pequeña por cada grupo. Para iniciar el curso práctico, en el último día del curso teórico todos los participantes recibieron la orientación sobre el método del diagnóstico. En la “Guía para las Prácticas de Diagnóstico” distribuida a los participantes durante la orientación se describía el procedimiento para el diagnóstico basado en el procedimiento del diagnóstico de empresas en Japón (ver información en el Anexo (2) al final del Informe). Para las prácticas del diagnóstico de las empresas en terreno se dedicaron 2 días por cada empresa y durante el resto del período en INN se realizaron el análisis, la detección de los problemas, la formulación de las propuestas de mejoras, la elaboración del informe de diagnóstico, etc., bajo las instrucciones de los entrenadores japoneses.

Por sus experiencias previas en operaciones prácticas, los participantes consultores privados demostraron estar familiarizados en cierta medida con las técnicas para las entrevistas a los ejecutivos y el método de análisis FODA. Sin embargo, debido a que el método de diagnóstico adoptado en esta oportunidad tuvo un contenido más amplio y profundo incluyendo el análisis financiero, se consumió mucho tiempo en el análisis y el resumen del informe. Además, en los casos de las empresas analizadas, otras de las causas de gran insumo de tiempo se debió a la falta de preparación previa de los documentos contables (balances) y ciertos problemas de la ambigüedad en el control laboral, que son características inherentes al diagnóstico de EMT. La falta de disponibilidad de los documentos del balance que reflejen la situación real de la gestión empresarial, es un serio problema de las EMT de Chile.

Las prácticas del diagnóstico de empresas se realizaron para que los conocimientos adquiridos en el curso teórico puedan aplicarse en el sitio y/o para mejorar la capacidad de comunicación con los ejecutivos y los directivos de las empresas. Para este Proyecto Piloto, estas habilidades se definen como capacidad de aplicación y de ejecución de los consultores y se evalúa la actitud individual de los participantes sobre la base de la planilla de evaluación elaborada de antemano. Sin embargo, debido a las limitaciones que existieron por las dificultades idiomáticas de los entrenadores japoneses para evaluar la actitud y la capacidad de los participantes chilenos, la evaluación del curso práctico quedó en gran parte confiada al docente chileno (entrenador adjunto) encargado de la materia “Habilidades del Consultor” del Módulo 2 del curso teórico. Finalmente, la evaluación de la capacidad de aplicación y de ejecución de los participantes se calificó mediante una calificación conjunta entre los entrenadores japoneses (con ponderación del 40%) y el entrenador adjunto chileno (con ponderación del 60%).

#### (6) Informe del diagnóstico de empresas

En el curso práctico del diagnóstico de empresas se elaboró el Informe del diagnóstico para cada una de las empresas (medianas y pequeñas) y sus resultados fueron informados por los participantes de los respectivos grupos a los directivos de la empresa correspondiente. Normalmente, las empresas participan de la reunión informativa representadas por los ejecutivos empresariales o por los jefes de sección. Sin embargo, en esta oportunidad, como caso especial, una empresa mediana decidió organizar la presentación del Informe ante la presencia de todos los empleados, incluyendo a los jóvenes novatos que acababan de ingresar a la empresa, con el objeto de crear un evento de concientización y fidelización de sus empleados.

Se estableció como requisito incluir los siguientes ítems en el formato del informe de diagnóstico, resultando que la cantidad de páginas del informe del diagnóstico de las empresas diferían según la empresa y el grupo.

Ítems que deben anotarse en el informe del diagnóstico de empresa:

- ① Análisis FODA
- ② Diagrama de radar del diagnóstico de gestión
- ③ Resumen de las propuestas por sección
- ④ Pautas de las propuestas para mejorar la gestión
- ⑤ Problemas y lineamientos de la mejora
- ⑥ Resumen de los resultados del diagnóstico
- ⑦ Descripción general de la empresa.

Además de los datos citados, hubo un caso del informe que incluyó los datos del análisis financiero y los datos de referencia para sustentar las propuestas del informe (Normalmente, los datos del análisis financiero se incluyen en el informe, pero esta vez, algunos casos no contenían tales datos debido a problemas de falta de verificación de la información). Aunque los participantes están familiarizados con el análisis FODA, puede decirse que para muchos es la primera experiencia en cuanto al alcance requerido en el informe del diagnóstico y la profundidad de su contenido. En consecuencia, para la elaboración del informe del primer diagnóstico de la empresa mediana, los participantes debieron realizar las tareas en su hogar o hasta en el lugar de trabajo, fuera del horario fijado para el curso (cronograma). En el caso de la pequeña empresa realizada en segundo término se trató de una tarea realizada conociendo de antemano lo que se requiere en el informe del diagnóstico, pero al asignarse en este caso un tiempo limitado, los participantes fueron obligados a realizar muchas tareas fuera del horario, igual que en el caso del diagnóstico de la mediana empresa. Aunque no se fijaron tiempos para elaborar el informe del diagnóstico, se estableció como norma terminar el informe dentro del plazo, y no obstante la intención de elaborar un informe exhaustivo, resultó muy ajustado el tiempo disponible.

#### (7) Manuales

Con respecto a los aspectos generales de los materiales didácticos utilizados en el Proyecto Piloto, se ruega ver la Tabla 3.1-4 del Capítulo 3. Se trata de la versión más reciente de los textos utilizados en un proyecto de México con ajustes y agregados para adaptarse a la situación chilena. Los materiales fueron revisados en conjunto entre los docentes japoneses y chilenos, pero debido a que finalmente el chequeo final fue realizado por los docentes chilenos, los documentos terminados se disponen solamente en la versión española. Aunque no es posible comentar cada uno de los puntos, las principales modificaciones realizadas sobre la versión mexicana son las siguientes:

- |  |  |
|--|--|
| 1) Generalidades sobre EMT:                              | Fue totalmente reescrito en torno a los programas de apoyo y fomento de EMT en Chile, a las organizaciones de ejecución, a la innovación, al fomento del emprendimiento, etc. (54 páginas, incluyendo la innovación del tomo aparte).                                |
| 2) Habilidad de la consultoría:                          | Se respeta prácticamente la versión mexicana. Se agregan nuevos puntos como el coaching, la técnica de presentación, etc. (70 páginas).  |
| 3) Finanzas y contabilidad:                              | Comentarios como el contenido del cálculo de costos, el estado de caja, el flujo de caja, etc., ajustados totalmente al sistema chileno. Fue reescrito el análisis de la gestión basado en las cifras. Se crea un anexo separado (111 páginas, incluyendo el anexo). |
| 4) Asuntos legales:                                      | Fue reescrito totalmente y describe los detalles de la Ley de Trabajo, los problemas del derecho de propiedad intelectual, etc. Asimismo, como anexo se incluye una reseña del proyecto de ley relativa a las EMT (44 páginas).                                      |
| 5) Teoría de la gestión empresarial:                     | Fue reescrito aproximadamente el 50% con respecto a la estrategia de gestión, al manejo de la organización, al control del personal, al marketing, al sistema de información de gestión, etc. (129 páginas)  |
| 6) Gestión de operaciones de la industria manufacturera: | De la versión mexicana se eliminó la parte comercial y la de servicios (132 páginas)   |

## (2) Materiales didácticos secundarios

Los materiales didácticos secundarios del Proyecto Piloto consisten principalmente en material de presentaciones en PowerPoint, de los comentarios sobre la definición de los términos, de la presentación de casos, etc., utilizados durante las horas de clases. Debido a que especialmente las diapositivas en PowerPoint fueron preparadas de acuerdo a los contenidos de las clases, el volumen de estas presentaciones es mucho más grande que los manuales.

### 3.2.2 Descripción general y evaluación de los participantes

#### 3.2.2.1 Composición de los participantes y asistencia a la capacitación

##### (1) Composición de los participantes

El curso de capacitación del Proyecto Piloto se inició con un total de 25 participantes separados en 16 consultores privados y 9 personas pertenecientes a los organismos de fomento de EMT. Por sexo, se dividieron en 16 participantes masculinos y 9 femeninos, por edades el mayor tenía 60 y el menor 28 años de edad, con un promedio de edad de 42,7 años.

Especialmente entre los consultores privados pudieron reunirse los recursos humanos con amplia experiencia, todos ellos registrados como consultores de NCh2909 de INN.

Pese a que en el proyecto inicial se había previsto un máximo de 30 participantes con alrededor del 70% de consultores privados, se decidió que el máximo fuera de alrededor de 21 personas como escala apropiada para las instrucciones en el curso práctico (6 ó 7 personas por grupo) y por la cantidad de entrenadores japoneses (3 personas). En cuanto a la composición, estuvo integrado por 16 consultores privados y los restantes participantes provenientes de los organismos de fomento. Finalmente aumentaron los participantes de los organismos de fomento de 5 a 9 personas, totalizando 25 personas al momento de confirmar todos los participantes.

## (2) Asistencia de los participantes al curso de capacitación

La tasa de asistencia de todos los participantes durante el desarrollo del curso teórico y práctico fue del 93%. Los participantes con asistencia perfecta sin haber faltado un día durante el período fueron 5 (4 consultores y 1 persona de un organismo de fomento). Una de las consultoras privadas que asistió en el primer día del curso en el aula manifestó su deserción de la capacitación a partir del día siguiente, aduciendo que el contenido de la capacitación no era lo que había imaginado. Los manuales entregados fueron devueltos inmediatamente y debido a la firmeza de su voluntad, se le aceptó la deserción del curso de capacitación. El curso se desarrolló hasta la conclusión de la capacitación con un total de 24 personas. Por lo tanto, la tasa de asistencia fue calculada sobre la base del parámetro de 24 personas.

La tasa de asistencia tanto al curso teórico como al curso práctico fueron casi similares. Al considerarse que se habían tomado más horas para el curso práctico y que se había establecido el curso incluyendo 4 días de jornada completa, la tasa de asistencia fue elevada. Sin embargo, al solicitarse la presentación de la planilla de evaluación de la capacitación a todos los participantes, se formularon muchas opiniones señalando que debería cambiarse la realización de las clases todos los días de semana. Efectivamente, la participación en el curso nocturno durante aproximadamente 2 meses teniendo un trabajo durante el día, hace suponer que para los participantes haya sido una carga considerable tanto física como intelectual. Sobre estos puntos, se considera necesaria una revisión para el diseño del futuro sistema.

### 3.2.2.2 Examen final de evaluación

#### (1) Examen teórico

Se elaboraron los problemas del examen de todas las 6 materias, realizándose los exámenes de 3 materias por jornada (se decidió realizar los exámenes divididos en 2 jornadas teniendo en consideración la carga de los participantes y la dificultad de asegurar la sala para

realizar los exámenes en un día). Igual que para la elaboración de los manuales y los problemas del examen inicial, se adoptó el modo en el cual, los docentes japoneses indicaron los ejemplos de las preguntas, y sobre esa base, los docentes chilenos introdujeron las modificaciones o elaboraron nuevas preguntas (existieron preguntas en las cuales se realizaron las revisiones de sintaxis de las preguntas propuestas por los docentes japoneses y luego utilizadas directamente). Básicamente, los cuestionarios de exámenes abarcaron los manuales utilizados, el contenido de las clases y los problemas de aplicación de los mismos. La forma de presentación de las preguntas y la distribución del tiempo de los exámenes fueron de la siguiente forma (total de 5 horas). Además, se asignaron 20 puntos a todas las preguntas de desarrollo y 4 puntos a las de selección múltiple.

Forma y tiempo de las preguntas del examen final de las respectivas materias:

Módulo	Tipo desarrollo (incluye los cálculos)	Tipo selección múltiple	Tiempo de examen
1 Generalidades de las EMT	1	5	40
2 Habilidades del consultor	1	5	40
3 Contabilidad y Finanzas	1	10	60
4 Aspectos Legales de EMT	1	5	40
5 Teoría de la gestión de EMT	1	10	60
6 Gestión de operaciones de la ind. fabril	1	10	60
Puntaje máximo: 300			300

Según el criterio para la aprobación del examen teórico, se consideraron aprobados con las siguientes calificaciones:

- a) Calificación de más de 40% de la máxima de cada materia, y
- b) Calificación de más del 60% para la totalidad de las materias

Como resultados, en primera instancia 18 de las 23 personas aprobaron el examen teórico (de las cuales una no rindió el examen). Comparado con los resultados del examen inicial de diagnóstico realizado al inicio de la capacitación (examen en donde sólo 2 personas alcanzaron el nivel de aprobación), al final aumentaron las personas aprobadas. Se estima que los efectos del aprendizaje a través de la capacitación y el establecimiento del período de preparación para el examen, sumado al alto nivel de la capacidad básica de los participantes, ha contribuido a elevar la tasa de aprobados. En cuanto a la forma de poner notas a los exámenes, se adopta la forma tipo intermedio que se usa ampliamente en Chile\*1

(2) Evaluación de la capacidad de aplicación y de ejecución

Tal como se explicó en el ítem de las prácticas del diagnóstico de empresas, la calificación de las prácticas que estuvo a cargo del entrenador japonés y del entrenador

\*1 En la puntuación tipo intermedio, aunque la respuesta no es correcta, si se reconoce la comprensión de las preguntas en el examen, se dan puntos intermedios. Por lo tanto, en la etapa de elaboración de problemas, se colocan respuestas intermedias.

adjunto chileno tiene como objeto evaluar la capacidad de aplicación y de ejecución de los conocimientos adquiridos por los participantes, fijándose como criterio de juicio para la aprobación el promedio de más de 3 puntos sobre 5 para los ítems evaluados. Según los resultados, todos los participantes obtuvieron el nivel por encima de 3 puntos (tanto por el entrenador japonés como por el entrenador adjunto chileno). Tal como se ha señalado anteriormente, se estima que este resultado se atribuye a que participaron los consultores con una relativa buena experiencia y por la actitud entusiasta de los participantes observada a lo largo de todo el período de la capacitación. Este hecho puede también percibirse con respecto a los participantes de los organismos de fomento, y aunque ellos no hayan tenido suficiente experiencia en la consultoría en terreno, merecían destacarse la buena actitud y la dedicación mostrada en los debates intercambiados y la elaboración de los informes dentro del grupo.

Al mismo tiempo, quedaron de manifiesto los problemas del método de evaluación en el proceso del curso práctico. Durante el curso se contó solamente con un entrenador adjunto chileno para los 3 grupos. Dada esta situación, él solo debió cubrir la observación y la evaluación de todos los grupos, y por las limitaciones de tiempo, ha estado observando la actitud de todos los participantes durante un período parcial de las prácticas. Por otra parte, debido a las limitaciones idiomáticas de los entrenadores japoneses, éstos tuvieron que evaluar a los participantes solamente observando las actitudes externas (número de mociones, la habilidad para la presentación, o las actitudes dentro de los debates, etc.). Puede afirmarse que es un tema de análisis para el futuro cómo debería ser la evaluación en el proceso de las prácticas.

### (3) Certificación y registro de consultores

Según el plan, estaba previsto registrar en el INN a los que aprobaron el curso de capacitación de este Proyecto Piloto. Es decir, la idea era contribuir a la implementación de los programas de CORFO y SERCOTEC mediante la creación del rubro de “consultores de EMT” como una nueva clase de registro de consultores en INN con la conformidad del MINECON. En Chile donde básicamente es difícil el establecimiento del sistema de certificación nacional, en el Proyecto Piloto se adoptó este criterio de establecer como proceso de certificación y registro, registrando a los que hayan aprobado el examen de evaluación.

Sin embargo, en cierto sentido este criterio significa la estructuración de un nuevo sistema que requiere la decisión de los organismos oficiales del país, y no pudo lograrse un consenso entre los organismos pertinentes dentro del corto plazo disponible hasta la conclusión del Proyecto Piloto. Por lo tanto, se decidió que la emisión del Certificado de aprobación (como consultor de EMT) estuviera a cargo del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto sólo como una disposición provisoria para esta oportunidad. Los certificados de

aprobación fueron firmados por el Subsecretario de Economía y el Representante Residente de JICA en Chile (ver la figura de abajo).



### 3.2.3 Evaluación por parte de los participantes

#### 3.2.3.1 Evaluación a través de encuestas

Después de concluir la capacitación, se solicitó a la totalidad de los 24 participantes la presentación de sus comentarios con respecto al curso de capacitación de este Proyecto Piloto y sobre el futuro diseño del sistema, bajo el formato de una planilla de evaluación de la capacitación (se anexan al final de este informe la planilla de evaluación de la capacitación (en inglés) ② y el cuadro de cómputos ③). Se recibieron comentarios de 23 personas, las que rindieron el examen, y como resultado del cómputo es posible percibir algunas tendencias. Aquí se informa sólo el resultado del análisis con respecto a la evaluación del conjunto del curso de capacitación (se excluye la pregunta III).

#### (1) Con respecto a la motivación de la participación

La mayoría de los consultores privados se postularon pensando que el curso contribuye a elevar su propia capacidad y su carrera. Como motivación en segundo orden se cita el hecho de que es un sistema de consultoría desarrollado en Japón, por lo que se estima que entre las personas con experiencia como consultor, se han interesado en la consultoría de Pymes del sistema japonés.

(2) Con respecto a la fijación de horas del curso de capacitación

En primer término, muchos de los participantes señalaron la falta de horas de clase con relación al programa de capacitación y el contenido de los manuales. Del total, 5 personas señalaron que la cantidad de horas de esta oportunidad fue apropiada, 2 personas que la consideraron excesivamente larga y más de la mitad percibieron que fue demasiado corta, tomándose las respuestas descritas como comentarios. Aunque originariamente se había estimado un programa de alrededor de 300 horas, en las respuestas de esta oportunidad había opiniones señalando que eran necesarias 450 horas o 420 horas. Entre las personas que la consideraron excesivamente larga, opinaron que sería apropiado un programa de alrededor de 100 horas o 130 horas, sin diferenciarse tanto de las 157 horas de este curso. De todos modos, es evidente que al haberse reducido de las 300 horas estimadas inicialmente hasta casi la mitad de 157 horas, resultó un curso considerablemente exigido aun cuando se haya dirigido a consultores con gran experiencia.

Todos los participantes de este curso tenían ocupaciones durante el día. Al tenerse como premisa la participación de personas que no pueden disponer de las horas del día como en este caso, no había otra alternativa que organizar el curso en horas de la noche. Sobre este punto, se ha logrado la comprensión general de los participantes. Sin embargo, aún así, se señaló la necesidad de incorporar razonablemente los fines de semana. Asimismo, hubo muchas opiniones de que en lugar de desarrollar el curso nocturno todos los días de la semana, se optara por 2 ~ 3 días semanales.

(3) Sobre la estructura del programa de capacitación

Pese a que hubo 7 personas que consideraron como apropiados los contenidos de este curso, los 15 restantes reclamaron ciertas mejoras. En cuanto a los detalles, se dividen en las opiniones referidas a la revisión de horas de las clases generales y al propio contenido de las clases o de los manuales. En parte hubo personas que citaron como punto a mejorar la idoneidad de algunos intérpretes que asistieron a los docentes japoneses, pero al establecerse como premisa el desarrollo del programa a cargo de los chilenos en un futuro sistema, se considera que no sería necesario considerarlo como problema.

Concretamente (respuesta a la pregunta V-2), había cierta cantidad de respuestas que solicitaron el aumento de las clases y los estudios de casos, pero por otro lado también existieron opiniones que demandaban el aumento de los debates y las prácticas del diagnóstico.

(4) Con respecto al autoaprendizaje

Muchos de los participantes realizaron el autoaprendizaje fuera de las clases. Aunque el aprendizaje en el hogar estaba previsto desde el principio, los participantes debieron

desarrollar el autoaprendizaje durante los fines de semana por tener sus ocupaciones durante el día y las clases en la noche. Hubo 4 participantes que estudiaron más de 21 horas en el hogar.

- (5) Comparación entre los consultores de NCh2909 y los de este programa (consultores de EMT)

Debido a que todos los participantes consultores privados están registrados como consultores de la norma NCh2909, se solicitó la comparación del nivel de la capacitación y del contenido del examen de este programa. Del total, 15 participantes respondieron que este programa fue más difícil, 3 personas señalaron que fue de un nivel similar y 1 persona consideró que en el caso de NCh2909 es más difícil.

- (6) ¿Sirvió esta capacitación para desarrollar su propia capacidad?

Aunque 5 personas respondieron que fue regular, las 18 personas restantes consideraron sumamente útil la capacitación. En cambio, no hubo respuestas que la calificaran de inútil.

- (7) ¿Son imprescindibles en esta capacitación las prácticas del diagnóstico?

A esta pregunta todos respondieron que son imprescindibles, incluyendo las respuestas con condicionamientos. Aunque en casi todos los cursos de capacitación en Chile no se incluyen las prácticas del diagnóstico como las realizadas en este proyecto, predominaron las opiniones que afirman que es posible lograr la capacitación necesaria de los consultores a través de estas prácticas.

- (8) Para una capacitación del mismo contenido de esta oportunidad, ¿hasta cuánto estaría dispuesto a pagar como arancel del curso?

Aunque las respuestas fueron variadas desde un mínimo de UF7,1 (aproximadamente US\$300) hasta UF150 (aproximadamente US\$6.300), puede afirmarse que la banda central estaría entre UF25 ~ 50, o sea, US\$1.000 ~ 2.000. Es evidente que existe una disparidad considerable. Asimismo, entre las respuestas, algunas demandaban algún tipo de apoyo y subsidio de los organismos públicos. Una persona opinó que en este programa no existen posibilidades del mercado cuando aún no está institucionalizado el presente programa y son inciertos los incentivos en cuanto a la calificación y las actividades de los consultores.

- (9) ¿Cuál es el organismo apropiado para desarrollar este programa de capacitación? (Entre paréntesis la cantidad de respuestas.)

MINECON (8), INN (9), CORFO (7), otros.

- (10) ¿Cuál es el organismo apropiado para desarrollar este programa de capacitación en las regiones?

CORFO (9), INN (5), SERCOTEC (4), MINECON (4), otros.

(11) ¿Cuál es el organismo apropiado para evaluar la capacidad adquirida en el curso?

INN (11), MINECON (5), CORFO (4), otros.

(12) ¿Cuál es el organismo apropiado para el registro de los consultores de esta capacitación?

INN (14), MINECON (7), CORFO (5), otros.

Con respecto al organismo apropiado o la organización para desarrollar los respectivos procesos del sistema de consultores de EMT, es posible determinar que son muchas las opiniones que sostienen que MINECON es el organismo que debe cumplir fundamentalmente con la función principal al igual que este Proyecto Piloto y que el INN o la CORFO se haga cargo de la implementación.

(13) ¿Cuál es el factor clave para la sistematización de los consultores de EMT?

Aunque las respuestas a estas preguntas son variadas, a grandes rasgos predominan las opiniones que afirman la preparación de las medidas de fomento, y seguidamente abundan las opiniones señalando la necesidad de una estrecha articulación entre los organismos pertinentes vinculados con el sistema de consultores de EMT.

Como evaluación de los participantes con respecto al Proyecto Piloto, hubo muchas expresiones avalando que es un programa sumamente beneficioso con las prácticas del diagnóstico y que es conveniente su continuación como un sistema, y como esquema para su implementación, se espera de la ejecución y el manejo como sistema en torno a MINECON con la participación de CORFO, SERCOTEC e INN.

### **3.2.3.2 Evaluación de las materias por los participantes**

En la planilla de evaluación de la capacitación entregada a los participantes también se solicitó la opinión con respecto a las respectivas materias. A continuación se resume el resultado.

(1) Módulo 1 (Generalidades de las EMT)

1) Criterios de las clases y los manuales

Las clases tienen como objetivo la profundización de la comprensión de las características cualitativas de la gestión de las EMT de Chile, y al mismo tiempo, de las tendencias de las industrias relacionadas y del mundo económico regional, los conocimientos del entorno que rodea a las EMT como las condiciones del comercio exterior y de los programas de apoyo público.

Además, se presentan las experiencias y los casos en el extranjero, con el agregado de las oportunidades del análisis comparativo.

2) Análisis de la evaluación, comentarios de los participantes, y orientación en el futuro  
Módulo 1

Puntos de evaluación	1-1		1-2		1-3				1-4		1-5
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)
5	3	7	1	3	3	2	4	3	3	2	1
4	14	12	9	13	9	12	13	11	6	11	11
3	6	4	9	7	9	8	5	7	9	6	9
2	0	0	4	0	1	1	1	1	4	4	2
1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0
Sin respuesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota) Puntos de calificación (todos comunes desde el Módulo 1 hasta las prácticas):

1. Deficiente 2. Insuficiente 3. Suficiente 4. Claramente suficiente 5. Excelente

Ítems (todos comunes desde el Módulo 1 hasta 6):

1-1 ... Clases de los docentes japoneses, 1-2 ... Clases de los docentes chilenos (salvo el Módulo 4 que estuvo a cargo del docente mexicano.)

1-1 (1) y 1-2 (1) ... ¿Fueron novedosas y estuvieron bien preparadas las clases?

1-1 (2) y 1-2 (2) ... ¿Fueron fáciles de comprender las clases e instrucciones? (Nivel del contenido.)

1-3 ... Materiales didácticos (textos, informaciones explicativas)

1-3 (1) ... ¿Fueron beneficiosos los materiales didácticos para sus operaciones de consultoría?

(2) ... ¿Fueron fáciles de comprender los materiales didácticos?

(3) ... ¿Estuvieron incluidas en los materiales didácticos las informaciones necesarias para el programa correspondiente?

(4) ... ¿Estuvieron incluidas en los materiales didácticos las nuevas informaciones?

1-4 ... Calidad del programa de capacitación.

1-4 (1) ... ¿Fue apropiada la distribución de horas del programa de capacitación?

(2) ... ¿Estuvieron bien seleccionados la malla curricular y el programa del curso?

1-5 ... ¿Cuál fue la impresión con respecto al módulo correspondiente?

Como comentarios de los participantes, se tiene la sensación de que el interés se concentró más bien en los programas y en las herramientas de apoyo que son más útiles para la consultoría diaria antes que en la situación actual y el entorno que rodea a las EMT de Chile. Asimismo, hubo muchos comentarios que afirman que la comparación con Japón es beneficiosa para pensar en el futuro apoyo a las EMT de Chile. Es probable que en el futuro, sería necesario ofrecer espacio para un debate profundo de cómo poder desarrollar las EMT de Chile, suministrando las informaciones más recientes de la situación real de las EMT de Chile y aclarando la situación real de las últimas medidas de apoyo tomando como referencia los casos en el extranjero.

3) Clase fuera del curso

A pedido de los consultores que participaron en el curso, se realizó un curso complementario para los demás participantes con respecto a los programas de apoyo a las EMT a cargo de SERCOTEC, actuando como conferenciante la participante de SERCOTEC. Merece atención no sólo el fortalecimiento del intercambio de informaciones entre los participantes, sino desde el aspecto de la cooperación oficial y privada.

## (2) Módulo 2 (Habilidad de la consultoría)

## 1) Criterios de las clases y los manuales

Como consultores es imprescindible la consolidación de una relación de confianza entre las personas vinculadas, el diálogo y las propuestas gentiles, para lo cual se reconfirmará la fisonomía básica que se requiere como consultor, la teoría y las técnicas.

Además, se presentan las experiencias y los casos en el extranjero, con el agregado de las oportunidades del análisis comparativo.

## 2) Análisis de la evaluación, comentarios de los participantes, y orientación en el futuro

## Módulo 2

Puntos de evaluación	1-1		1-2		1-3				1-4		1-5
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)
5	6	4	5	6	3	4	6	5	3	2	1
4	12	13	6	11	11	13	10	10	5	9	13
3	5	5	8	6	9	6	7	6	9	8	9
2	0	1	3	0	0	0	0	1	5	3	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sin respuesta	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0

Como comentarios de los participantes, hubo muchas opiniones que señalaban que había sido muy útil para estimular el esfuerzo de las EMT y adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para realizar la consultoría que brinde efectos, pero también hubo opiniones señalando la falta de tiempo y el deseo de aprender la reforma de la gestión y el tratamiento de reclamos y litigios. Asimismo, hubo interés con respecto al sistema japonés en donde existe la competencia y al mismo tiempo la cooperación mutua. Es posible que al establecerse las clases para el debate y el aprendizaje de cómo clasificar y afrontar los problemas según la reacción, la capacidad, la voluntad y los tipos de empresarios de EMT, pueda lograrse un módulo que esté más en consonancia con la realidad.

## (3) Módulo 3 (Finanzas y contabilidad)

## 1) Criterios de las clases y los manuales

El análisis desde el aspecto financiero y contable es una medida sumamente beneficiosa para determinar la situación general de las empresas y sus problemas, y por lo tanto, es necesario que se adquieran los conocimientos básicos que permitan a los consultores de EMT determinar la situación financiera real de las EMT que actualmente están confiadas a los contadores externos. En ese sentido, es necesario que se tome conciencia por realizar la consultoría basada en los números.

Además, se presentan las experiencias y los casos en el extranjero, con el agregado de las oportunidades del análisis comparativo.

## 2) Análisis de la evaluación, comentarios de los participantes, y orientación en el futuro

## Módulo 3

Puntos de evaluación	1-1		1-2		1-3				1-4		1-5
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)
5	10	7	10	10	9	8	10	10	2	4	4
4	7	8	11	4	10	10	10	8	5	10	15
3	6	8	2	9	4	3	2	4	4	5	3
2	0	0	0	0	0	2	1	0	9	2	1
1	0	0	0	0	0	0	0	0	3	2	0
Sin respuesta	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0

Como comentarios de muchos participantes, opinaron que tanto los conferenciantes como el contenido de las clases fueron excelentes por tratarse de áreas de aprendizaje en las que prácticamente no estuvieron involucrados operativamente, pero se quejaron de que las horas de aprendizaje fueron demasiado cortas. Además, han existido diferencias entre los participantes que comprendieron bien y los que no comprendieron tanto. Con respecto a las finanzas y la contabilidad, más que en lo teórico, es importante la familiarización con el tema, y en ese sentido debe analizarse una orientación que no sólo consista en extender las horas de las clases, sino se asegure el tiempo para digerir los conocimientos prolongando el curso o aumentando las prácticas.

## 3) Clase fuera del curso

Ante el insistente pedido de los participantes, el 30 de noviembre se realizó en la sala de conferencias del MINECON un curso complementario de 3 horas a cargo del mismo docente chileno con la presencia de 18 participantes. Se recibió la evaluación de que fue una conferencia complementaria significativa.

## (4) Módulo 4 (Asuntos legales de EMT)

## 1) Criterios de las clases y los manuales

En el caso de recurrir a una medida judicial resulta imprescindible la intervención de los especialistas como los abogados, etc., pero en el caso de que el consultor de EMT tuviera los conocimientos legales básicos relacionados con los temas y los problemas que diariamente afrontan las empresas, existiría una alta probabilidad de que se prevenga el agravamiento de los problemas, para lo cual, sería conveniente que los consultores adquirieran los conocimientos básicos necesarios.

Además, se presentan las experiencias y los casos en el extranjero, con el agregado de las oportunidades del análisis comparativo.

2) Análisis de la evaluación, comentarios de los participantes, y orientación en el futuro  
Módulo 4

Puntos de evaluación	1-1		1-2		1-3				1-4		1-5
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)
5	9	4	12	9	9	8	10	11	3	4	5
4	9	12	8	11	10	10	10	11	9	13	17
3	5	7	2	2	4	5	3	1	8	5	1
2	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	0
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sin respuesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Como comentarios de los participantes, muchos opinaron que tanto los conferenciantes como el contenido de las clases fueron claras y realistas pero se quejaron de la falta de tiempo para el aprendizaje y el debate. Existieron opiniones que indican la necesidad de incluir dentro las clases los temas enfocados al ciclo vital desde el nacimiento hasta la extinción de la empresa (creación, emprendimiento, crecimiento y cierre), o temas relacionados con el entorno (leyes y convenios), sindicatos (tipos, características, impacto de la organización), etc. En un sentido amplio, todas las actividades empresariales están relacionadas con las leyes y mediante la inclusión en el curso de un contenido que reaccione sensiblemente con las tendencias sociales y económicas basadas en las relaciones legales básicas, se haría posible elevar su efectividad como módulo.

(5) Módulo 5 (Teoría de la gestión empresarial)

1) Criterios de las clases y los manuales

El aprendizaje de la estrategia de gestión, la teoría de la organización, el marketing, el sistema informático son imprescindibles para asesorar no sólo para el análisis de la situación actual de la gestión y la solución de los problemas, sino para el futuro desarrollo de la empresa, por lo cual deberán adquirirse los conocimientos ligados con el fortalecimiento de la competitividad y la elevación de la productividad, etc., de la empresa.

Además, se presentan las experiencias y los casos en el extranjero, con el agregado de las oportunidades del análisis comparativo.

2) Análisis de la evaluación, comentarios de los participantes, y orientación en el futuro  
Módulo 5

Puntos de evaluación	1-1		1-2		1-3				1-4		1-5
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)
5	8	6	2	2	2	4	3	4	0	1	1
4	12	10	9	11	12	14	11	10	9	9	10
3	3	7	10	8	6	3	5	6	9	7	8
2	0	0	2	2	3	2	4	3	4	6	3
1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
Sin respuesta	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

Para el participante consultor en actividad, en cierto sentido es el módulo para aprender los conocimientos más prácticos. Como comentario de los participantes, fueron notorias las quejas señalando que, a pesar de las expectativas, las teorías y los casos citados en la conferencia son para las grandes empresas y no sirven como referencias para las EMT de

Chile y el contenido se inclinó hacia los temas explicados por el conferenciante, etc. Evidentemente, aunque hubo muchos comentarios elogiosos, también se señaló la falta de horas. Como se ha señalado anteriormente, es imprescindible contar con la cooperación de los organismos de fomento de EMT y de las agrupaciones sectoriales, etc., y el suministro de las informaciones dadas las dificultades para recopilar y ordenar sistemáticamente los casos y las teorías de la gestión de las EMT. Asimismo, será necesario descubrir las soluciones organizando oportunidades para el intercambio de las experiencias y las opiniones entre los participantes, etc.

(6) Módulo 6 (Gestión de operaciones de la industria manufacturera)

1) Criterios de las clases y los manuales

Teniendo en cuenta que existen los casos de consultores que proponen las mejoras sin haber visto el sitio de la producción y sin conocer la situación real, es importante que los consultores adquieran primeramente los conocimientos básicos relacionados con el control de la producción y se familiaricen con las herramientas para las mejoras introducidas en muchos casos en Japón, para lo cual deberán adquirir los conocimientos básicos que se vinculen con las propuestas efectivas.

Además, se realizan las explicaciones enfocadas a las actividades de 5S, Kaizen, control de inventario, etc., que son frecuentemente utilizados en Japón.

2) Análisis de la evaluación, comentarios de los participantes, y orientación en el futuro

Módulo 6

Puntos de evaluación	1-1		1-2		1-3				1-4		1-5
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)	(1)
5	7	6	0	0	3	2	2	2	0	0	0
4	6	6	2	5	4	8	8	8	1	3	3
3	10	9	9	10	11	11	9	8	12	13	12
2	0	2	11	8	5	2	4	4	9	6	7
1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0
Sin respuesta	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Como comentarios de los participantes, se criticó que el docente chileno se inclinaba hacia las áreas de su especialidad y las clases no cubrían todos los contenidos del programa ni los materiales didácticos. En cuanto al docente japonés, las evaluaciones fueron muy dispares, ya que por un lado hubo elogios por la bondad de los materiales didácticos que no son posibles de obtener fácilmente en Chile y las clases, pero también se criticó el hecho de que las diapositivas eran directamente leídas, no se respondieron a las preguntas de los participantes, etc. Al mismo tiempo, hubo muchas opiniones señalando la falta de tiempo y comentarios de la falta de coordinación entre los docentes. En cuanto al contenido, por tratarse de un módulo que refleja preponderantemente la industria de un país y la propia estructura de la producción, es un área que requiere una consideración minuciosa para transmitir los conocimientos prácticos, comenzando con la definición del concepto. Es necesario que las clases sean perfeccionadas, reiterando las explicaciones y las prácticas mediante las diapositivas y las imágenes en vivo.

## (7) Módulo 7 (Prácticas del diagnóstico de empresas)

## 1) Criterios de las prácticas del diagnóstico de empresas

Por tratarse del escenario para aplicar los conocimientos adquiridos y confirmados en el curso teórico y para mejorar la habilidad de la comunicación, se ofrecen oportunidades que permitan estimular la voluntad de actuar de las empresas y de presentar las propuestas para lograr los resultados concretos.

Además, a través de las actividades de grupo, se brindan las oportunidades para asimilar diversos conocimientos y opiniones, ampliando la visión de cada uno de los participantes a través de actividades grupales.

## 2) Análisis de la evaluación, comentarios de los participantes, y orientación en el futuro

## Módulo 7

Puntos de evaluación	Grupo A		Grupo B		Grupo C		1-4				1-5	
	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)	(2)
5	1	1	4	6	2	4	9	5	6	3	3	7
4	2	0	3	1	3	3	6	9	11	9	6	11
3	3	4	0	0	3	1	5	7	5	8	4	4
2	2	2	0	0	0	0	1	2	1	3	9	1
1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
Sin respuesta	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0

Ítems (Módulo 7):

1-1 ... Capacidad de instrucción de los docentes japoneses.

1-1 (1), 1-2 (1) y 1-3 (1) ... ¿Fue fácil comprender la metodología del diagnóstico?

1-1 (2), 1-2 (2) y 1-3 (2) ... ¿Se realizaron las instrucciones oportunas?

1-4 ... Materiales didácticos (manual de diagnóstico, modelo de informe, etc.)

1-4 (1) ... ¿Fueron beneficiosos los materiales didácticos para sus operaciones de consultoría?

(2) ... ¿Fueron fáciles de comprender los materiales didácticos?

(3) ... ¿Estuvieron incluidas las informaciones necesarias en los materiales didácticos?

(4) ... ¿Reflejaron los materiales didácticos el entorno de gestión de Chile?

1-5 ... Calidad del programa de capacitación.

1-5 (1) ... ¿Fue apropiada la distribución de horas del programa de capacitación?

(2) ... ¿Estuvieron bien seleccionados la malla curricular y el programa del curso?

Las prácticas se realizaron mediante actividades grupales divididas en 3 equipos, pero debido a que las actividades se ajustaron a las características de los miembros del grupo y a la situación real de la empresa diagnosticada, la evaluación resultó algo variada. Se emitieron comentarios casi coincidentes de todos los participantes señalando que fue interesante y efectivo pese a su complejidad, por tratarse de un módulo que encaran por primera vez este tipo de práctica. Sin embargo, hubo quejas indicando que el tiempo fue sumamente escaso para realizar los debates y para elaborar el informe, de que no hubo suficiente tiempo para estudiar el manual para la evaluación de la empresa y el modelo del informe y de que fueron diferentes los enfoques de las conclusiones de los respectivos grupos. Debido a la tendencia general de los participantes de depender de los manuales y las herramientas, será necesario prestar atención a este hecho tratando de lograr la comprensión de las virtudes y los defectos de las respectivas herramientas, incorporando ejercicios para elaborar una nueva versión mejorada. Además del tiempo para el ordenamiento de las teorías básicas, de los criterios de los respectivos módulos, así como la tentativa de su aplicación, se lograría una mayor satisfacción de los participantes y

consecuentemente, un mayor grado de satisfacción de las empresas diagnosticadas, mediante la asignación del tiempo necesario para la explicación de las herramientas que se usan en el diagnóstico (ejemplo: diagrama de radar, diagrama de causas y efectos, etc.) y su aplicación práctica.

3) Clase fuera del curso

A pedido de la empresa diagnosticada, el grupo C propuso la fórmula del cálculo de costos acorde con la situación de la compañía. Al efectuarse el llamado a los miembros del grupo para dictar el curso para dar a conocer los criterios de la fórmula de cálculo, con la colaboración del entrenador japonés y del intérprete, se amplió la participación a los otros grupos, realizándose en la noche del 7 de diciembre una clase fuera del curso que duró dos horas y media. Al mismo tiempo, éste sirvió como lugar de debate de las operaciones prácticas del proceso teórico desde la estrategia hasta las medidas importantes, la formulación y la ejecución del plan de acción a presentar a la empresa.

### **3.2.4 Evaluación por parte de las empresas y de los organismos pertinentes**

#### **3.2.4.1 Evaluación por las empresas diagnosticadas**

Con respecto a las 6 empresas objeto de las prácticas del diagnóstico de este Proyecto Piloto, se realizaron las visitas a las firmas para solicitar las opiniones francas de los respectivos ejecutivos y para escuchar la evaluación de las empresas después de transcurrir 2 semanas de la presentación de los informes. A continuación se describen las partes comunes de los comentarios de las respectivas empresas.

- 1) Con respecto a los diagnósticos realizados en las empresas, las respectivas empresas lo han considerado no como un simple programa del curso de capacitación de consultores sino como un servicio de consultoría real. En consecuencia, después de la presentación del informe, pudo apreciarse entre las empresas una actitud de tomar seriamente en consideración las propuestas de los consultores relejendo el “Informe del diagnóstico” presentado.
- 2) Con respecto al informe (o reunión de presentación del informe), para las empresas sirvió no como un nuevo descubrimiento sino para ordenar los aspectos problemáticos que los ejecutivos y miembros venían visualizando vagamente y fue evaluado como un hecho que permitió profundizar el tema incluyendo hasta el análisis de las causas. Esta apreciación también corresponde al análisis por secciones.
- 3) Todas las 6 empresas han iniciado la preparación concreta y las acciones prácticas con respecto a los temas que pueden encararse inmediatamente dentro de las propuestas. Por ejemplo, la revisión del método de control de inventarios, implementación de medidas de 5S, la revisión de la organización y del personal, etc. Como aspectos señalados por las respectivas empresas, reconocen que la motivación de iniciar estas medidas deriva del informe del diagnóstico presentado y que más que cualquier otro aspecto, ha sido útil para las empresas.

- 4) Además, informaron que para encarar las medidas citadas se intensificaron naturalmente los diálogos entre los ejecutivos y los empleados, dinamizándose la comunicación interna por esta razón.
- 5) Como problemas, se señaló el hecho de que las propuestas no hayan sido suficientes para determinar el método concreto de implementación de las propuestas o para profundizar los problemas peculiares de las respectivas empresas (control de producción, ventas, o de maquinarias e instalaciones, etc.).
- 6) Finalmente, todas las empresas señalaron que estos servicios del diagnóstico de empresas y las propuestas de mejora, son sumamente beneficiosas para las EMT de Chile. Sin embargo, por otra parte hubo muchas opiniones señalando que para las EMT resulta difícil solicitar los servicios de consultoría de este nivel asumiendo todos los gastos y no se justificaría como programa salvo que se cuente con algún tipo de apoyo oficial.

#### **3.2.4.2 Evaluación de los organismos relacionados a este proyecto**

El siguiente es el resumen de los comentarios de los miembros del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto (representantes de los respectivos organismos). Por lo tanto, estos comentarios no son los de los organismos pertinentes sino personales como participantes directos.

##### **(1) CORFO**

- 1) A través del curso de capacitación y los exámenes de este Proyecto Piloto, pudo conocerse que existe una diferencia notoria entre los consultores de NCh2909 y los consultores de EMT de nivel internacional. Esto se considera como un resultado importante para CORFO.
- 2) Al mismo tiempo, se han visualizado claramente las posibilidades de vincular el proceso de capacitación de los consultores de NCh2909 con el proceso de capacitación de los consultores de EMT. En ese sentido, el hecho de que en esta oportunidad se hayan seleccionado los consultores registrados en NCh2909 ha sido muy positivo.
- 3) Debido a los posibles efectos de las elecciones presidenciales, puede decirse que la situación del personal de las entidades gubernamentales será fluctuante. Para promover la sistematización del presente programa dentro de este panorama, es necesario un plan operativo firme a partir de 2010. Es deseable que este plan operativo sea presentado lo antes posible por JICA y se vaya coordinando con las autoridades chilenas pertinentes (a nivel de encargados).
- 4) En el caso de vincularse la capacidad de los consultores de EMT con los programas existentes de CORFO, este programa podría ser el programa FOCAL, o sea los relacionados a la mejora de la calidad. Por ejemplo, para el año 2010 CORFO tiene

previsto como meta una cantidad de 20.000 empresas con la certificación de NCh2909 y se estima que son altas las posibilidades de que se contraten los consultores de EMT en este sector. Además, se considera posible la contratación por SEMC (mejora escalonada) y el fomento de clusters industriales. Debe analizarse la vinculación de estos programas con el uso de los consultores de EMT.

- 5) Lo que espera CORFO como expectativas no es la capacitación de los consultores de NCh2909 convencionales sino la capacitación de los consultores de EMT capaces de realizar el diagnóstico integral. Al pensar la asociación con los programas existentes, se considera lógico vincularlo con la calificación de consultores dentro del programa FOCAL.

## (2) SERCOTEC

En el Proyecto Piloto, SERCOTEC como organismo fue uno de los miembros del Comité de Ejecución, y al mismo tiempo, participaron 2 personas de la oficina de la Región Metropolitana de Santiago. A continuación se detallan los comentarios del encargado que fue miembro del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto.

- 1) Según las informaciones de los participantes, se afirma que el método del diagnóstico de empresas aprendido en esta oportunidad ha sido muy beneficioso al poder resumir las pautas principales en un plazo corto y que el curso también fue administrado adecuadamente.
- 2) La forma de cómo SERCOTEC podría utilizar los consultores según el método de JICA es un tema que requiere cierto tiempo para su análisis. Teniendo en cuenta la especialización de los consultores capacitados en esta oportunidad, lo más apropiado podría ser su participación en los programas de Capital Semilla dentro de los programas existentes de SERCOTEC.
- 3) En cuanto al método de selección de los consultores de SERCOTEC, acaba de iniciarse un nuevo intento (uso compartido de las informaciones de evaluación de consultores por los 4 organismos que son SERCOTEC, INDAP, FOSIS y SENCE) y se estima que para conocer los resultados se demoraría un tiempo considerable (actualmente se encuentra en una etapa de acumulación de datos). Se entiende que el sistema de consultores según el método de JICA consiste en la capacitación y en la selección de consultores. En consecuencia, se trata de un tema que es anterior al registro y no se vincula directamente con el actual método de selección de consultores.
- 4) Como proceso de capacitación, este año SERCOTEC puso en ejecución el programa de educación de empresarios con la cooperación de Fundación Chile, Chile Califica y SENCE. Si bien los resultados de la evaluación de este proyecto se conocerían recién en marzo de 2010, dependiendo de los resultados de esa evaluación existe la posibilidad de que se implemente la capacitación de consultores de EMT con la misma formación.

- 5) Aunque SERCOTEC aún no ha incorporado directamente el registro de consultores de CORFO-INN, no significa que su adopción esté vedada como sistema y se considera materialmente posible su introducción.

(3) ASEXMA

- 1) Puede decirse que tanto el contenido como el manejo del Proyecto Piloto realizado en esta oportunidad han sido sumamente positivos. La entidad agradeció el hecho de haber podido participar en el Proyecto Piloto como miembro del Comité de Ejecución del Proyecto Piloto, también como participante. Es posible valorar el hecho de haber podido visualizar a través de este Proyecto nuevamente el perfil que debe ostentar todo consultor.
- 2) El aspecto que merece especial elogio dentro del Proyecto Piloto, es haber realizado las tareas colectivas en el diagnóstico de empresas dividiendo los participantes (consultores) en grupos. Puede afirmarse que para Chile esto es una cosa trascendental, ya que los consultores normalmente son muy independientes y no existía el hábito de escuchar las opiniones de los demás. Puede decirse que el método de capacitación de arribar a las conclusiones a través del debate entre los miembros, ha sido positivo para los consultores.
- 3) Sobre la base de las enseñanzas y las pautas obtenidas del Proyecto Piloto, la intención de ASEXMA es incorporar los conocimientos dentro las operaciones propias de la entidad. Por ejemplo, los consultores deberían cumplir estrictamente como términos de referencia (TOR) las propuestas basadas en un contenido más integrado del diagnóstico de empresas, y también, se podrían intensificar las actividades de difusión y de extensión de este método de diagnóstico, etc.
- 4) Aunque es necesario que en el futuro se vaya analizando la forma de cómo estructurar este sistema como proyecto, se cita como tema prioritario la capacitación de docentes chilenos. Sobre este aspecto, debe considerarse algunas medidas tales como la invitación de expertos desde Japón.

(4) División de EMT del Ministerio de Economía

La División de EMT del Ministerio de Economía hizo la tarea de evaluación del Proyecto Piloto. Concretamente, se encargó de entrevistas a los participantes y las empresas diagnosticadas, de la misma forma que hizo la Misión. Estos resultados fueron recopilados como “Evaluación del Proyecto Piloto” por la División de EMT del Ministerio de Economía. A continuación se presenta solamente la parte de su conclusión:

- 1) Se puede decir que el Proyecto Piloto ha tenido éxito mirando desde todos los puntos de vista.
- 2) En cuanto a los materiales didácticos, se necesita revisar de nuevo y adecuarlos a la situación chilena.

- 3) En general las limitaciones del tiempo eran tan grandes que afectaron en distintos aspectos.
- 4) En relación a la selección de docentes, es necesario elegir a personas más idóneas, en especial, a aquellas que conocen y comprenden bien la realidad de las EMT.
- 5) Sobre la práctica del diagnóstico de empresas, se puede apreciar mucho como programa, de tal manera que se debe incorporar en el caso de la sistematización.
- 6) El Proyecto Piloto ofreció una buena oportunidad para pensar la necesidad de un sistema de consultores de EMT. Se debe difundir más este reconocimiento a todos los interesados.
- 7) Es necesario preservar bien ordenados las informaciones y datos obtenidos en esta ocasión.

### 3.2.5 Gastos de gestión

Los ítems que significan gastos para la implementación de este proyecto son los siguientes. Básicamente JICA se hizo cargo de los gastos excepto la contratación de los docentes chilenos (a cargo del Ministerio de Economía).

1. Gastos de arriendo del lugar para las aulas (3 aulas × 2 meses)
2. Copia de los manuales y gastos de encuadernación (para 7 materias)
3. Gastos para la copia de materiales didácticos secundarios e informaciones (para 7 materias)
4. Gastos de traducción de los materiales didácticos
5. Otros gastos de secretaria, artículos de oficina, bebidas, etc.
6. Contratación de los docentes chilenos
7. Gastos de intérprete japonés-español (2 personas)
8. Gastos para el manejo de los cursos prácticos del diagnóstico de empresas (gastos de vehículos, elaboración del informe del diagnóstico, etc.)
9. Elaboración de los exámenes, gastos de manejo
10. Ceremonia de finalización del curso y otros gastos de coordinación.

Todos los citados arriba son ítems de gastos relacionados con el manejo de la capacitación y no incluyen los gastos como las actividades de difusión, la calificación de los exámenes y los gastos de control de registro, que sí deberían ser considerados en el caso de pensarlo como gestión del sistema. Asimismo, en el caso de la sistematización en Chile, en principio son innecesarios los gastos de los intérpretes y de traducción (todas las clases serán dictadas por los docentes chilenos). En el caso de considerarse los programas de capacitación (curso de capacitación), serían necesarios como inversión inicial los gastos para la elaboración de los manuales y los materiales didácticos, los gastos del espacio físico de la capacitación, y el resto serían totalmente gastos reales de administración (incluyendo los gastos de los docentes). Es decir, si la parte correspondiente a la inversión inicial pudiera cubrirse con fondos públicos, puede decirse que es esencial considerar cubrir los gastos de gestión bajo la idea de depender de los ingresos de los aranceles del curso cobrados a los participantes. En ese caso, sería necesario

analizar cómo asumir los gastos de las prácticas del diagnóstico de empresas. Asimismo, en todos los casos, el monto que pueden invertir los participantes deberá ser de un nivel accesible y se requiere de un cálculo de costo más detallado una vez definidos los alcances del programa.

### 3.2.6 Lecciones aprendidas desde el Proyecto Piloto

#### (1) Pertinencia del establecimiento de un sistema de consultores en gestión de EMT en Chile

La necesidad y la pertinencia del establecimiento de un sistema de consultores de EMT en Chile se confirmaron no solamente en el análisis de las situaciones reales en el primer estudio sino también a través de la ejecución del Proyecto Piloto en el segundo estudio, realizados en Chile. De 23 participantes del curso del Proyecto Piloto, 18 personas evaluaron que el curso sirvió mucho para el desarrollo de sus capacidades, y 5 personas contestaron que fue algo útil, no existiendo personas que lo consideraran inútil. Los empresarios quienes recibieron el diagnóstico también dijeron que servía mucho para ordenar los problemas de la gestión, y han llevado a cabo los temas fáciles de realizar dentro de las propuestas hechas como resultados del diagnóstico. No cabe duda de que una serie de estos pequeños pasos lleva a la mejora de la gestión y al fortalecimiento de la competitividad.

Originalmente el presente Proyecto pretendía seleccionar a consultores adecuados para el fomento de EMT a través del desarrollo y evaluación de las competencias de los consultores existentes, lo que constituye una necesidad de establecimiento del sistema. Además, como resultado de un análisis más profundo de la situación actual, los fundamentos de dicha necesidad pueden resumirse en los siguientes tres siguientes ítems, los cuales pueden ser también los objetivos de la construcción del sistema:

- ① Se necesitan consultores capaces de prestar servicios de consultoría adecuados para el fortalecimiento de la competitividad de las EMT en Chile, para lo cual se capacitan, se seleccionan, y se registran (certifican) los consultores.
- ② Para la consultoría de la gestión de las EMT se requieren los consultores tipo “generalista”. En la actualidad, no existe un mecanismo de capacitación ni registro de consultores de este tipo, por lo que es necesario un nuevo sistema de capacitación y registro de consultores generalistas.
- ③ Para los consultores existentes que trabajan en los programas de fomento a las EMT, no existe un mecanismo de certificación de competencias basada en un criterio definido, salvo algunos programas. Para mejorar la eficiencia de la ejecución de los programas, es necesario un sistema de evaluación de competencias de consultores que tienen a cargo la ejecución de los programas.

## (2) Posición de los consultores de EMT en Chile

De acuerdo a deliberaciones con las instituciones pertinentes y a través de la ejecución del Proyecto Piloto en esta ocasión, puede decirse que el perfil de consultores existentes en Chile no se relaciona con la de consultores tipo generalista. En otras palabras, el sistema actual de registro de consultores de INN, por ejemplo, para el programa FOCAL de CORFO, consiste en un sistema de “habilitación” en el cual se cumplen los requisitos de capacidades necesarias para prestar consultorías en ese programa. A petición de CORFO, el INN registra a los consultores que pueden operar en servicios de apoyo para la obtención de certificados de control de calidad o de sanidad, donde no se considera el consultor tipo generalista que puede analizar situaciones de la gestión de las EMT y recomendar soluciones para los problemas encontrados. Esto significa que no existe un mecanismo que permita aprovechar la calidad de consultor tipo generalista (consultor de EMT) aunque eventualmente se llegara a instalar el sistema de registro de este nuevo tipo de consultores.

En esta situación, una propuesta hecha por la parte chilena es la unificación de la calificación de consultores existentes cuyos servicios en la consultoría son similares a los de consultor tipo generalista. Por ejemplo, en la etapa inicial de los servicios de consultoría de Nch2909, SEMC, ISO9001 en relación con el programa FOCAL, se hace el diagnóstico de la gestión, se analizan y se extraen problemas de las situaciones actuales. Sobre todo, la consultoría de Nch2909 tiene muchos puntos comunes en su implementación, aunque sus objetivos finales son diferentes. Se puede decir lo mismo en las consultorías de SEMC e ISO9001. En cierto sentido, si se observa la consultoría para los apoyos al mejoramiento de la calidad de gestión empresarial, los consultores de este campo tienen muchos puntos en común. Por lo tanto, la idea es asegurar un espacio de actividades como consultores de EMT, unificándolos con los tipos de consultores existentes (o calificación) y ubicándolos en un rango de extensión o una posición superior en el sistema de calificación de los consultores existentes.

En un sentido, esta unificación pretende constituir un sistema de calificación combinada de “aprobación” con “habilitación”. La calificación de los consultores de EMT en Japón era originalmente la calificación de habilitación para poder realizar los trabajos de diagnóstico público, pero posteriormente se popularizó como un examen de las competencias de consultor de EMT, resultando que personas de amplios estratos han obtenido esta calificación como aprobación. Chile también debería dirigirse a esa dirección. En forma concreta, la idea es, garantizar las competencias de consultor de EMT y al mismo tiempo disponer tanto los conocimientos específicos como las técnicas prácticas del programa respectivamente, exigiéndose como un requisito de la postulación de consultores de EMT la posesión de la calificación de uno de los tres campos antes mencionados del programa FOCAL. En consecuencia, el experto cuya capacidad es reconocida como consultor de EMT podrá obtener al mismo tiempo el reconocimiento formal para prestar consultorías de amplio rango.

### (3) Nivel de conocimientos requeridos al consultor de EMT en Chile

El sistema de consultores de EMT en Chile debería ser construido de tal manera que esté destinado a los tres sectores, o sea manufactura, comercio y servicios, además, con el objeto de que se capaciten, se seleccionen y se certifiquen los consultores que puedan realizar consultorías adecuadas para el fortalecimiento de la competitividad de las EMT. La competencia estándar de un consultor de EMT, establecida en el Proyecto Piloto fue la obtención de un puntaje mínimo de 60% para todo el curso que consiste de 7 materias (en el curso práctico de diagnóstico se exige un mínimo de nivel 3, equivalente al 60%). Básicamente se debe respetar esta idea. Pero por otro lado, es necesario revisar el nivel y áreas de la competencia estándar de consultor de EMT que se requiere para el futuro de Chile, tomando en cuenta la idea mencionada en (1) para el registro de calificación.

Por ejemplo, lo que se ha observado en el examen inicial de diagnóstico, previo a la realización del Proyecto Piloto y el examen final de evaluación, es que consultores existentes de Chile no alcanzan el nivel internacional en materia de finanzas y contabilidad. Si se los compara con el examen para graduarse como consultores de Pymes en Japón, los dos exámenes tomados en este Proyecto son de un nivel básico. Sin embargo, el puntaje promedio de la prueba en esta oportunidad no alcanzó el 40%, que fue establecido como nivel mínimo. Se pueden considerar varios factores, tales como la poca importancia puesta en el análisis financiero en las actividades de consultoría tradicional, corto tiempo de clases de la materia de finanzas y contabilidad, etc., los cuales requieren de un análisis en detalle y de ese modo establecer el nivel que deben poseer los consultores de EMT.

Además, en relación con el sistema de calificación mencionado en (2), surge la necesidad de revisar la composición de las materias del curso. Es decir, si la capacidad para desarrollar aunque sean algunos programas del sistema FOCAL fuese un requisito estándar para el consultor de EMT, será necesario analizar la incorporación de las siguientes materias, sumados a los niveles y áreas de competencia como consultor de EMT establecidos en el Proyecto Piloto:

- Conocimientos y técnicas prácticas necesarios para la asesoría de implementación de la norma ISO9001
- Conocimientos y técnicas prácticas necesarios para la asesoría de implementación de la norma Nch2909
- Conocimientos y técnicas prácticas necesarios para la orientación de SEMC (mejoramiento escalonado)
- Teoría de la gestión de las EMT, sistema de información de gestión, desarrollo de nuevos negocios, teoría del asesoramiento, etc., que el ambiente de negocios de las EMT de Chile requiere para el futuro



## **Capitulo 4    Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile**

---



## **Capítulo 4 Diseño del Sistema de Consultores de EMT de Chile**

En este capítulo se describe la propuesta para el “Sistema de Consultores EMT” aplicable a Chile. Para comenzar, en el punto 4.1 se describen en forma ordenada los puntos principales a tener en cuenta en la etapa del diseño del sistema. En los puntos 4.2 y 4.3 se describe el detalle del diseño del sistema propuesto y las etapas para su implementación.

El presente sistema se considera como una metodología de formación de consultores con un perfil novedoso para Chile. Por este motivo, durante el estudio se han recibido numerosas consultas de la parte chilena sobre los criterios básicos para su diseño, los requerimientos para su implementación, el rol del Ministerio de Economía etc.

El punto 4.2 está redactado a modo de brindar las respuestas a las consultas, explicando los lineamientos de la propuesta y colocando en páginas separadas los aspectos sobre el diseño del sistema por un lado, y las tareas correspondientes a la primera etapa de la implementación. Además, el proceso de construcción del sistema ha sido consensuado con la contraparte chilena y para ello se han considerado el sistema y los contenidos del programa de capacitación de los consultores PYME de Japón.

A partir de julio de 2010, el grupo de trabajo para el diseño del sistema ha sido transferido a ChileCalidad, como resultado de instrucciones emanadas del gabinete del Ministerio de Economía. No obstante, la propuesta del sistema de consultores que se describe en el presente ha sido elaborada con anterioridad y conjuntamente con el personal de la División EMT del Ministerio de Economía, y de acuerdo a las pautas establecidas en marzo de 2010. Por este motivo, la propuesta que se describe a continuación está estructurada sobre el supuesto de que la institución ejecutora principal para la implementación del Sistema de Consultores EMT sea la División de EMT del Ministerio de Economía.

En este informe, se ha considerado también que el rol que cumpliría la División EMT sea transferida automáticamente y continuada por ChileCalidad, particularmente en la etapa inicial de la implementación del sistema.

### **4.1 Ordenamiento de los puntos importantes para el Diseño del Sistema**

#### **4.1.1 Reconfirmación de las necesidades de la estructuración del sistema de consultores de EMT**

El objetivo de este proyecto de JICA consiste en la consolidación de un sistema que tenga como meta el desarrollo y la estandarización de la capacidad de los consultores a través del entrenamiento para la capacitación de “consultores de EMT”, el desarrollo de los materiales didácticos, el diseño del sistema de certificación de la calificación y de registro de los consultores que hayan concluido el entrenamiento. Con respecto a sus motivaciones, pese a que se vino discutiendo reiteradamente desde la etapa de la elaboración del proyecto,

su iniciativa comienza a partir del reconocimiento de que entre los consultores que desarrollan las actividades en el programa de la Red de Fomento Productivo, existen irregularidades en su capacidad y de que es necesaria la efectiva estandarización de la capacidad de los consultores chilenos que realicen las actividades de apoyo a las EMT.

En realidad, no existen cifras precisas de cuántos son los consultores que están desarrollando sus actividades en los programas implementados por los organismos de la Red de Fomento Productivo. Sin embargo, los valores más aproximados obtenidos a través de las encuestas ante los organismos pertinentes durante los estudios en terreno, se estima que sumarían alrededor de 4.000 personas. Dentro de esta cifra, los consultores dedicados a los programas de CORFO y SERCOTEC que están estrechamente relacionados con el fomento de las EMT, cuando mucho no llegarían a las 2000 personas<sup>\*1</sup>. Sin embargo, al observar la situación de cómo se están desarrollando muchos de los programas a través de los consultores, es fácil imaginar las evidentes diferencias de los resultados del programa que dependen de las diferencias de la capacidad individual de los consultores. Teniendo en cuenta esta situación, es evidente que para la futura promoción de las EMT de Chile, es alta la necesidad de que se elabore desde este momento un sistema que tenga como objetivo el desarrollo de la capacidad y la estandarización de los consultores.

Entonces, ¿cuáles son los consultores que están necesitando las EMT, que son las beneficiarias de los programas de fomento? En Chile existen alrededor de 130.000 EMT (exceptuando las microempresas), muchas de las cuales, son dirigidas por sus propios fundadores. A medida que disminuye la escala de las empresas, en muchos casos la gestión está a cargo de una persona. CORFO y SERCOTEC están implementando diversos programas de apoyo a las EMT, incluyendo el apoyo a los emprendimientos, pero existen limitaciones presupuestarias en cuanto a la cantidad de apoyo que pueden dar, resultando que hay casos en que las EMT no pueden recibir el apoyo aun cuando lo desearan. Por ejemplo, el “Observatorio de Empresas 2009” está realizando los estudios de la obtención de la certificación de calidad de las empresas según la escala empresarial. Las medianas empresas que obtuvieron la calificación incluyendo las que están en trámite de obtención representan el 25% y en el caso de las pequeñas empresas son apenas el 13%, mientras que las restantes no han iniciado acción alguna. Sin embargo, se estima que en realidad existen casos que no pueden recibir apoyo aunque lo desearan, o pymes que no conocen la existencia de los programas de apoyo. Además, la existencia de muchas voces que reclaman el asesoramiento de los expertos externos con respecto a los problemas diarios de la gestión empresarial, se generan desde lugares que se ubican más cercanos a terreno como organismos AOI del programa de CORFO, las oficinas regionales de SERCOTEC, etc. Lo que se

---

<sup>\*1</sup> Estimado por la Misión de Estudios de JICA según la cantidad de consultores registrados en INN y las audiencias en CORFO y SERCOTEC.

supone sobre la base de esta realidad, independientemente de que existan o no los programas de apoyo concretos, se estima que aún existiendo altas necesidades de requerir los consultores por parte de las EMT, no es fácil contratarlos asumiendo el 100% de los gastos ni acogerse a los programas de apoyo. La capacitación de consultores de EMT tipo generalista que responda a estas necesidades básicas de las EMT, es una necesidad para el fomento de las EMT de Chile conjuntamente con el desarrollo de la capacidad y la estandarización de los consultores ya existentes, y puede afirmarse que es parte del acondicionamiento de la infraestructura para impulsar el fomento de las EMT. Puede afirmarse que una de las pautas que deben seguirse, es la estructuración del sistema compartiendo este criterio con las autoridades del gobierno chileno y los organismos vinculados con el fomento de las EMT.

#### **4.1.2 Presentación de una política clara del Gobierno (Ministerio de Economía)**

Uno de los aspectos importantes para impulsar la estructuración del sistema será la emisión de un mensaje claro del Gobierno de Chile (Ministerio de Economía) con respecto a este sistema de consultores de EMT. No se trata de un simple mensaje dirigido a los consultores, sino a las micro, pequeñas y medianas empresas, a los organismos de apoyo a las EMT o a la población en general. Es necesario que el gobierno manifieste su postura y el criterio básico que asume para fomentar las EMT. No es necesario que se promulguen las leyes ya que es suficiente que se indiquen sus ideas en los seminarios abiertos o a través de los medios. Para que el propio sistema se difunda, lo más importante es que la efectividad de este sistema sea evidenciado a través de los consultores. Sin embargo, es difícil que en la etapa inicial de la estructuración del sistema pueda demostrarse tal cosa, y para la introducción del sistema, sería necesario un mensaje para orientar el consenso de las personas vinculadas.

Con respecto a la contratación de los consultores para los programas de fomento de las EMT implementados hasta el presente, existe el antecedente de que los consultores fueron seleccionados dentro de los respectivos sistemas de contratación, conforme a las condiciones establecidas por los organismos de fomento. Consecuentemente, se señala que no todos los programas han concluido con éxito, ya que existen aquellos casos en los cuales no se obtuvieron los efectos que honren los gastos. Aunque es probable de que existan diversos factores, puede afirmarse que es importante la parte que depende del comportamiento de las personas que intervengan en el programa, o sea, los consultores.

En definitiva, la efectividad del manejo de los programas oficiales dirigidos al fomento de las micro, pequeñas y medianas empresas se refleja en la economía del país. Por lo tanto, la promoción y la supervisión de la eficacia de los programas es una de las propias funciones del gobierno. En ese sentido, la capacitación y la selección de excelentes consultores requeridos para la implementación de los programas de fomento de las EMT, es un tema que

debe ser encarado por el gobierno junto con los organismos de fomento. Bajo este entendimiento, la presentación de los lineamientos claros por parte del Ministerio de Economía con relación al “Sistema de Consultores de EMT de Chile” es el primer requisito que debe cumplirse para iniciar las acciones hacia la estructuración del sistema.

#### **4.1.3 Necesidad de instalar el concepto del perfil de los Consultores de EMT en Chile**

Cuando actualmente en Chile aún no se encuentra consolidado el sistema de registro de consultores como sistema de certificación nacional, el único sistema que funciona socialmente como calificación de los consultores sería el sistema de registro de consultores vinculados con los programas de FOCAL en asociación con CORFO-INN<sup>\*2</sup>. Sin embargo, aunque se tratan de sistemas de registro a cargo de organismos públicos, no es posible denominarse como sistema de certificación oficial nacional basado en las leyes. Además, debido a que por lo general, el contenido de la consultoría tiene como meta mejorar la calidad de gestión empresarial y se pretende lograr la certificación de normas de control internacional (ISO, etc.), tanto los consultores que brindan los servicios de consultoría como las empresas que reciben esos servicios tratan de mejorar el sistema de gestión interna para cumplir con las normas.

Por otro lado, los consultores aptos para la gestión general de las EMT que es el objetivo del presente proyecto, establecen como temas el mejoramiento de gestión empresarial no solamente de las EMT existentes sino también de los nuevos emprendedores, abordando los temas para mejorar la gestión en todos los aspectos junto con los empresarios. Es decir, estos consultores desempeñan un papel como médicos de familia, y precisamente esta clase de consultores no están posicionados claramente dentro de los programas de fomento de las EMT, y en Chile aún no está consolidado un concepto propiamente tal de los consultores de EMT. En este sentido, para la estructuración del sistema es necesario que primeramente se consolide el concepto de los consultores de EMT en Chile.

Tal como se ha venido explicando hasta aquí, en Chile aún no está arraigado el concepto del consultor de EMT tipo generalista y las actividades de los consultores se desarrollan en las áreas específicas como especialistas (de control de calidad, estructuración de la cadena de proveedores, etc.). Tampoco es correcto juzgar que en el mercado no exista la demanda de consultores como generalistas. En el caso de desarrollar las actividades como consultores de las EMT de Chile, son comunes los casos en los cuales los organismos públicos (organismos de fomento como CORFO) asuman del 50 al 70% de los gastos. Por

---

<sup>\*2</sup> En INDAP está comenzando a operar desde 2009 el sistema de capacitación y evaluación de la capacidad de los consultores de apoyo del área agrícola y pesquera.

lo tanto, la demanda de los consultores depende del criterio de los organismos ejecutores de proyectos. Concretamente, existe una situación en la que se dificulta la creación de proyectos que contraten los consultores generalistas que atiendan las diversas consultas de las EMT dentro de los temas enfocados en la mejora de calidad y la innovación como política industrial del país (es difícil visualizar los resultados como actividades de los consultores). La mejora de la calidad en el caso de los programas de FOCAL tiende a que se establezca como meta final la obtención de la certificación de normas internacionales, y en el caso de los programas de innovación, se trata de fijar como objetivo inevitable el fortalecimiento y la mejora de áreas específicas como los programas del Fondo de Asistencia Técnica (FAT), el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP), etc. Además, la inexistencia en el país del sistema de entrenamiento para capacitar los consultores tipo generalista se vincula con la escasez de programas para utilizar los consultores generalistas.

Según los estudios realizados hasta el presente, está comprobado que en Chile existen suficientes recursos humanos aptos para ser consultores generalistas o candidatos a instructores de los programas de capacitación. Sin embargo, debe admitirse que tomado como ejemplo el programa de capacitación, existen diferencias en la metodología y en el contenido con respecto a los programas existentes de capacitación de consultores. Es necesario que primeramente se desarrolle el propio sistema de entrenamiento que se ajuste a la situación de Chile, estableciendo el mecanismo para la capacitación, los programas de entrenamiento requeridos para la misma, la preparación de los materiales didácticos, los problemas de examen o el manejo de los cursos prácticos, etc. Si bien este proyecto tiene como objetivo tales propósitos, para la estructuración del sistema es necesario que, al mismo tiempo, se establezca y se difunda el concepto de los consultores de EMT en Chile.

#### 4.1.4 Requisitos que deben satisfacer los consultores de las EMT

Cuál es la capacidad requerida de los Consultores EMT para el fomento de las EMT en Chile, y cuales son los roles que pueden cumplir los Consultores? Las problemáticas que se plantean para los consultores actuales pueden resumirse en la tabla siguiente, en base al estado actual de los consultores tal como se describió en el Capítulo 2 y las evaluaciones obtenidas de cada institución de fomento sobre los resultados del PP. (Ver Tabla 4.1-1)

**Tabla 4.1-1 Aspectos críticos de los consultores existentes**

Aspectos	Opiniones vertidas por las empresas/ instituciones entrevistadas
1 Bajos niveles de relacionamiento con el cliente, de razonabilidad y nivel de confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Para poder realizar un buen diagnóstico y un buen asesoramiento a una PYME, es muy importante el entrenamiento para disponer de capacidades de comunicación y asegurar aspectos humanos tales como la lógica y la confianza.” (BancoEstado Microempresa)</li> <li>• “Sabemos de la existencia de consultores que carecen de moral y que operan en empresas de nuestro sector. Las condiciones básicas para contratar un consultor son altos niveles de confiabilidad y la calidad humana, dejando para</li> </ul>

Aspectos	Opiniones vertidas por las empresas/ instituciones entrevistadas
	<p>un segundo paso los conocimientos especializados.” (Cursal Chile)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• “Para la incorporación de personal a la empresa, se requiere evaluar el nivel humano. Se escuchan opiniones de consultores y funcionarios, en el sentido que muchas PYMEs se rehúsan a la apertura de la información de su empresa, entre otras cosas.” (Dollenz)</li> <li>• “Existen muchos consultores que no merecen confianza. A su vez, entre los confiables los hay con y sin conocimientos, por lo que es imposible distinguirlos.” (Omamet)</li> <li>• Existen casos de ex-empleados de grandes empresas que entraron en el mercado de consultores para PYME, sin conocer este medio, por lo que están generando problemas.</li> <li>• Se observan casos en los que preparan programas de fomento de un modo artificioso para que resulte ventajoso para el consultor, y sin tener en cuenta las verdaderas necesidades del cliente. El empresario por su parte desconoce si el consultor es alguien confiable, por lo que se encuentra en una situación embarazosa para brindarle la información de la empresa, entre otros (PYME21)</li> </ul>
<p>2 Diagnostico y asesoramiento que no tienen en cuenta el estado de la gestión de la PYME ni aspectos de campo de la empresa</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen muchos casos de PYMEs que no pueden incorporar personal calificado por falta de fondos y por carecer de renombre, por lo que se ven obligados a organizar la capacitación dentro de la misma empresa. También carecen de recursos para la gestión, tales como personal, materiales, recursos financieros, información etc. (Logessa)</li> <li>• Existen casos de consultores que asesoran a empresas utilizando un mismo patrón, sin haber estudiado en detalle el estado de la empresa ni sus problemas. (Omamet y otros) Se oyen varios comentarios que puntualizan sobre la gran cantidad de consultores que asesoran a PYMEs sin obtener resultados al no tener en cuenta los aspectos de los recursos de la gestión y aplicar métodos validos solamente para grandes empresas que han aprendido en las universidades.</li> <li>• Por otro lado, hay casos en el cual la empresa preparó un plan de negocios gracias al apoyo de un técnico conocido del empresario y optó por un programa de SERCOTEC, obteniendo de esa manera recursos financieros. (Las Nieves)</li> <li>• Existen emprendimientos que supieron aprovechar una planta de una curtiembre en desuso (bajos costos operativos) y desarrollar su producto. (Cursal Chile)</li> <li>• Otra opinión dice sobre la falta de aplicación de las herramientas para mejoras en las empresas como así también la falta de consultores especialistas que puedan transmitir conocimientos de estas herramientas. (ChileCalidad)</li> <li>• La dispersión de la calidad de la consultoría de las micro y pequeñas empresas está originado en el nivel de concientización y conocimiento de las empresas de esta franja. La diferencia entre las micro/pequeñas empresas con las medianas y grandes, no solo radica en el tamaño sino también en el medio en que se desarrollan y la mentalidad de los empresarios de cada franja. Por ello, es fundamental que el consultor conozca bien estas diferencias. (Banco Estado Microempresas)</li> <li>• Los empresarios PYME son generalmente gente entusiasta con respecto al producto y a la producción. Sin embargo, en muchos casos les falta iniciativa para racionalizar la empresa y desconocen sobre temas de gestión por lo cual se requiere capacitarlos y asesorarlos adecuadamente. (ASIMET)</li> </ul> <p>La dispersión de la calidad de la consultoría de las micro y pequeñas empresas</p>

Aspectos	Opiniones vertidas por las empresas/ instituciones entrevistadas
	está originado en el nivel de concientización y conocimiento de las empresas de esta franja
3 Diagnostico-asesoramiento de PYMEs que no considera los recursos de gestión externos faltantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay numerosos casos de empresarios que son conocedores de la fabricación del producto, pero desconocen el manejo de la gestión. Cuando de les explica sobre la necesidad de capacitación, no alcanzan a comprender que ésta lo involucra también a él mismo. Si se trata por ejemplo del tema de manejo impositivo (por ej. el pago de los impuestos correspondientes), el tratamiento incorrecto por varias razones, entre ellas la falta de asesoramiento o información, hace que la empresa se encuentre en desventaja si se lo compara con las grandes empresas. (Omamet)</li> <li>• “No he podido informarme debidamente por falta de tiempo. Siempre he creído que los programas de fomento de SENCE eran solamente para gente joven, menor a 25 años de edad.” (Las Nieves)</li> <li>• “Las PYMEs sufren cambios rápidos en su medio, si se los compara con las empresas grandes. Para ello es necesario contar con un consultor capaz de diagnosticar y asesorar a la empresa en el sitio, en lugar de tratar de buscar soluciones para responder a esos cambios.” (Omamet)</li> <li>• “He pasado por la situación de quedarme con facturas impagas por un problema de cierre de una exportadora de cobre, que era una empresa cliente. Esto me ha hecho recapacitar sobre mi capacitación.” (Logessa)</li> <li>• Estas empresas requieren de consultores para diagnostico y asesoramiento que respondan al tamaño y velocidad de respuesta diferentes que las de las grandes empresas. (CONUPIA)</li> <li>• Por otro lado, hay numerosos comentarios en el sentido que, están muy difundido los casos de métodos de consultoría que no se ajustan al medio en que se desarrollan las PYMEs.</li> </ul>
4 Diagnosticos y asesoramientos superficiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Existen consultores que sin conocer en profundidad la empresa, completan la consultoría basados en un diagnostico superficial, la aplicación de una receta “estandarizada” y la emisión de asesoramientos e informes prefabricados. Por el contrario, las EMTs no requieren de consultorías preestablecidas (basados en teorías puras) sino que esperan un acompañamiento del consultor para que éste tome contacto con el personal, se compenetre en al análisis del estado de la planta y el producto, y de esa manera busque las soluciones posibles trabajando en conjunto con la gente de la empresa.” (CursalChile y otros)</li> <li>• “El empresario PYME no espera que el consultor conozca y resuelva sobre todos los temas especializados. La parte que desconoce puede buscarlo con tiempo, o bien hacer el contacto correspondiente con el especialista del caso.” (Omamet)</li> <li>• “Si existiesen sistemas de consultoría al cual pudiese acceder para hacer consultas, quisiera utilizar esos servicios.” (Las Nieves)</li> <li>• “Las consultorías tienen la tendencia de ser valorizadas en pesos. Pero, también es necesario el apoyo para realizar el seguimiento de las recomendaciones que se hacen.” (Alcaino)</li> <li>• “Para las micro y pequeñas empresas que son nuestros clientes, no es cuestión de tener operaciones de corto plazo, sino también es importante el acompañamiento sostenido.” (Banco Estado Microempresas)</li> <li>• “El problema radica en el hecho de que no se realiza el seguimiento, el estudio del impacto de los diagnosticos-asesoramientos y la evaluación de los resultados.”(Conupia)</li> <li>• Esta fabrica de masas que comenzó siendo un hobby, hoy tiene 10 empleados. El espacio de esta casa familiar no es suficiente y quisiera trasladarlo a una</li> </ul>

Aspectos	Opiniones vertidas por las empresas/ instituciones entrevistadas
	<p>planta mas amplia pero la falta de tiempo no me permite encararlo. No tengo entre mis conocidos una persona que pueda prepararme un plan de negocios, no obstante conozco especialistas en varias disciplinas. (Costa Hnos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por otro lado, existen empresas consultoras que hacen visitas periodicas a sus clientes para verificar los avances, luego de su diagnostico y presentación de propuestas. (Dollenz)</li> </ul>
5 Diagnosticos-asesoramientos que no son integrales a la empresa (solo enfocados a una especialidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hay empresarios PYME que, ante un problema estudian su origen y analizan las posibles causas. Sin embargo, muchas veces ese análisis no es el adecuado o bien en otros casos el origen del problema se encuentra en otro punto. Ergo, se requieren de consultores que sean capaces de hacer un diagnostico integral de la empresa, desde el punto de vista de la gestión y que tengan la capacidad para identificar con precisión las causas de los problemas. (Omamet)</li> <li>• Uno de los puntos débiles de los consultores que se desempeñan actualmente es la incapacidad de realizar diagnósticos y propuestas de mejora teniendo en cuenta la totalidad de la empresa. (ChileCalidad)</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

Con referencia al nivel standard de capacidad requerido para los Consultores EMT en Chile se ha planteado como uno de los puntos principales desde el comienzo del Estudio. Con respecto al perfil de “consultores tipo generalistas de EMT” que propuso la Mision JICA, se plantea una re-definición para la realización del PP. Para un reordenamiento de las ideas con respecto al “Consultor tipo generalista de EMT”, se pueden plantear los siguientes puntos basicos:

- 1) El empresario, en muchos casos debe realizar por sí mismo tareas varias como el desarrollo del producto, el manejo de las ventas, las tareas administrativas etc, pero en la mayoría de los casos no alcanza a detectar en donde se encuentran las causas de sus problemas y para descubrir las causas de múltiples problemas superpuestos el Consultor EMT con capacidad para diagnostica la empresa desde un punto de vista amplio será la persona más adecuada para ser su interlocutor.
- 2) Para transformarse en el interlocutor mas adecuado al empresario EMT, quien es el responsable ultimo de todas las areas de la empresa (generalmente unipersonal) , es indispensable tener capacidades y conocimientos de una gran variedad de disciplinas. Si se asimila el Consultor EMT con el campo de la medicina, no se trata de instalar un hospital general que incluye a médicos especializados sino que se asemeja mas bien a los médicos de cabecera para las empresas.

Es decir, desde el punto de vista de las obligaciones del Consultor, debe desarrollar tareas que forman parte de un proceso integral pasando por el diagnostico de la empresas, la formulacion de un plan de mejoras, asesoramiento para las actividades correspondientes, su evaluación etc. Además debe ser el experto que posee amplios conocimientos y experiencia sobre temas de management, tales como: gestión, marketing, organización, desarrollo de

recursos humanos, finanzas, control de producción, etc. A este tipo de consultores se los denomina “Consultores generalistas de EMT”.

Por otro lado, con referencia a las capacidades requeridas a los Consultores EMT, se explican los detalles concretos en el punto 4.2.1. Con respecto a estos aspectos, se realizaron los debates correspondientes con la parte chilena en base a los resultados del PP. En base a estos conceptos sobre el perfil del “Consultor Generalista EMT” y las capacidades requeridas para el Consultor EMT de Chile, se concluyó que se deben considerar adicionalmente los siguientes dos puntos.

Además, estas dos condiciones que se agregan han sido consideradas en el sistema de Consultores-Diagnosticadores PYME de Japon a partir del 2002. ( ver documento publicado por el Concejo de Políticas PYME, “Nuevo Sistema de Consultores-Diagnosticadores” de Japon, Junio de 2000) No obstante, en el caso chileno no están considerados como dos materias separadas sino como tópicos incluidos dentro del material de estudio

1) Poseer conocimientos para promover los emprendimientos e innovación de la gestión

Se requiere la capacidad de diagnosticar y de asesorar en el área del emprendimiento y la innovación de la gestión, el desarrollo de nuevos negocios, el desarrollo de nuevos productos, etc. Particularmente por los cambios de las épocas, aún en las empresas recientemente creadas, se observa un aumento de los casos de suministro de recursos financieros desde el mercado de capitales y los casos de fusiones y adquisiciones (merger and acquisitions) de empresas. Por lo tanto, en el futuro se requerirán aún más los conocimientos relacionados con finanzas de las empresas como el cálculo del valor de la empresa en el mercado, la evaluación de las oportunidades de inversión, etc.

Con respecto a estos aspectos, existen cursos a nivel universitario dirigidos a emprendedores, y la intención es incorporarlos dentro de los cursos para el sistema de Consultores de EMT.

2) Adquisición de la capacidad de asesoramiento

La función que en el futuro se espera de los consultores de EMT es la capacidad competitiva para brindar el apoyo a las EMT como operador privado. Por ello, no sólo se les exige la capacidad de “diagnóstico” convencional en torno a la detección de los problemas a través del análisis, sino también de prestar apoyo a la planificación de las estrategias y la formulación de planes para lograr las metas, y brindar el “asesoramiento” con anticipación, una vez aclarado las problemáticas que se estima que la empresa podría afrontar en el futuro.

Para mejorar la capacidad de asesoramiento, se le requiere la habilidad de comunicación fluida con el cliente además de los conocimientos básicos de la consultoría.

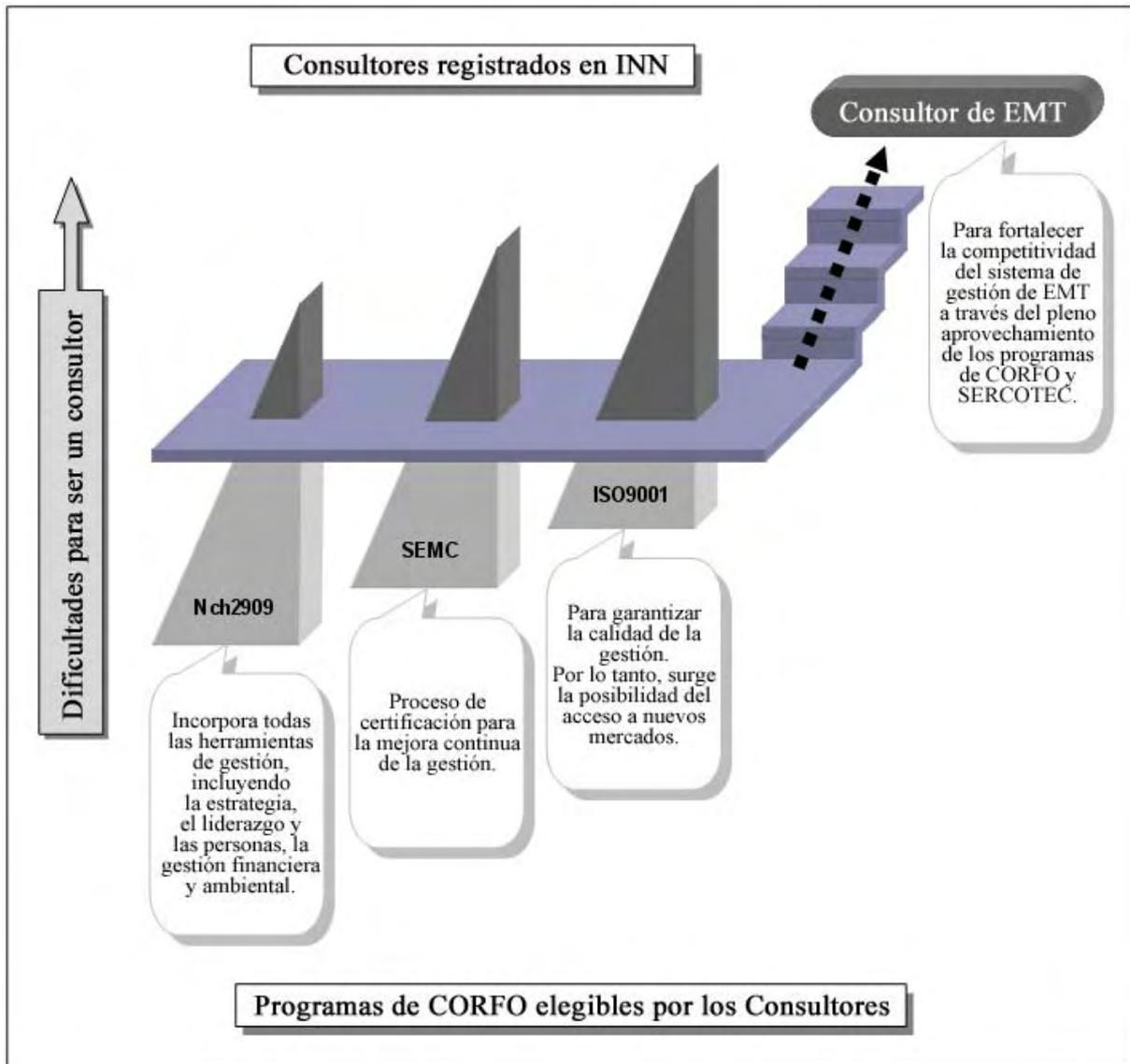
(la explicación del ítem 2 indicado mas arriba, fue extraído del documento “Nuevo Sistema de Consultores-Diagnosticadores” de Japon, Junio de 2000)

Será necesario realizar el diseño del sistema en detalle, definiendo los requisitos esenciales para los Consultores EMT que saldrán formados a través del Sistema de consultores de EMT a ser implementado en Chile. Además, los puntos 1 y 2 arriba indicados fueron preparados en base a los criterios básicos del documento “Nuevo Sistema de Consultores-Diagnosticadores” de Japon, que se toman como las bases para el nuevo sistema a implementar.

#### **4.1.5 Creación de las oportunidades de actuación de los consultores de EMT**

Para que se mantenga y se desarrolle el Sistema de Consultores de EMT, es necesario que las actividades de los consultores sean evaluadas en el sitio real. Es decir, los consultores deben mejorar su competencia, comprender las necesidades y las demandas del diagnóstico de las EMT que son sus clientes y brindar la satisfacción a las empresas. Sin embargo, no todas las EMT están en una situación como para contratar los consultores y recibir el diagnóstico y el asesoramiento asumiendo el 100% de los gastos. Más bien, la situación real es que las EMT no cuentan con los recursos financieros para contratar los consultores. Por lo tanto, para que el presente sistema pueda mantener su sustentabilidad, es necesario que los organismos de fomento preparen los programas para la actuación de los consultores de EMT. En cualquier caso el objetivo es las EMT que necesitan apoyo, en el cual es necesario establecer determinadas limitaciones.

Para que el sistema tenga vida, la elaboración del mecanismo que permita la actividad de los consultores será en realidad la tarea más importante de la estructuración del sistema. La Figura 4.1-1 representa el esquema de la calificación de los consultores para ejercer las funciones en los programas de CORFO y FOCAL y las relaciones con los consultores de EMT de esta oportunidad. Esta figura no sólo muestra que los consultores tipo generalista se dedican al apoyo para obtener la certificación de normas de control internacional, sino trata de ilustrar el posicionamiento como consultores que puedan contratarse en diversos programas de fomento así como el concepto de los consultores de EMT que pueden trabajar en sectores de amplio espectro. Esta figura tiene como premisa el caso de los programas de CORFO, pero el mismo criterio puede ser aplicado en los programas de los demás organismos.



Fuente: Preparado por la Mision JICA

**Figura 4.1-1 Posicionamiento de los consultores de las EMT en Chile**

Dentro de las discusiones desarrolladas hasta ahora con la parte chilena, se han presentado varias ideas de programa, como por ejemplo las siguientes (incluyendo las posibilidades):

- 1) Utilización de consultores de EMT en el programa de FOCAL de CORFO, en el programa Semilla de Capital de SERCOTEC, etc.
- 2) Servicio de Consultoría para encarar el mejoramiento de la calidad de gestión de las EMT por Innova Chile de CORFO.
- 3) Utilización en el programa de apoyo a las empresas a través del Premio Pyme Gestión Competitiva por ChileCalidad

- 4) Utilización de consultores de EMT en el programa de fomento de clusters industriales en regiones, que se inició con el apoyo del Banco Mundial como programa de CORFO.
- 5) Utilización de consultores de EMT en actividades de consultoría para buscar la forma de rehabilitación como el apoyo al diagnóstico de las empresas, la formulación del plan de rehabilitación, etc., dentro del esquema de apoyo a la rehabilitación de las EMT, relacionado con la Ley de Quiebras de Pequeñas y Medianas Empresas.

Dentro de los programas de fomento existentes incluyendo los citados, es necesario que en el futuro se vaya analizando como sistema concreto buscando las posibilidades de la utilización de los consultores de EMT.

#### **4.1.6 Utilización de recursos humanos y los organismos en el Proyecto Piloto**

A grandes rasgos, el Proyecto piloto está vinculado con tres grupos chilenos. En primer término, se citan los miembros de los respectivos organismos del Ministerio de Economía (MINECON), CORFO, SERCOTEC, INN y ASEXMA que integran el equipo de ejecución y manejo del Proyecto Piloto. En segundo término, se cita el grupo de 24 participantes del curso, y en tercer término, las 6 empresas que recibieron realmente los servicios de diagnóstico como empresas objeto del mismo. Además de éstos, se está extendiendo el círculo de las personas que muestran interés en este Proyecto como las universidades y las instituciones de investigación que fueron entrevistadas en la etapa de preparación de este proyecto, los aspirantes a la participación del curso que no pudieron ser inscritos en esta oportunidad, etc.

Para la estructuración y manejo del sistema, debe procurarse el uso de los organismos y personas que compartieron las experiencias en este Proyecto Piloto. Por ejemplo, es posible que en las universidades puedan encontrarse los docentes del curso teórico, pero en el caso de los entrenadores para el diagnóstico de empresas, es difícil orientar a los consultores (postulantes) si no tienen las experiencias prácticas. Entonces, se supone que entre las personas calificadas como consultores de EMT en esta oportunidad, puedan seleccionarse como entrenadores<sup>\*3</sup>. Asimismo, para la elaboración del programa de estudios, la preparación de los materiales didácticos, etc., o para las actividades de publicidad para difundir este sistema, y como requisito para la sistematización es importante que se aprovechen a los organismos y las personas que han participado en el Proyecto Piloto.

---

<sup>\*3</sup> Si fuera posible, aun cuando fueran personas calificadas, es deseable que cursen el programa de TOT (Entrenamiento de entrenadores) de JICA.

#### **4.1.7 Desarrollo en las regiones**

En Chile, aproximadamente el 40% de las micro, pequeñas y medianas empresas se concentran en la Región Metropolitana de Santiago. En este sentido no habría ningún problema en que la capacitación de los consultores se inicie desde el área metropolitana. Sin embargo, el 60% restante están dispersos en todo el país y no es posible ignorar estas micro, pequeñas y medianas empresas. Además, ya que está previsto que los programas de consultores antes citados se desarrollen no sólo en el área metropolitana sino en todo el país, para la implementación de los programas en regiones serán necesarios los consultores. Aunque para el Proyecto Piloto de esta oportunidad se han seleccionado preferentemente a los residentes en la Ciudad de Santiago, en realidad, se incluyeron los que asistían al curso desde otras regiones como Rancagua. Por cuestiones de los medios de transporte para su regreso, varios participantes del curso se vieron obligados a retirarse temprano durante el desarrollo de las clases.

Visto desde otro ángulo, esto significa que fuera de la Región Metropolitana de Santiago, también existen en forma latente las micro, pequeñas y medianas empresas que necesitan los servicios de consultoría y las personas que aspiran a ser consultores de EMT. Con respecto a la capacitación de consultores de EMT en regiones, es necesario que se vaya pensando desde la etapa inicial de la estructuración del sistema cuál es el método a utilizar. Además de la designación de los organismos de capacitación en regiones, deberán analizarse métodos de utilización de los materiales audiovisuales como CD, DVD o la Internet. La forma de cómo encarar la difusión en regiones dentro del conjunto del sistema, será un requisito en la estructuración del sistema.

## **4.2 Sistema de consultores de EMT en Chile**

El presente capítulo 4.2 y el capítulo 4.3 presentan la propuesta del plan de “Sistema de consultores de EMT en Chile”. En este país el presente sistema es considerado como una capacitación de consultores de un área totalmente nueva, y durante el proceso de estudios la parte chilena ha hecho preguntas sobre la idea básica del diseño del sistema, requisitos en la sistematización, áreas en que el Ministerio de Economía debe participar, etc. Para contestar a estas inquietudes, el capítulo 4.2 explica principalmente los lineamientos del diseño del sistema, los trabajos que corresponden al Ministerio de Economía en la etapa inicial de levantamiento del sistema y el resumen de la propuesta del plan.

### **4.2.1 Necesidad de la estructuración del sistema por el organismo de la administración pública**

El “Sistema de consultores de EMT en Chile” que se presenta aquí, es trazado suponiendo que el Ministerio de Economía de Chile sea el eje de la estructuración del sistema. Ante todo, explicaremos la razón por la cual el Ministerio de Economía que es un organismo de la administración pública debe tomar parte en la estructuración de este sistema.

El objetivo de la participación de la administración pública en la estructuración del sistema de consultores de EMT es que los consultores que se capacitan en el presente sistema ayudan a las EMT según las necesidades en el uso de los programas de apoyo de EMT para los problemas insolubles por el principio del mercado, mientras que la administración pública se esfuerza para que las políticas de fomento de las EMT obtengan los resultados inicialmente esperados. Es decir, se requiere algún tipo de sistema de apoyo público, desde el punto de vista del fomento productivo del país y de la promoción de empleo, para las EMT que tienen menos recursos de gestión que las empresas grandes. Además, eso significa la preparación de sistemas de apoyo público y a la vez la operación eficiente de los programas. Esperamos del Ministerio de Economía que despliegue el liderazgo para solucionar los problemas compartiendo dicho reconocimiento entre los organismos relacionados.

Como se indica en la Tabla 4.2-1, se le exige al Ministerio de Economía que revise las propuestas presentadas en este informe y que implemente como su propuesta de la estructuración del sistema, después de especificar áreas en que participa como organismo de la administración pública, tales como el momento y duración, contenido, la cantidad de los consultores de EMT a capacitar, etc.

**Tabla 4.2-1 Criterios preliminares sobre la estructuración del sistema por el organismo de administración pública**

Área de participación	Contenido
1. Significado de la participación en el sistema de consultores de EMT por parte de la administración pública	<p>(Criterios)</p> <p>La administración pública se esfuerza por mejorar participando en el sistema de consultores, sin dejar la solución al principio del mercado, en los campos donde los problemas no son fáciles de solucionar por el principio del mercado y donde los programas de apoyo público no alcanzan.</p> <p>(Contenido)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Operación efectiva de las políticas de fomento de EMT</li> <li>* Logro de resultados efectivos de los programas de apoyo público</li> <li>* Mejoramiento del nivel del mercado de los consultores</li> <li>* Promoción de “visualización” de la capacidad de los consultores</li> </ul>
2. Áreas de actividades de los consultores de EMT	<p>(Criterios)</p> <p>Áreas donde existen problemas insolubles con el principio del mercado dentro de los problemas existentes en el área de fomento de EMT</p> <p>(Contenido)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Trabajos que están en el punto de contacto entre las empresas de programas de apoyo público referentes al fomento de EMT y la administración pública</li> <li>* Como áreas posibles, apoyo a la mejora de la capacidad de gestión y a la reestructuración de las EMT</li> </ul>
3. Proceso en que participa	<p>(Criterios)</p> <p>Reducir lo más posible el período y el proceso a través de la participación de la administración pública en el mercado de consultores, que es privado.</p> <p>(Contenido)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Se estima un plazo de 3 años la participación de la administración pública en el cual se acumulan conocimientos técnicos sobre la administración del presente sistema.</li> <li>* Después de 3 años aproximadamente según la madurez de este sistema, la mayor parte de los trabajos se transfieren al sector privado, y la participación directa de la administración se limita a la determinación de la aprobación y desaprobación de los exámenes,</li> </ul>
4. Cantidad de consultores a capacitar	<p>(Criterios)</p> <p>Ya que la calificación de Nch2909, ISO9001 y SEMC es un requisito para participar en el curso de capacitación de este sistema, la cantidad puede ser más o menos igual que la cantidad anual de personas que obtienen la certificación de Nch2909, la cual puede determinarse según la necesidad de la participación de la administración pública, verificando áreas posibles de trabajar.</p> <p>(Contenido)</p>

Área de participación	Contenido
	* Diseñar el sistema determinando de antemano una cantidad estimada de personas a formar, por ejemplo 80 personas anuales
5. Período de participación de la administración pública	(Criterios) Una vez que se determine la cantidad de consultores a capacitar a través de la participación de la administración pública, se puede calcular el período necesario para la capacitación. (Contenido) * Plazo de 3 años. * Se puede pensar que en 3 años aproximadamente se puede acumular conocimientos técnicos y estabilizar el mecanismo para la administración eficiente de este sistema. La administración pública, teniendo dichos conocimientos, orienta al sector privado, y supervisa apropiadamente la administración de los organismos ejecutores seleccionados a determinados criterios

Fuente: Preparado por la Misión JICA

A continuación se presenta la propuesta del diseño del “Sistema de consultores de EMT”.

#### 4.2.1.1 Concepto del diseño del sistema y lineamiento básico

En primer lugar, los siguientes tres puntos son lineamientos básicos del diseño del sistema general. En cuanto a cada concepto de estos lineamientos se listan en la tabla 4.2-2.

##### Políticas básicas del diseño del sistema:

- (1) Aseguramiento de la utilidad pública
- (2) Aseguramiento de la transparencia
- (3) Aseguramiento de la imparcialidad

**Tabla 4.2-2 Lineamientos del diseño del sistema**

1. Aseguramiento de la utilidad pública	<p>La ley 20.416 (FIJA NORMAS ESPECIALES PARA LAS EMPRESAS DE MENOR TAMAÑO), confirma que el Ministerio de Economía es el organismo que se encarga de la elaboración de políticas relativas al fomento de EMT y que promueve el uso eficiente de los programas de apoyo público despegando la capacidad coordinadora entre otros ministerios y oficinas gubernamentales para su operación efectiva. Por otro lado, para la promoción de la operación efectiva de los programas de apoyo, es indispensable la preparación del mercado de consultores, por lo cual la participación del Ministerio de Economía en dicha preparación favorece el interés público.</p> <hr/> <p>&lt;Contenido&gt;</p> <p>(Mercado de consultores como bienes comunes)</p> <p>El mercado de consultores es una infraestructura suave relativa a la implementación de la política de fomento de EMT. Por consiguiente, el Ministerio de Economía expresa e instruye a la sociedad la utilidad pública del mercado de consultores como bienes comunes.</p> <p>(Normalización de la función del mercado de consultores)</p> <p>Como en el actual mercado de consultores existen problemas insolubles con el principio del mercado, el Ministerio de Economía promueve la normalización de la función del mercado de consultores a través del aprovechamiento del presente sistema, compartiendo la conciencia de dicho problema entre los actores de la administración pública y elevando el entusiasmo de la participación de los organismos relacionados.</p> <p>(Criterios de la utilidad pública)</p> <p>El Ministerio de Economía señala claramente a la sociedad los criterios del interés público tales como; oportunidad equitativa de la participación en este sistema y entrega de suficientes informaciones, no otorgamiento de beneficios a determinadas personas, administración justa, sistema que se reconoce amplia y socialmente, etc.</p> <p>(Organismo consultivo como tercer organismo)</p> <p>La utilidad pública no debe juzgarse solamente por la administración pública responsable, sino es apropiado que lo haga una tercera entidad (organismo consultivo) que incluye a expertos externos, la cual determina situaciones reales de la utilidad pública, la transparencia, la imparcialidad, la continuidad y la sustentabilidad de este sistema. Sobre la base de sus resultados confirma el grado de madurez de este sistema y pronostica cambios del ambiente en el futuro.</p>
2. Aseguramiento de la transparencia	<p>Respetando los reglamentos de la Ley de Transparencia (Sistema de Gestión de Solicitudes, Ley No. 20.285 Sobre Acceso a la Información Pública), este sistema transmite proactivamente a la sociedad la información del interés público de este sistema, eleva la transparencia del sistema y escucha la opinión del pueblo, de tal manera que se constituye en un sistema confiable y reconocido por todos, que tiene la utilidad pública.</p>

	<p>&lt;Contenido&gt;</p> <p>(Asociatividad entre la administración pública y el sector privado)</p> <p>La administración pública participa en el mercado de los consultores regido por el principio del mercado, y por lo tanto no sólo debe ganarse la confianza del sector privado como consultores y empresas sino también diseñar y administrar el sistema imparcial en el cual pueda haber una asociatividad entre la administración pública y el sector privado.</p> <p>(Información compartida entre la administración pública y el sector privado)</p> <p>Publicar y emitir la información a los ciudadanos y también llevar adelante la posesión mutua bidireccional de información entre la administración pública y el sector privado, por ejemplo, recolección activa de opiniones y comentarios del sector privado.</p> <p>(Expansión de la oportunidad de la participación de los privados)</p> <p>No sólo extender la oportunidad de la participación del sector privado en la planificación del sistema y elaborar la política que refleja opiniones y necesidades del sector privado sino también fortalecer la función de evaluación y supervisión y utilizar la opinión de la sociedad en la toma de decisiones recolectando opinión e información como sugerencias de política relativa a programas de apoyo y tomándolas como referencia para la elaboración de políticas del fomento de EMT o la reforma del sistema.</p> <p>(Rendición de la cuenta de la administración pública)</p> <p>En la emisión de la información no solamente se mantiene la transparencia relacionada a la estructura y la administración del sistema, por ejemplo, el proceso y criterios de la selección de organismos de capacitación, el proceso y criterios de exámenes y registro, la publicación de resultados de selecciones, etc., sino también se mejora el grado de reconocimiento rindiendo la cuenta de resultados de la supervisión del sistema y medidas en el futuro.</p> <p>(Comentarios del público)</p> <p>Desde el punto de vista de ganarse la confianza de los ciudadanos manteniendo la transparencia, crear un mecanismo de comentarios del público para establecer el sistema que pueda responder a la expectativa y a la confianza de las empresas privadas y los consultores, con el cual se puede retroalimentar sus resultados al pueblo.</p>
3. Aseguramiento de la imparcialidad	<p>En la elaboración del sistema en el que la sociedad tenga la oportunidad de participar equitativamente, se debe considerar que el sistema sea imparcial sin discriminación de regiones, tipos de trabajo, etc. con respecto al objeto del sistema, elevando la transparencia y asimilando como comentarios del público las opiniones e informaciones del sector privado beneficiario como empresas de EMT y consultores. Para eso, en la operación del sistema se presta atención a los organismos públicos, las EMT y los consultores privados</p>

	<p>&lt;Contenido&gt;</p> <p>(Utilización de la vitalidad privada) Se emite la información relativa al sistema como la convocatoria, el curso de capacitación, examen y registro a través de métodos fáciles de acceso al sector privado como internet, periódicos, revistas etc., para establecer una oportunidad equitativa de participación, para lo cual se espera la utilización de la vitalidad privada por medio de la competencia justa basada en determinados criterios.</p> <p>(Desarrollo en todo el país) Este sistema no está sujeto a regiones específicas, sino se supone la difusión equitativa a lo largo del país. Para eso se asegura la equidad de la oportunidad del acceso al sistema por parte de habitantes y empresas regionales.</p> <p>(Mejora continua) El Ministerio de Economía mejora el sistema de acuerdo al cambio del ambiente, realizando la comunicación bidireccional para lograr un acuerdo de la comprensión sobre los asuntos básicos como el objetivo de este sistema, convocatoria y el curso de capacitación (currículum, materiales didácticos, docentes, etc.) a fin de dar a conocer continuamente el sistema a la administración pública y al sector privado.</p> <p>(Complementariedad mutua) Se construye un sistema complementario mutuo donde no solamente se comprenden las necesidades del diagnóstico de las EMT regionales para que no ocurra desigualdad por diferencias de tipos de trabajo y de zonas de empresas beneficiarias sino también se consideran tendencias de los organismos relacionados de otros ministerios como el Ministerio de Agricultura y de proyectos de fomento relacionados.</p> <p>(Sinergia) En otros ministerios como el Ministerio de Agricultura existen organismos que están preparando programas donde los beneficiarios son pequeñas y medianas empresas, por lo cual se crean relaciones de colaboración para que genere sinergia con programas previstos a empezar en el futuro</p>
--	--

Fuente: Preparado por la Misión JICA

#### **4.2.1.2 Funciones que se esperan de los consultores de EMT y las capacidades que deben poseer**

Las Tablas 4.2-3 y 4.2-4 muestran las funciones que se esperan de los consultores de EMT y sus capacidades estándares (competencias).

**Tabla 4.2-3 Funciones que se esperan de los consultores de EMT**

Funciones que se esperan	Contenido
1 Establecimiento de la comunicación y de la confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teniendo la ética como consultores, es necesario confirmar la necesidad del diagnóstico, situación actual y terreno de la empresa objeto, y establecer una relación de confianza con la empresa. El establecimiento de una buena comunicación prestando atención a la opinión de la empresa es una base para lograr la confianza y la satisfacción del cliente por parte del consultor.</li> <li>• Se espera una reforma de la conciencia del consultor mismo, del tipo recomendación que hace a solas el diagnóstico y posteriormente la información de resultados, al tipo participativo en el cual la empresa también participa en el proceso de diagnóstico, de análisis de situación actual, de identificación y de discusión sobre planes de mejoras, por medio de intercambios de opiniones. Por consiguiente, se requiere el dominio de habilidades de consultoría y a la vez de comunicación para relacionarse adecuadamente con el empresario, debido a que se necesita asesorar en distintos problemas en vez de entregar informes de diagnósticos estereotipados que suelen observarse en consultores existentes.</li> </ul>
2 Diagnóstico y apoyo enfocados in situ, más que la teoría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En comparación con las grandes empresas, en muchos casos las EMT no solamente tienen menos conocimientos y capacidades de recolección de informaciones, sino también son menos eficientes en el uso de ellos. Las causas principales de la diferencia de la capacidad de gestión entre las EMT y las grandes empresas radican en no sólo la cantidad de posesión de los recursos de gestión tales como los recursos humanos, materiales, dineros, informaciones, sino también en los conocimientos técnicos de la aplicación eficiente de ellos. Por lo tanto, será el tema cómo complementar o proveer los recursos de gestión faltantes para la EMT y cómo aplicarlos efectivamente en terreno. Por consiguiente, se esperan asesoramientos concretos referentes a las formas de la aplicación de los programas de apoyo público y/o de la obtención de recursos externos para complementar los recursos de gestión en la realización de propuestas.</li> </ul>
3 Apoyo continuo junto con la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Como función de los consultores de EMT, se espera que su consultoría no termine con el diagnóstico y la entrega de propuestas de mejora sino continúe hacia la realización de sus propuestas pensando y actuando junto con la empresa. Por ejemplo, si el consultor ha hecho una sugerencia del uso de algún programa de apoyo público para complementar los recursos de gestión faltantes tales como recursos humanos, materiales, capitales, informaciones etc., para el fortalecimiento de la gestión empresarial, se espera que él confirme cómo se está llevando a cabo esa sugerencia en el sitio de la empresa y brinde apoyo para un desarrollo continuo de la empresa convirtiéndose en asesor que anda junto con la empresa. Para eso también se espera la función de coaching o apoyo mental para alentar al empresario. Además, es necesario identificar a los expertos para lograr las metas y solucionar los problemas, y servirse de nexos con ellos desde el punto de vista del empresario</li> </ul>

Funciones que se esperan	Contenido
4 Apoyo en previsión de cambios del ambiente de la gestión en el futuro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El cambio del ambiente de la gestión de las EMT suele ser más rápido y drástico que el de las grandes empresas. Por otro lado, existen opiniones que para las EMT no es fácil analizar adecuadamente el ambiente de la gestión o problemas y responder a los temas, por lo cual también se espera la función de brindar apoyo en la realización de propuestas de mejora previendo cambios del ambiente de la gestión que puedan afectar la supervivencia y el desarrollo de la empresa objeto. Por ejemplo, se esperan; la elaboración de planes de negocio como desarrollo de nuevos productos o introducción en nuevos mercados, las tendencias del mundo económico regional, la incorporación del sistema TI, medidas para problemas ambientales, la prevención de quiebras encadenadas por el manejo de clientes, el fortalecimiento de la constitución financiera a través de la reducción de costos u otros, la elaboración de planes de apoyo para la reestructuración y la orientación práctica en previsión del cambio del ambiente de la gestión en el futuro.</li> <li>• En los consultores de EMT, también se espera la capacidad de diagnóstico acompañada de la capacidad de aplicación que permita responder rápidamente según las circunstancias a los distintos temas y al ambiente de la gestión muy cambiante en comparación con las grandes empresas.</li> </ul>
5 Diagnóstico desde el punto de vista general de la empresa y el apoyo en la innovación de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es importante dar a los empresarios de EMT la orientación sobre los campos especializados como la venta, finanzas y la producción, y es necesario para los consultores de EMT diagnosticar transversalmente las secciones desde el punto de vista general de la empresa, identificar los factores verdaderos de los problemas, y responder a los temas en forma integral utilizando eficazmente los recursos de gestión limitados.</li> <li>• Es indispensable el punto de vista general de la empresa para realizar la orientación relativa a la innovación de la gestión, la elaboración de planes de negocios, el fortalecimiento de la gestión empresarial, etc., en las EMT. Además, en la realización del diagnóstico y apoyo continuo, se espera una postura de andar junto con el empresario, enseñándole y animando su entusiasmo de negocios.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Mision JICA en base a "Aspectos sobre principios de la consultoría de gestión y análisis de sistemas de gestión" (Corp.)

Para poder ejercer las funciones que se esperan de los consultores de la EMT, deben poseer las siguientes capacidades (competencias) .

**Tabla 4.2-4 Capacidades comunes necesarias para los consultores de EMT (competencia)**

Capacidades requeridas
<p>Capacidades básicas para el asesoramiento</p> <p>El rol mas importante esperado de los Consultores EMT en Chile es sobre la base de analizar el ambiente interno de la PYME, su capacidad de asesorar sobre como actuar con respecto al ambiente externo de la empresa. Para ello, primeramente debe adquirir los conocimientos y metodologías para realizar el análisis y asesoramiento en forma cuantitativa y cualitativa sobre el ambiente de negocios de la PYME y sus características. Además, las PYMEs en general tienen recursos para la</p>

Capacidades requeridas	
<p>gestión limitados, teniendo en cuenta su ambiente y no obstante el Consultor tratará de asesorar apuntando a mejorar su futuro. En consecuencia, en el proceso de asesoría también cuentan la información sobre los programas de fomento, las instituciones de fomento –las que pueden proveer de parte de los recursos de gestión-, las posibilidades de relacionamiento con otras empresas privadas, etc. Para ello, también es necesario adquirir conocimientos sobre instrumentos de fomento diversos y estructuras de sistemas de fomento.</p>	
<p>Capacidades relativas a la gestión de empresas</p> <p>El Consultor EMT debe poder visualizar la empresa en forma integral y así analizar los diversos problemas (diagnostico de la empresa) por lo que se requiere la formulación de alternativas de solución a dichos problemas. Para ello, es necesario que el Consultor EMT tenga conocimientos sobre aspectos generales de la gestión de la empresa y esté capacitado para la resolución de problemas. Estas capacidades incluyen estos ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimientos y habilidades practicas en Contabilidad y Finanzas</li> <li>-Conocimientos sobre reglamentaciones contables</li> <li>-Conocimientos, habilidades para preparación de estrategias de negocios, planificación de gestión</li> </ul> <p>Aparte de todo esto, para el Consultor EMT chileno que se trata de formar en esta oportunidad, pueden proponerse los siguientes ítems:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de apoyo para el establecimiento de nuevos negocios, inicio de negocios.</li> <li>-Conocimientos sobre aplicación de TICs para la gestión de empresas.</li> </ul>	
<p>Capacidad práctica para la realización de asesoramiento y guía de empresas</p> <p>Al Consultor EMT se le requiere la capacidad practica para aplicar los conocimientos y know-how aprendidos durante el curso y a través de las prácticas con empresas reales, podrá establecer una comunicación y relación de confianza con empresarios, por lo cual podrá mostrar resultados concretos de la consultoría. Además, para poder despertar el interés por el asesoramiento, serán necesarios los conocimientos y habilidades para el “coaching” y el “counseling” del empresario. Dicho en otras palabras, los conocimientos y habilidades que permitan las tareas normales del Consultor EMT.</p>	

Fuente: preparado por la Misión JICA

Aquellos consultores que dispongan de las capacidades en todos los campos arriba mencionados se llaman aquí Consultores de EMT tipo generalista. La Tabla 4.2-5 muestra las habilidades del consultor, expresadas en forma concreta. En el presente sistema, estas habilidades se evalúan por medio de exámenes, y se determina el otorgamiento de la certificación de consultores de EMT. Acerca de la relación entre cada habilidad y las materias a cursar (evaluación de la capacidad) se explicará en el Capítulo 4.3.

**Tabla 4.2-5 Habilidades necesarias para los consultores de EMT**

Área de habilidad de consultoría	
1	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente en el apoyo de la gestión basándose en tendencias de las EMT y características de la gestión
2	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente, basándose en conocimientos referentes a los programas y medidas relacionados con la financiación, sistema tributario, gestión, etc., que el Estado y los organismos públicos disponen para las EMT

Área de habilidad de consultoría	
3	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente al obtener la confianza por participar en el proceso de detección y la solución de problemas de la empresa
4	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente acerca de la solución de temas extraídos por el análisis financiero al evaluar la situación financiera
5	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente, por ejemplo servir de nexo con los expertos en las leyes a través de los conocimientos mínimos en las actividades administrativas relacionadas con las leyes
6	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre la elaboración de estrategias y planes de la gestión así como la administración para la ejecución de los planes de gestión
7	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente a la empresa objeto de apoyo sobre el hallazgo de problemas de recursos humanos y de la organización y posteriormente sus soluciones concretas a fin de alcanzar las metas de la empresa
8	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre la planificación de estrategias de la mercadotecnia y/o la administración de ventas y negocios para realizar dichas estrategias
9	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre la detección y la solución de problemas del control de producción
10	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente sobre el establecimiento comercial a través de la fijación de conceptos de tiendas y planificación de disposición de tiendas basada en dichos conceptos
11	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente a través de la detección y la evaluación de oportunidades de negocios, y la elaboración de planes de negocios
12	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar adecuadamente, sobre la detección de problemas de la información para solucionar los temas de gestión y medidas concretas para solucionar dichos problemas
13	Habilidad para orientar, apoyar y asesorar a través de la identificación de temas de mejora de la gestión por la comprensión global de la situación real y la elaboración de medidas concreta en las secciones importantes para resolver dichos temas

Fuente: Preparado por la Misión JICA

A propósito, con relación al PP, las capacidades requeridas a los Consultores EMT que figuran en la Tabla 4.2-4 se reflejan en las siguientes materias del curso.

- 1) Capacidades básicas para poder desarrollar el asesoramiento a empresas
  - Generalidades sobre PYMEs.
- 2) Capacidades sobre gestión de empresas
  - Habilidades del Consultor
  - Contabilidad y Finanzas
  - Aspectos Legales de PYMEs
  - Teoría de la Gestión de Empresas
  - Control de Operaciones del Sector Manufacturero
- 3) Capacidades para asesorar y diagnosticar en el campo práctico
  - Habilidades del Consultor
  - Prácticas de Diagnóstico en Empresas

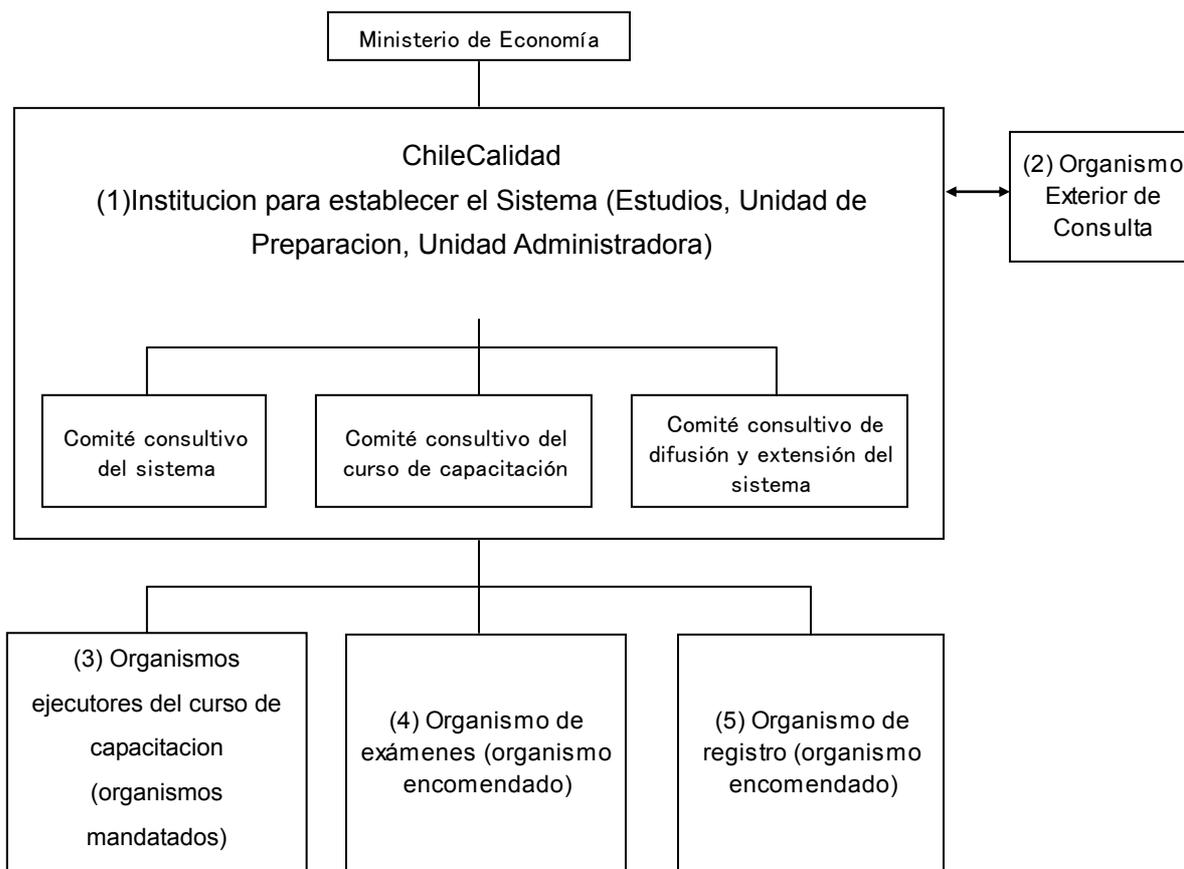
### **4.2.1.3 Lineamientos básicos del diseño de estructura de la ejecución**

#### (1) Esquema general del sistema de consultores de EMT

Se prepara la estructura de la operación del sistema, basada en la propuesta de estructuración del sistema que ha elaborado la Oficina de Preparación del sistema de consultores de EMT establecida dentro de la División de EMT del Ministerio de Economía. Bajo la Oficina de administración del sistema de consultores de EMT del Ministerio de Economía, los organismos ejecutores de capacitación encomendados administran los cursos de capacitación a lo largo del país, y el organismo encargado de exámenes los realiza en varios lugares del país. Además, el organismo encomendado hace trabajos de registro y de renovación del mismo. Se considera apropiada desde el punto de vista administrativo la asignación de un organismo tanto para la realización de exámenes como para el registro respectivamente, ya que no hay inconveniencia de que el mismo organismo se encargue de dos funciones.

El Ministerio de Economía designa a la División de EMT como responsable de la estructuración de este sistema, y establece en ella una Oficina de Preparación del sistema, y posteriormente la Oficina de Administración del sistema. Para la sistematización la Oficina de Preparación del sistema de la División de EMT lleva adelante los trabajos concretos junto con los organismos relacionados con el sistema, entidades especializadas, y/o los comités internamente establecidos con expertos.

La Figura 4.2-1 muestra el esquema de ejecución del sistema, basado en los aspectos arriba mencionados. También, la Tabla 4.2-6 indica las funciones de los organismos componentes del sistema.



**Figura 4.2-1 Esquema de la estructura de la ejecución del sistema de consultores de EMT**

**Tabla 4.2-6 Funciones de cada organismo componente**

Organismo componente	Función	Punto a considerar
1. Organismo de promoción de sistematización	<p>Preparación progresiva por el grupo interno de estudios, la Oficina de Preparación y la oficina de administración del sistema, deliberación y preparación de la estructura sobre el sistema de consultores de EMT en general, monitoreo y la selección, designación y supervisión de los organismos ejecutores .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De acuerdo al grado de madurez del sistema se cambia el nombre: grupo interno de estudios → Oficina de Preparación del sistema → oficina de administración del sistema.</li> <li>• Dentro de este organismo se establecen; comité consultivo del sistema, comité consultivo del curso de capacitación, y comité consultivo de difusión y extensión del sistema según los temas de especialización.</li> </ul>	Establecerlos dentro de la División de EMT del Ministerio de Economía.

Organismo componente	Función	Punto a considerar
2. Organismo consultivo externo	Se compone de tanto especialistas que conozcan a fondo el ambiente y la realidad de la gestión de las EMT como representantes de gremios de las EMT privadas, donde se discuten la decisión de políticas del sistema, sus modificaciones, etc.	Estudio de la posibilidad de utilización de la comisión conjunta público-privada a establecerse
3. Organismo ejecutor de capacitación	El Ministerio de Economía selecciona y designa los organismos de educación y de capacitación que tengan instaladas las materias relativas a las EMT y que sean concedores del ambiente y la realidad de la gestión de las EMT .	Se seleccionan y se designan las instituciones educacionales que tengan las materias de las EMT como universidades
4. Organismo que se encarga de la realización de exámenes	El Ministerio de Economía selecciona y designa el organismo sin fines de lucro con reconocimiento social que ya realiza el trabajo de realización de exámenes .	INN, CORFO, SERCOTEC
5. Organismo de registro	El Ministerio de Economía selecciona y designa el organismo sin fines de lucro con reconocimiento social que ya realiza el trabajo de realización de registro.	INN, CORFO, SERCOTEC

Fuente: Preparado por la Mision JICA

También, se listan los siguientes puntos a considerar en el diseño del sistema (ver la Tabla 4.2-7)

**Tabla 4.2-7 Puntos a considerar en el diseño del sistema**

Criterio del contenido de diseño del sistema	Puntos importantes
1. Razón de la participación de la administración pública en el sistema de consultores de EMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento en la política de EMT del Gobierno</li> <li>• Necesidad del sistema</li> <li>• Forma y contenido de la participación</li> </ul> Cantidad de consultores que se capacitarán por la participación de la administración pública, el nivel de capacidad, el período de participación, etc.
2. Diseño del sistema que asegura la continuidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicación efectiva de lo existente</li> <li>• Confirmación de cada función de los organismos relacionados y de los objetivos en común</li> <li>• Entusiasmo de colaboración y la estructura de cooperación de los organismos relacionados</li> <li>• Incentivos de las empresas a diagnosticar</li> <li>• Incentivos de los consultores de EMT</li> <li>• Intención por parte de la administración pública, etc.</li> </ul>
3. Diseño del sistema a corto, mediano y largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el período corto, la administración pública participa en el sistema.</li> <li>• En el período largo, la administración pública realiza el trabajo de la decisión de aprobación y desaprobación, y el resto de trabajos estará en manos del sector privado. La administración pública se encarga de los trabajos de la política, certificación, designación, coordinación y control.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

#### 4.2.1.4 Políticas básicas de la promoción de la sistematización

Las políticas básicas referentes a los procedimientos de la sistematización de consultores de EMT de Chile como un sistema del país (Ministerio de Economía) son las siguientes:

##### (1) Organismo de la promoción de la sistematización

El presente proyecto se llama “sistema de consultores de EMT de Chile”, y se establece dentro de la División de EMT del Ministerio de Economía, una “Oficina de administración del sistema de consultores del Ministerio de Economía”, organismo de promoción de sistematización, suponiendo que en el futuro se extienda a todo el territorio de Chile. Es decir, se posiciona como comité de preparación y promoción para la sistematización, y al mismo tiempo se organiza un comité compuesto por el Ministerio de Economía, organismos de fomento de EMT, universidades y representantes de gremios privados. Para la etapa de preparación de sistematización, se instala una “oficina de preparación” que tiene la función preliminar de la Oficina de administración del sistema.

El organismo de promoción de sistematización básicamente realiza trabajo de acuerdo a las situaciones de preparación del ambiente que rodea a los consultores de EMT, por ejemplo, situaciones de la ejecución de los programas de apoyo público, situaciones de la vigencia de leyes relacionadas, etc. En primer lugar, se organiza un grupo interno de estudios dentro de la División del Ministerio de Economía para la promoción de la sistematización, y aproximadamente 3 meses después se organiza la Oficina de Preparación del sistema, nacida del grupo interno de estudios.

Después, cuando la Oficina de Preparación del sistema determine la propuesta de la sistematización y termine la preparación de la construcción del sistema, se convierte en Oficina de administración del sistema. En otras palabras, se prepara progresivamente la sistematización, y los trabajos concretos de cada etapa del organismo de promoción se muestran en la Tabla 4.2-8. Además, los trabajos concretos de la División de EMT en la etapa de preparación del sistema se detallan en el Capítulo 4.2.2, por la petición del Ministerio de Economía.

##### Principales roles del organismo de promoción de sistematización (Oficina de administración del sistema)

- 1) Revisión y modificación del plan de estructuración del sistema de consultores de EMT
- 2) Propuestas al Ministerio de Economía referente al presupuesto y la legislación relativa al sistema de consultores de EMT
- 3) Autorización de directrices del curso de capacitación, materias de entrenamiento, programa de estudios, etc.
- 4) Designación de los organismos ejecutores del curso de capacitación y la transferencia

- 5) Evaluación de capacidad, designación del organismo de registro
- 6) Autorización de las personas con certificación (registro de consultores)
- 7) Implementación del curso de capacitación, evaluación de capacidad, monitoreo del sistema de registro y la revisión

(2) Contenido de preparación por etapa del organismo de la promoción

El Ministerio de Economía revisa las propuestas hechas en el presente informe, coordina con los organismos relacionados y al mismo tiempo prepara el establecimiento de una oficina de preparación. En la revisión, es importante ordenar y analizar de nuevo el ambiente que rodea a los consultores de EMT en Chile y las situaciones de la utilización de los programas de apoyo público, y confirmar la necesidad y las funciones de los consultores de EMT. Es decir, se trata de la justificación de su propio proyecto (construcción de un sistema de consultores) por el Ministerio de Economía.

**Tabla 4.2-8 Lineamientos de la preparación por etapa del organismo de promoción**

Proceso por etapa	Contenido
1. Establecimiento de un grupo interno de estudios del sistema de consultores de EMT	<p>(Función del grupo de estudios)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las propuestas de JICA</li> <li>• Confirmación del perfil de los consultores de EMT</li> <li>• Identificación de los ítems necesarios para la preparación del sistema</li> <li>• Estudia la posibilidad de la utilización de consultores de EMT en los programas existentes de apoyo de EMT. Revisa los resultados de la investigación y propuestas del Informe de JICA durante 3 a 5 meses, comprende el ambiente que rodea a los consultores de EMT discutiendo con los organismos relacionados según las necesidades, y unifica las opiniones como el Ministerio de Economía sobre la necesidad de consultores de EMT, razones de la participación de la administración pública en el presente sistema, funciones que se esperan de los consultores de EMT y perspectiva del porvenir, etc.</li> </ul> <p>(Composición de miembros)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aproximadamente 2 a 4 funcionarios de la División de EMT que hayan participado en estudios de JICA y el Proyecto Piloto y que conozcan el bosquejo del presente sistema</li> </ul> <p>(Período)</p> <p>Se estiman 3 meses para lograr los objetivos del grupo de estudios, el cual posteriormente se disuelve para convertirse en oficina de preparación.</p>
2. Ascenso a la Oficina de Preparación de construcción y administración del sistema de consultores de EMT	<p>(Función de la oficina de preparación)</p> <p>La Oficina de Preparación realiza las siguientes tareas, discutiendo con los comités consultivos por tema, que se establecerán dirigiendo la mirada al pleno funcionamiento del sistema</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del plan del sistema de período mediano de 3 a 5 años así como el plan de acción</li> <li>• Elaboración del contenido detallado del curso de capacitación de consultores y la elaboración de distintos documentos de normas</li> <li>• Elaboración del sistema de registro y el control del registro</li> <li>• Implementación de las actividades de difusión y extensión del sistema de</li> </ul>

Proceso por etapa	Contenido
	<p>consultores de EMT</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y solicitud del plan de presupuesto</li> </ul> <p>(Composición de miembros)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se estiman 4 personas, agregándole algunas personas al grupo interno de estudios, que continúa igualmente las tareas.</li> <li>• La Oficina de Preparación funciona con funcionarios regulares del Ministerio de Economía, pertinentes al grupo interno de estudios, además contando con la participación ocasional de expertos externos como otros organismos públicos de apoyo, personas doctas y experimentadas, abogados, contadores, etc., de acuerdo a los temas de actividad. Se establecerán los siguientes comités consultivos por tema. <p>(Período)</p> <p>Se estiman aproximadamente 15 meses para cumplir las tareas encargadas, y posteriormente la Oficina de Preparación se disuelve, convirtiéndose en oficina de administración.</p> <p>(Comités consultivos que se establecerán dentro de la Oficina de preparación, y sus funciones)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité consultivo del sistema Deliberación sobre el sistema de consultores de EMT en general, y estudios en relación con el monitoreo y los organismos ejecutores</li> <li>• Comité consultivo del curso de capacitación Curso de capacitación (elaboración de materias de entrenamiento, materiales didácticos, programa de estudios, etc.), designación y supervisión de los organismos de capacitación, elaboración y ejecución de exámenes, etc.</li> <li>• Comité consultivo de difusión y extensión del sistema Actividades de difusión y extensión del sistema, coordinación con los organismos ejecutores, etc.</li> </ul> </li></ul>
3. Actividades a toda escala como oficina de administración del sistema de los consultores de EMT	<p>Se establece la Oficina de administración del sistema heredando las tareas de la Oficina de Preparación para el pleno funcionamiento del sistema. El objetivo es el fortalecimiento y la administración de la operación del sistema durante el período de apoyo por parte de la administración pública. Los comités consultivos establecidos en la Oficina de Preparación se heredan.</p> <p>(Función de la oficina de administración del sistema)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del plan del sistema a largo plazo y el plan de acción</li> <li>• Operación y administración efectiva del sistema</li> <li>• Elevación del grado de reconocimiento del sistema y la capacitación de la cantidad necesaria de consultores</li> <li>• Estructuración de la base de desarrollo del sistema en las regiones</li> <li>• Preparación de la apertura hacia el sector privado u otras entidades públicas en cuanto a la formación de consultores, sus registros, etc.</li> </ul> <p>(Composición del comité consultivo del sistema (propuesta))</p> <p>Presidente: Director de División de EMT, Ministerio de Economía  Miembro: Subsecretaría de Economía, Ministerio de Economía  Miembro: CORFO  Miembro: SERCOTEC  Miembro: INN</p>

Proceso por etapa	Contenido
	Miembro: UC (como representante de las universidades) Miembro: CONUPIA (como representante de las EMT) Miembro: ASEXMA (como representante del área de industria fabril y AOI) Miembro: CCS (como representante del área de comercio, servicios y AOI) Oficina: Dirección de EMT de Ministerio de Economía (4 funcionarios regulares)

Fuente: Preparado por la Misión JICA

### (3) Organismo consultivo del sistema

#### 1) Función

La función de este organismo es dar consejos y recomendaciones como tercer organismo externo sobre la utilidad pública, la transparencia, la imparcialidad, la continuidad y la sustentabilidad en la administración y operación del sistema en general sobre la base de opiniones y/o comentarios de la sociedad. También, consulta a la Oficina de administración del sistema de la División de EMT del Ministerio de Economía sobre los organismos externos y sus funciones como la comisión conjunta público-privada a establecerse dentro del esquema del Estatuto EMT, con los cuales el presente sistema espera desplegar su sinergia. Aparte del organismo consultivo, se organizan bajo la iniciativa de la División de EMT los diversos comités consultivos que se componen principalmente por miembros del equipo de ejecución del Proyecto Piloto formado en aquel momento.

#### 2) Criterio de la selección de miembros integrantes

Pensando en la función del presente organismo, se seleccionan de los siguientes organismos relacionados con el fomento de EMT. Sin embargo, los miembros que se indican aquí se basan en la suposición del organismo consultivo en la promoción del sistema, y puede sustituirse por la comisión conjunta público-privada, que el Ministerio de Economía planea establecer.

(Criterio de la selección de miembros integrantes del organismo consultivo)

- a Personas doctas y experimentadas en el área de fomento de EMT
- b Representante del sector privado
- c Representante de las instituciones financieras que financian principalmente a las EMT
- d Cámara de comercio e industria
- e Comisión conjunta público-privada, que se establecerá por el Estatuto EMT

- f Cada organismo de la red de fomento que no están participando en la implementación del presente sistema
- g Representante de consultores privados

(4) Organismos ejecutores del curso de capacitación

1) Función

La función del curso de capacitación consiste en formar a los consultores de EMT que tengan la capacidad estándar establecida en el presente sistema. El Ministerio de Economía reconfirma los requisitos de capacidad de consultores de EMT y las funciones que se esperan, explica a los organismos postulantes a la ejecución del curso de capacitación el contenido del entrenamiento y otros necesarios para capacitar a tales consultores, selecciona a través del proceso de licitación y supervisa la operación de los organismos encomendados (curso de capacitación). Por otro lado, los organismos designados por el Ministerio de Economía se obligan a capacitar a los consultores de EMT, basándose en TOR para la ejecución de la capacitación, indicado por la División de EMT del Ministerio de Economía. Por lo tanto, realiza el curso de capacitación y la práctica con contenidos y tiempos superiores a lo establecido por el organismo de promoción del sistema.

El presente curso de capacitación trata de la formación y educación de los recursos humanos, por lo cual los organismos postulantes a la designación como organismos de capacitación deben tener abundante experiencia en la formación y educación de los recursos humanos, y ya instalado el sistema de apoyo tales como la comunicación con docentes e instructores, personal que pueda atender a los participantes, etc. También, pensando en el desarrollo futuro a lo largo del país para que se pueda hacer el curso de capacitación en regiones, se toman en consideración facilidades de los participantes en regiones.

2) Contenido

Los criterios de la selección de organismos ejecutores de capacitación se muestran en la Tabla 4.2-9.

**Tabla 4.2-9 Criterios de la designación de los organismos ejecutores de capacitación**

Ítem de criterio	Contenido
1. Experiencia en la educación y el entrenamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tener más de 5 años de experiencia en la formación, la educación, el entrenamiento (se incluye la práctica), conocimientos técnicos, etc., en relación con el fomento de EMT</li> <li>• Poder realizar el curso de capacitación en forma coordinada entre el curso teórico y el curso práctico</li> <li>• El contenido del curso teórico debe concordarse con las</li> </ul>

Ítem de criterio	Contenido
	<p>situaciones reales de la gestión de las EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En la práctica del diagnóstico, debe orientar apropiadamente las herramientas útiles y necesarias en el proceso del diagnóstico.</li> <li>• Tener una sección exclusiva para el fomento de EMT y disponerse de oficina, equipo, personal, etc.</li> </ul>
2. Establecimiento para realizar la educación y el entrenamiento	Poder asegurar suficientes instalaciones, equipos, etc., necesarios para implementar el curso de capacitación.
3. Calidad de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder asegurar las personas que tengan más de 3 años de experiencia en la enseñanza y ejercicios necesarios para implementar el curso de capacitación, y las personas que hayan realizado más de 3 veces la orientación práctica.</li> <li>• Los criterios de la selección de docentes se establecen detalladamente en el Capítulo 4.3 Diseño del curso de capacitación.</li> </ul>
4. Aseguramiento de los docentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se debe asegurar la cantidad suficiente de docentes e instructores según el número de participantes a aceptar, y también hacer prometerles la dedicación exclusiva al curso de capacitación. (obligación a través del contrato de empleo o de comisión con los organismos de capacitación)</li> <li>• En la práctica, se forman grupos de 8 personas o menos, a los cuales se les asigna un instructor o más.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Los organismos ejecutores del curso de capacitación designados por la Oficina de administración del sistema de consultores de EMT del Ministerio de Economía establecen el curso de capacitación de consultores de EMT según directrices y el curriculum modelo definidos por el Comité consultivo del curso de capacitación, y después de recibir la aprobación de dicha oficina, convocan y seleccionan los participantes.

(5) Organismo que se encarga de exámenes y el organismo de registro

1) Función

Se toman exámenes de certificación a los participantes que hayan terminado el curso de capacitación, para evaluar la adquisición de la capacidad estándar (competencia) como consultor de EMT, y se registran los aprobados de este examen como Consultor de EMT. El organismo de exámenes es un organismo que se encarga de trabajos relacionados con el examen de certificación, mientras el organismo de registro es donde se registran los aprobados de examen de certificación como consultores de EMT. Estos dos organismos pueden ser distintas organizaciones, o puede ser la misma organización.

## 2) Criterios de la selección del organismo de registro

Por ser un sistema estructurado por la participación de la administración pública, es deseable que los organismos de exámenes y registro sean entidades sin fines de lucro, como organismos públicos. Además, es apropiado que estas organizaciones tengan muchas experiencias en los trabajos de exámenes o de registro en relación con la calificación destinada a las EMT como el caso de Nch2909, y a la vez que para la certificación de la aprobación del examen se designe una organización con un amplio reconocimiento de la confianza social. Los conocimientos sobre Nch2909 o ISO9001 son indispensables para los consultores de EMT y una condición de la participación en el curso es la posesión de estas calificaciones, por lo cual se considera razonable que los organismos de registro de estas calificaciones sean organismos de registro del presente sistema. También, desde el punto de vista de la continuidad del trabajo del registro, es adecuado que el organismo de registro se encargue del trabajo de renovación del registro de consultores que hayan pasado un cierto tiempo de registro, además del trabajo de registro de nuevos consultores de EMT como se explica a continuación.

**Tabla 4.2-10 Criterio de la selección del organismo ejecutor de exámenes y el organismo de registro**

Condiciones que se le exigen a cada organismo	Contenido
1. Experiencia en la toma de exámenes y el registro	Dado que la consultoría está destinada a las EMT y que los servicios que se entregan contribuyen a la mejora de la empresa, y además considerando las características de consultores de EMT, el contenido de servicios, objeto, etc., los organismos para este efecto deben dominar los trabajos de toma de exámenes similares y de registro.
2. Grado de reconocimiento social	Debido a la participación de la administración pública en la capacitación de consultores, los organismos de exámenes y registro deben ser reconocidos socialmente.
3. Organismo no lucrativo	Debido a la participación de la administración pública en la capacitación de consultores, los organismos de exámenes y registro deben ser no lucrativos.

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Durante primeros 2 años de la implementación del sistema, el comité consultivo del curso de capacitación de la Oficina de administración elabora los exámenes, el organismo ejecutor de exámenes toma los exámenes. En cuanto al resultado de exámenes, el mismo comité se encarga de la decisión de aprobación o no, y el Ministerio de Economía extiende el

certificado de aprobación. Y, el organismo de registro procede a registrar como consultores de EMT, basado en dicho certificado.

#### 4.2.1.5 Lineamientos de la operación del sistema

##### (1) Política básica de la operación del sistema

Durante un período (se estiman 3 años aproximadamente) hasta que madure y se arraigue el presente sistema, se espera que la administración pública despliegue su capacidad de orientación y de coordinación en la formación de consultores de EMT. Sin embargo, una vez que se establezca el sistema y que se hayan capacitado una determinada cantidad de consultores, ampliándose áreas de actividad y mejorándose el grado de reconocimiento social del sistema, será apropiado que la función de la administración pública se limite a la decisión de la capacidad de consultores, encomendando o transfiriendo el resto de otros trabajos a organizaciones externas, con una clara indicación de los criterios de la selección. Tomando en cuenta el cambio progresivo del sistema entre a corto plazo y a mediano plazo, la política básica es la operación duradera del sistema (ver la Tabla 4.2-11).

**Tabla 4.2-11 Política básica de la operación del sistema**

	Política básica de la operación del sistema	Contenido	Puntos a considerar
Continuidad y sustentabilidad	1. Aplicación efectiva de los recursos existentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aclaración de la función de los organismos participantes</li> <li>• Promoción de colaboración con los organismos participantes</li> <li>• Cooperación con los sistemas externos existentes</li> <li>• Incorporación a nuevos sistemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de fomento de EMT existentes, etc.</li> <li>• Leyes como el Estatuto EMT, etc.</li> </ul>
	2. Operación desde el punto de vista de EMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformidad con las necesidades de EMT</li> <li>• Industria manufacturera, minorista, servicios</li> <li>• Formas de apoyo continuo</li> <li>• Cooperación con otros organismos, como instituciones financieras, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de políticas de apoyo a EMT teniendo en cuenta las necesidades de las empresas</li> <li>• Desarrollo de programas de apoyo de acuerdo a las necesidades de las empresas</li> <li>• Apoyo continuo (se incluye apoyo financiero)</li> </ul>
	3. Respeto al punto de vista de los consultores de EMT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de programas en los que se pueda trabajar como profesional habilitado</li> <li>• Forma de operación que facilite la participación en el sistema</li> <li>• Currículum por cada materia</li> <li>• Sistema de certificación por etapa</li> <li>• Incorporación del sistema de aprobación por materia</li> <li>• Aplicación efectiva de TI en cada proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programas de apoyo público existentes</li> <li>• Participación a través del esquema del Estatuto EMT</li> <li>• Consultor de EMT (auxiliar)</li> <li>• Aprobación de materia con 3 años de validez</li> <li>• Aplicación de e-learning</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

#### 1) Operación del sistema donde se aplican eficientemente los recursos existentes

Para estructurar un nuevo sistema duradero, es necesario que se preparen las condiciones en las cuales los organismos participantes en el presente sistema tengan la voluntad de cooperar para el logro de los objetivos comunes y que permitan promover la articulación por medio de la comunicación entre los organismos relacionados que van a participar. En cuanto al aspecto de operación, se aprovechan los organismos, sus funciones, recursos humanos, mecanismos, que ya existen, combinándolos eficientemente.

Como recursos existentes, se incluyen los organismos que hayan constituido el equipo de operación y ejecución del Proyecto Piloto, el Ministerio de Economía (MINECON), CORFO, SERCOTEC, INN y ASEXMA, el grupo de 24 participantes del curso que son funcionarios de los organismos públicos de fomento y consultores privados, y las 6 empresas que recibieron servicios reales de diagnóstico. También, en la estructuración y la operación del presente sistema, se coordinará con organismos o mecanismos que universidades o el Sistema nacional de certificación planean organizar.

#### 2) Operación del sistema dirigido al sector privado (EMT y consultores de EMT)

En el diseño del sistema de entrenamiento, evaluación y registro referente a la estandarización de los consultores de apoyo de EMT, se incluye una serie de procesos tales como, convocatoria de postulantes a la participación en el curso, procedimientos de evaluación, materia de entrenamiento, curriculum de capacitación, desarrollo de los materiales didácticos, decisión de requisitos de calificación, etc. En la operación del sistema, es necesario que los procedimientos y contenidos de dichos procesos se administren de acuerdo a las necesidades de consultores y de empresas. También, para que se obtengan los resultados esperados en los programas de fomento de EMT, es indispensable para la operación eficiente del sistema la existencia de consultores con una cierta calidad y la preparación del ambiente donde se pueda aprovechar dichos consultores. De esta manera, es uno de los lineamientos la operación del sistema en consideración de las necesidades del sector privado, dando importancia a la maximización del efecto del sistema.

#### (2) Política de la capacitación

Se confecciona el programa de capacitación confirmando tanto las funciones del consultor de EMT como el alcance y el nivel de las capacidades necesarias para cumplir dichas funciones, ya que se espera que los consultores de EMT entreguen a las empresas los resultados visibles. También, es imprescindible la formación de la capacidad práctica que permita brindar servicios verdaderos tales como; asesoramiento y apoyo teniendo conciencia del crecimiento factible y duradero, promoción del uso efectivo de los recursos de gestión, diagnóstico y apoyo del sistema de gestión de toda la empresa a partir del diagnóstico por

secciones, aprovechamiento de las medidas de EMT o adquisición de recursos externos y apoyo en la materialización de propuestas. Para este efecto, se realizan el curso teórico y el curso práctico con el fin de aprender los conocimientos mínimos necesarios para poder brindar el diagnóstico y apoyo, que se indican en los siguientes puntos de a) al d), así como la formación de la capacidad de aplicación y de ejecución práctica.

- a) Consejo y apoyo en las mejoras realizables y fáciles de iniciar, teniendo conciencia del crecimiento continuo
- b) Revisión y uso efectivo de los recursos de gestión
- c) Diagnóstico y apoyo del sistema de gestión de toda la empresa a partir del diagnóstico por secciones
- d) Aprovechamiento de las medidas de EMT de los organismos públicos o de recursos externos valiéndose de las características de la empresa, y apoyo en la materialización de propuestas

### (3) Contenido del curso de capacitación

La siguiente tabla muestra una serie de procedimientos de la ejecución del curso de capacitación.

**Tabla 4.2-12 Procedimiento de ejecución del curso de capacitación y forma de pensar**

Proceso	Forma de pensar
Convocatoria de postulantes para participar en el curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los postulantes son consultores privados que cumplen los requisitos de la participación, y funcionarios de los organismos públicos relacionados al fomento de EMT (incluyendo el gobierno y las autoridades autónomas regionales), y de instituciones financieras. Se espera que la participación de funcionarios de organismos públicos pueda fortalecer la eficiencia de la operación de los programas de apoyo de EMT.</li> <li>• La convocatoria se hace de una manera determinada por el comité del sistema de consultores de EMT, por ejemplo, en la página web del Ministerio de Economía. Los organismos públicos y otros relacionados con el fomento de EMT realizan la recomendación de los postulantes después de la selección previa dentro de la organización.</li> </ul>
Requisitos para participar en el curso	<p>Los aspirantes para participar en el curso deben satisfacer las siguientes condiciones para participar en el curso;</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) Graduado universitario de carrera de más de 4 años con experiencia práctica de más de 3 años</li> <li>(2) Con experiencia práctica de más de 3 casos en los programas de CORFO y SERCOTEC</li> <li>(3) Consultor registrado en INN (una de la certificación Nch2909, SEMC, ISO9001). Los postulantes de los organismos de fomento de EMT (incluyendo el gobierno y las autoridades autónomas regionales) deben ser recomendados por su organización, donde llevan trabajando más de 3 años .</li> </ol>

Proceso	Forma de pensar
Selección de los postulantes para participar en el curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para la selección, se les exigen a los postulantes la presentación de los documentos tales como solicitud de participación, curriculum vitae, descripción de su trabajo, etc.</li> <li>• Se realiza un examen de entrevista grupal para las personas seleccionadas por los documentos presentados. El tema puede ser lo relacionado con las actividades de consultores de EMT o su motivo de la participación en el curso. Se confirman las experiencias prácticas y la especialización por medio de los documentos presentados y el examen de entrevista, y al mismo tiempo se evalúa el grado de comprensión de la situación actual de las EMT que es indispensable para los consultores de EMT.</li> <li>• Se determinan los participantes por los criterios de selección establecidos por el organismo ejecutor de exámenes, basándose en los documentos presentados y resultados del examen de entrevista.</li> </ul>
Ejecución del curso de capacitación	<p>Se estima que el curso dura 6 meses, con un total de 360 horas aproximadamente. Por regla general, son 15 horas semanales, cada miércoles 3 horas por la noche (18:30 a 22:00 incluye descanso), cada viernes 6 horas (15:00 a 22:00 incluye descanso), y cada sábado 6 horas (9:30 a 16:30 incluye descanso). En las prácticas de diagnóstico de EMT se agregan 8 horas por día hábil x 5 días.</p> <p>(Medidas para que el sistema pueda facilitar la participación en el curso)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los participantes del curso son consultores en servicio activo, y para facilitar su participación del total de 360 horas, se estudia la posibilidad de hacer e-learning para los estudios en casa que se hicieron en el Proyecto Piloto. Para eso, es necesario clasificar las partes que se puedan estudiar por e-learning y los conocimientos que se puedan adquirir sólo por el estudio presencial.</li> <li>• Se estudia la posibilidad de implementar un sistema de certificación por etapa, dividiendo 360 horas en dos etapas de 180 horas.</li> <li>• También se estudia la posibilidad de un sistema de aprobación por materia, en el cual se realiza el examen de cada materia y se considera aprobado en el examen de certificación al pasar el examen de todas las materias dentro de tres años.</li> </ul>
Ejecución del examen de certificación y juicio de aprobación o no	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El examen de certificación compuesto por selección múltiple y desarrollo, tiene como objetivo evaluar los conocimientos necesarios para los consultores de EMT así como su capacidad de aplicación y el proceso de pensamiento, de tal manera que el examen pueda incluir el contenido mucho más allá de lo que se enseña en los materiales didácticas y el curso teórico, lo cual se debe informar previamente a los participantes.</li> <li>• La evaluación se hace según los criterios previamente establecidos por el equipo de ejecución. La Oficina de administración del sistema juzga en forma global considerando la evaluación del curso teórico (estudio grupal) y del curso práctico hecha por el docente encargado de cada grupo, resultado del informe de diagnóstico, reunión de informe (nueva visita), tasa de asistencia (%), etc. También, se incluye la evaluación por observación sobre la habilidad de asesoramiento en terreno. Esta evaluación por observación estará básicamente en manos de los evaluadores del examen de entrevista.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

## (4) Política de la selección de los docentes de la capacitación y la elaboración de los materiales didácticos

Es imprescindible que como docentes de la capacitación se dispongan no sólo de los expertos de la teoría de gestión sino también de los docentes que conozcan a fondo la situación real de las EMT. Igualmente con los materiales didácticos, debe tomarse la misma consideración, es decir, que contengan los aspectos prácticos correspondientes a la gestión real de las EMT, sobre la base de la teoría.

En cuanto a los textos para el curso teórico, los programas de estudios, etc., los docentes elegidos los revisan y modifican agregando conocimientos y/o herramientas necesarios para el diagnóstico real de las empresas, basándose en los materiales didácticos hechos en el Proyecto Piloto. Por lo tanto, se debe tomar en consideración que el tiempo de la selección de docentes sea lo más precoz posible para que puedan hacer dichas modificaciones. También, se debe considerar la forma de aprendizaje de conocimientos y/o herramientas correspondientes al terreno. Fundamentalmente es posible aprovechar los docentes, materiales didácticos y otros, usados en el Proyecto Piloto. Sin embargo, al implementar como nuevo sistema, se requieren la revisión y la reconfirmación del contenido. Los puntos importantes en la selección de los docentes y el desarrollo de los materiales didácticos se señalan en la siguiente tabla.

**Tabla 4.2-13 Política de la selección de los docentes y el desarrollo de los materiales didácticos**

Ítem	Contenido
Criterio de selección de docentes	<p>(Política de criterios de selección)</p> <p>A los consultores de EMT se les exige la capacidad de diagnóstico y consejo enfocados en terreno, por lo cual se seleccionan los docentes que tengan muchas experiencias y conocimientos a fondo sobre el ambiente y la realidad de la gestión y que sean capaces de orientar los conocimientos técnicos aplicables en terreno. Se debe prestar especial atención a la selección de docentes para la materia de finanzas y contabilidad, y de la gestión de operaciones.</p> <p>(Criterio de selección)</p> <p>El Comité del Sistema define los criterios de selección de docentes, y procede a la selección. (lo que sigue ha sido extraído de “Procedimiento de Selección de los Docentes-Guía para las clases prácticas y prácticas de campo” , publicado por la Secretaría PYME de Japón.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultor de EMT que tenga más de 5 años principalmente en la consultoría de gestión, o consultor de gestión (incluyendo a los consultores que tienen más de 5 años en el trabajo de consultoría de gestión como empleado), o</li> <li>• Persona que tenga los conocimientos sobre la gestión de las EMT en general, especialmente los conocimientos y las técnicas especializados en</li> </ul>

Ítem	Contenido
	un determinado campo, o experiencias y doctrinas en las EMT, y que tenga experiencia en la enseñanza o instrucción en la gestión de EMT, entrenamiento o ejercicio sobre la tecnología, o la práctica.
Elaboración de los textos, etc.	<p>(Política de elaboración de los textos) Se requiere que los consultores de EMT cumplan sus funciones esperadas, por lo cual es necesario elaborar los textos cuyos contenidos tienen en consideración la aplicación en terreno, correspondientes al ambiente y a la realidad de la gestión de EMT.</p> <p>(Forma de la elaboración de los textos) Se elaboran de tal manera que el dominio al 100% de los contenidos de los textos permite alcanzar el nivel de aprobación del examen de certificación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de preparación de examen y capacitación, prepara los materiales de enseñanza ajustando a la realidad chilena los textos elaborados por los expertos japoneses. Se trata de los textos básicos para ser perfeccionados con agregaciones y modificaciones adecuadas, teniendo en cuenta los resultados del Proyecto Piloto.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

#### (5) Duración del curso

El curso dura 6 meses con un total de 360 horas aproximadamente. Por regla general, son 15 horas semanales, cada miércoles 3 horas por la noche (18:30 a 22:00 incluye descanso) y cada viernes 6 horas (15:00 a 22:00 incluye descanso), cada sábado 6 horas (9:30 a 16:30 incluye descanso). Y, para las prácticas del diagnóstico de las empresas, se agregan 8 horas por día hábil x 5 días.

#### (6) Práctica del diagnóstico de la empresa

##### 1) Criterio básico de la práctica del diagnóstico

La práctica del diagnóstico tiene como objetivo tanto el mejoramiento de la capacidad de aplicación en terreno por OJT (capacitación en el trabajo) y de la habilidad de comunicación, utilizando los conocimientos y técnicas aprendidos y confirmados en el curso teórico, como la formación de la capacidad de presentación de los resultados concretos a la empresa objeto. El coaching que se esperan de los consultores de EMT y las técnicas necesarias para la orientación psicológica son los siguientes:

- Técnica para escuchar a otra persona
- Técnica para deliberar siguiendo el curso del tema
- Técnica para organizar el contenido de la conversación
- Técnica para descubrir la capacidad personal de otra persona
- Técnica para hacer autosugestionarse a otra persona
- Técnica de motivación para estimular a otra persona

Según la evaluación del Proyecto Piloto, tanto los participantes en el curso como las empresas diagnosticadas apreciaron mucho la práctica de diagnóstico, que es un tema indispensable en el presente sistema. Los resultados de dicha evaluación se han explicado detalladamente en el Capítulo 3.2.

## 2) Cómo debe ser el diagnóstico y apoyo

El curso práctico de diagnóstico se realiza teniendo como base los temas de los consultores aprendidos en el curso teórico, las funciones que se esperan de los consultores de EMT y la manera de ser del diagnóstico y apoyo como se muestra a continuación.

**Tabla 4.2-14 Cómo debe ser el diagnóstico y apoyo de los consultores de EMT**

Cómo debe ser el diagnóstico y apoyo	Contenido
1. Confirmación previa de la necesidad de diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que el consultor de EMT debe brindar satisfacción al cliente de la empresa diagnosticada, es imprescindible que se determinen con precisión las necesidades del diagnóstico de la empresa objeto.</li> <li>• Existe el caso en el cual el propio ejecutivo no reconoce cuáles son los temas y sus factores principales. Por lo tanto, es necesario que el consultor verifique las demandas y las expectativas de la empresa a través de las entrevistas y los datos, analice su pertinencia en forma objetiva y desde una perspectiva a largo plazo, solicite las modificaciones que fueran necesarias tratando de explicar suficientemente para llegar a acuerdo entre la empresa y el consultor, para que haya quedado convencida.</li> <li>• Estas verificaciones previas son imprescindibles tanto para lograr la satisfacción del cliente con respecto a la propuesta final y el informe como para la implementación de las propuestas.</li> <li>• Los participantes del curso deben respetar la ética profesional y la confidencialidad como consultores, tales como guardar secretos al asumir los trabajos, la prohibición del abuso de las relaciones de confianza y de la posición, etc.</li> </ul>
2. Análisis cuantitativo y cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices relativos al crecimiento, a la rentabilidad, a la seguridad, a la fluidez y a la productividad a través de los cuadros financieros que corresponden al método de análisis de gestión convencional, y al mismo tiempo, se analizarán las cualidades de los ejecutivos (liderazgo, capacidad de comunicación, toma de decisiones, humanidad, confiabilidad, etc.).</li> <li>• Las medidas para la conservación ambiental y la contribución social se analizarán como actividades para las nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>
3. Análisis de factores del ambiente de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores económicos como factores principales (tendencias vinculadas con los recursos de gestión como las personas, las cosas, el dinero, las informaciones, etc., que afectan el rendimiento económico, las tendencias de las restricciones, las tendencias del mundo económico mundial, etc.)</li> </ul>

Cómo debe ser el diagnóstico y apoyo	Contenido
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores sociales (efectos del ambiente y la sociedad que afectan las empresas pensando ampliamente a escala global, prestando importancia no sólo a la eficiencia económica sino a las características sociales)</li> <li>• Los factores humanos (satisfacción espiritual y autorrealización a partir de la satisfacción de las necesidades básicas materiales), etc. deben considerarse no sólo como amenazas o debilidades, sino como nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>
4. Análisis de recursos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a los recursos de gestión de las empresas objeto, se requiere por ejemplo, una visión para analizar integralmente si se está formulando el método de obtención de los recursos de gestión necesarios conforme al plan de gestión, método de capacitación y plan de uso, y si además de los recursos de gestión como los recursos humanos, los recursos financieros, las informaciones, los derechos de propiedad intelectual, etc., todos los recursos de gestión como la ubicación geográfica y las posibilidades de obtención de los recursos de gestión externos están dispuestos equilibradamente según las necesidades de todos los sectores de la empresa y si existe un sistema de gestión que permita utilizar los recursos de gestión según los cambios del entorno de gestión.</li> </ul>
5. Extracción de problemas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera de los consultores de EMT una reforma de criterios desde el consultor de tipo asesor tradicional hacia el consultor de apoyo fortaleciendo las aspiraciones del cliente.</li> <li>• Como temas de gestión se extraerán las debilidades al igual que las fortalezas. Durante la extracción, se determinarán tanto los problemas evidentes como latentes. De esta manera, es posible proponer claramente las metas de la mejora y de la reforma de la gestión.</li> </ul>
6. Propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a las propuestas, deben idearse los diagnósticos de tipo participativo para que haya consenso con las empresas.</li> <li>• En las propuestas se prestará el apoyo utilizando la tecnología de asesoramiento como el coaching y los consejos que estimulen a la empresa la voluntad de implementarlas con convicción. Para ello, es imprescindible la comunicación con la empresa dentro del proceso de diagnóstico.</li> </ul>
7. Elaboración de plan de negocios teniendo en cuenta los factores de variación	<p>La ejecución de lo que actualmente es posible, puede quedar imposibilitada en el futuro debido a los cambios del entorno de la gestión dentro y fuera del país y puede ocurrir también lo contrario. Por lo tanto, deben formularse las propuestas determinando los factores con altas posibilidades de ocurrencia.</p>
8. Propuesta e informe que sea consistente con el conjunto	<p>El contenido de las propuestas no debe ser lo más apropiado en forma parcial sino ser lo óptimo desde una perspectiva general de la empresa. Además, en el caso de resumir la propuesta dentro del grupo de diagnóstico, debe coordinarse de manera que no se produzcan inconsistencias en el contenido de las propuestas entre los miembros.</p>
9. Propuestas factibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En definitiva, los consultores son consejeros y soportes, mientras que la ejecución de las propuestas queda confiada a la empresa. Por lo tanto, es necesario que las propuestas sean explicadas de manera fácil</li> </ul>

Cómo debe ser el diagnóstico y apoyo	Contenido
	<p>de comprender para que sean juzgadas como factibles por las empresas y tengan un contenido convincente que estimule la voluntad de continuar con el esfuerzo para su implementación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que las propuestas sean factibles conforme a los recursos de gestión que la empresa posee o puede utilizar, y al mismo tiempo, se debe indicar claramente los medios para su aseguramiento en el caso de que tenga que recurrir a los recursos externos.</li> </ul>
10. Apoyo para la realización de las propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la consultoría de diagnóstico y apoyo del tipo participativo, la empresa debe participar en el proceso de diagnóstico, y al mismo tiempo, se espera que el consultor participe en el proceso de implementación de la propuesta y preste el apoyo a las actividades autónomas de la empresa formulando un acuerdo.</li> <li>• Las funciones del consultor de EMT no terminan con la presentación de las propuestas y se espera que el contenido del diagnóstico y del apoyo se implemente y se logren los resultados. Para ello, es necesario que el consultor explique concretamente los métodos de complementación de los recursos de gestión tales como los programas de apoyo oficial que, en el caso necesario, puedan utilizar las empresas, la colaboración de los expertos de diversas clases, etc.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Misión JICA en base a “Aspectos sobre principios de la consultoría de gestión y análisis de sistemas de gestión” (Corp.)

## (7) Examen de acreditación

### 1) Política del examen de acreditación de registro

El presente examen se realiza para seleccionar a las personas que poseen, como consultores de EMT, las cualidades (conocimiento y capacidad de ejecución) mínimas necesarias para diagnosticar y asesorar a las Mipymes de Chile en la gestión general. Por lo tanto en el examen de certificación de registro, se necesitan evaluar los siguientes dos aspectos. El registro se realiza en un organismo de registro encomendado por el Ministerio de Economía, por lo cual se puede considerar el registro bajo el sistema de certificación autorizado por el Ministerio de Economía.

- a) Conocimiento y capacidad necesarios para realizar el diagnóstico y asesoramiento global de la empresa, es decir, el grado de adquisición del conocimiento referente a la gestión y política de las EMT, capacidad del consultor, finanzas y contabilidad, asuntos jurídicos de la gestión, teoría de la gestión empresarial, y gestión de operaciones.
- b) Capacidad de aplicación en terreno de dichos conocimientos

### 2) Contenido del examen de acreditación

Teniendo en cuenta la política de fijación de los requisitos del registro, es apropiado evaluar la idoneidad del consultor a través del examen escrito por el cual se determina el aprendizaje de los conocimientos mínimos necesarios en relación con la gestión para los

consultores de EMT (la gestión y política de las EMT, capacidad del consultor, finanzas y contabilidad, asuntos jurídicos de la gestión, teoría de la gestión empresarial, y gestión de operaciones), así como del examen de la práctica para juzgar la capacidad de aplicación de dichos conocimientos profesionales y el proceso de pensamiento. Por lo tanto, es necesario que el examen de certificación de registro se componga por el examen escrito para inspeccionar los conocimientos y el examen de diagnóstico en terreno para determinar la capacidad de aplicación práctica y el proceso de pensamiento.

### 3) Forma de realización del examen de certificación

Los lineamientos de la realización del examen son los siguientes:

- a. Ya que el presente sistema se pretende desarrollar a nivel nacional, se diseña de tal manera que los consultores con entusiasmo en regiones puedan participar en él.
- b. Aunque haya diferencias de horas de estudio entre los examinandos que hayan participado en el curso de capacitación y los que hayan estudiado en forma particular, se someten al mismo examen de certificación.

## (8) Registro

Con referencia al sistema de registro de Consultores, la parte chilena considera como una posibilidad la nominación de “Chile Valora”, institución creada en julio de 2010. No obstante, en esta instancia, dado que aún no están definidas en detalle sus funciones, en el presente informe solo se mencionan las condiciones exigidas en el sistema japonés, los criterios de aplicación para el registro y/o su rechazo, basados en la “Reglamentación para los exámenes de certificación y el registro de Consultores PYME” de Japón.

### 1) Objetivo del registro

El registro tiene como objetivo la contribución al aseguramiento de la oportunidad de recibir el diagnóstico y asesoramiento adecuados por parte de las empresas, por medio de la certificación de las personas que poseen, como consultores de EMT, las cualidades (conocimiento y capacidad de ejecución) mínimas necesarias para realizar diagnóstico y asesoramiento en la gestión general para las Mipymes de Chile.

### 2) Requisitos de registro

Un requisito para el registro es la aprobación de los exámenes; el examen escrito para averiguar los conocimientos necesarios y el examen de diagnóstico en terreno para determinar la capacidad de ejecución, ya que se les exigen a los consultores de EMT la capacidad de aplicación práctica y conocimientos necesarios. La decisión sobre la aprobación o no del examen está en manos del grupo de decisión de certificación de registro (nombre provisional) instalado en la División de EMT, a través del organismo ejecutor de exámenes

(el organismo ejecutor de exámenes se encarga de la corrección y la decisión, mientras que la División de EMT aprueba dicha decisión).

Las personas que desean el registro deben satisfacer los siguientes 2 requisitos:

- a. Aprobación del examen de certificación de registro
- b. No corresponder a los artículos de la negación del registro

### 3) Requisitos para la renovación del registro

Las personas que desean la renovación del registro deben satisfacer los siguientes. 2 requisitos:

- a. Participación anual en el entrenamiento de renovación, o la aprobación del examen de renovación
- b. No corresponder a los artículos de la negación del registro

### 4) Política del examen de acreditación de registro

Se espera que los consultores de EMT proporcionen a la empresa diagnosticada los resultados visibles. Para eso, se implementan 2 tipos de curso de capacitación; el curso teórico donde se aprenden los conocimientos necesarios mínimos y el curso práctico en el cual se adquieren las siguientes 4 capacidades de aplicación.

- a. Consejo y apoyo teniendo conciencia de un crecimiento factible y continuo
- b. Revisión y promoción del uso eficiente de los recursos de gestión
- c. Diagnóstico y apoyo del sistema de gestión de toda la empresa a partir del diagnóstico por secciones
- d. Apoyo en la materialización de las propuestas y el aprovechamiento de las medidas gubernamentales de EMT haciendo valer las características de la empresa

Se realiza el presente examen para seleccionar a personas que poseen, como consultores de EMT, las cualidades (conocimiento y capacidad de ejecución) mínimas necesarias para diagnosticar y asesorar a las Mipymes de Chile en la gestión general. Por lo tanto en el examen de certificación de registro, se necesitan evaluar los siguientes dos aspectos:

- a. Conocimiento y capacidad necesarios para realizar el diagnóstico y asesoramiento global de la empresa, es decir, el grado de adquisición del conocimiento referente a la gestión y política de las EMT, capacidad del consultor, finanzas y contabilidad, asuntos jurídicos de la gestión, teoría de la gestión empresarial, y gestión de operaciones.
- b) Capacidad de aplicación en terreno de dichos conocimientos

## 5) Forma del examen de acreditación

Teniendo en cuenta la política de fijación de los requisitos del registro, es apropiado evaluar la idoneidad del consultor a través del examen escrito por el cual se determina el aprendizaje de los conocimientos mínimos necesarios en relación con la gestión para los consultores de EMT (la gestión y política de las EMT, capacidad del consultor, finanzas y contabilidad, asuntos jurídicos de la gestión, teoría de la gestión empresarial, y gestión de operaciones), así como del examen de la práctica para juzgar la capacidad de aplicación de dichos conocimientos profesionales y el proceso de pensamiento. Por lo tanto, es necesario que el examen de certificación de registro se componga por el examen escrito para inspeccionar los conocimientos y el examen de diagnóstico en terreno para determinar la capacidad de aplicación práctica y el proceso de pensamiento.

## 6) Negación del registro

Las personas que correspondan a cualquier punto que está escrito a continuación no pueden registrarse como consultores de EMT

- a. Menor de edad
- b. Persona insolvente, y que no se ha rehabilitado
- c. Persona que ha sido condenada a pena aflictiva, y que no han pasado 3 años desde la finalización de la ejecución o la fecha de la detención de la misma
- d. Persona que ha divulgado o plagiado sin razón el secreto obtenido en relación con el trabajo de consultoría de EMT, y que no han pasado 3 años desde la fecha en que fue reconocido su acto
- e. Persona que ha cometido algún acto reñido con la confianza del consultor de EMT, y que no han pasado 3 años desde la fecha en que fue reconocido su acto

## (9) Requisitos para la acreditación del registro y criterios de decisión de aprobación

## 1) Examen escrito para evaluar los conocimientos

En el examen (de selección múltiple y de desarrollo) en 6 materias, gestión y política de las EMT, habilidades del consultor, contabilidad y finanzas, legislación, teoría de la gestión empresarial, gestión de operaciones, cumplidos los puntos siguientes, se considera aprobado:

- el puntaje de cada materia es del 40% o más de la calificación máxima, y
- el puntaje total es del 60% o más de la suma de la calificación máxima de todas las materias

En las preguntas del examen y la corrección del mismo no se adopta el método de puntos intermedios. Esto es para aliviar la carga de las personas que confeccionan las preguntas y al mismo tiempo para asegurar la transparencia de la calificación.

Además, el fundamento del 40% se radica en las siguientes tres consideraciones;

1. Ya que se les exige a los consultores de EMT la capacidad como generalista, se debe sacar el puntaje de más de 60% en todas las materias del examen. Sin embargo, según el resultado del examen final de la materia de finanzas y contabilidad en el Proyecto Piloto, sólo 2 personas hubiesen sido aprobadas con más de 60% en el caso de que no se hubiera adoptado el método de calificación intermedia. Por este hecho, manteniendo en adelante el nivel del examen de la materia de finanzas y contabilidad y sin adopción del método de calificación intermedia, se exige una capacidad de nivel de 40% mínimo en consideración a la capacidad actual de los consultores.
2. Aunque se considere lo fuerte o lo débil de cada materia en cada consultor privado, o la alteración del nivel de capacidad de los participantes, o los cambios del grado de dificultad del examen de cada año, es difícil pensar que las personas que han obtenido un puntaje inferior a 40% en una materia tengan la capacidad de diagnosticar y asesorar como generalista desde el punto de vista general de la empresa.
3. Pensando en la incorporación de recursos humanos de diversas especialidades muy avanzadas como ingenieros de sistemas de TI, abogados, etc., en los consultores de este sistema, se estudia la posibilidad de la exención del examen de las materias correspondientes, por lo cual la exigencia de la obtención del puntaje de más de 60% en el examen de finanzas y contabilidad para dichos profesionales, puede perder la posibilidad de aumentar recursos humanos como consultores de este sistema.

## 2) Examen práctico para evaluar la capacidad de aplicación y capacidad práctica

Para determinar la capacidad de aplicación y capacidad práctica de los conocimientos adquiridos, los docentes evalúan a los participantes tanto en el curso teórico (estudio grupal) como en el curso práctico, según la tabla de evaluación establecida. Pero, la evaluación no se realiza durante el curso práctico, sino se realiza por el examen de entrevista después de la finalización del curso práctico.

(Criterios de determinación de aprobación y desaprobación)

- Se considera aprobado con el nivel 3 o más de evaluación promedio.
- Pero, se considera desaprobado si obtiene el nivel 1 en cualquier ítem de evaluación.
- No se adopta el método de calificación intermedia que suele hacerse en Chile.

La razón es porque que no se puede aceptar la adquisición insuficiente de los conocimientos, ya que de los consultores de EMT se espera la realización de diagnóstico y asesoramiento en forma exacta a las empresas

(10) Renovación del registro

1) Política básica del requisito de renovación

Se espera que los consultores de EMT respondan a la necesidad del diagnóstico desde el punto de vista general de la empresa, manteniendo los conocimientos necesarios para el diagnóstico y asesoramiento de las EMT cuyos recursos de gestión son muy cambiantes cuantitativa y cualitativamente. Por lo tanto, el establecimiento del sistema tiene como finalidad los siguientes puntos;

- a. Prevención de la obsolescencia de los conocimientos necesarios para el diagnóstico y asesoramiento debido al cambio del ambiente de la gestión que rodea a las EMT
- b. Confirmación de la mantención de la capacidad práctica referente al diagnóstico y consejo

Desde los puntos de vista anteriores, lo que se debe realizar en la renovación es complementar con conocimientos sobre nuevas leyes y políticas establecidas después del primer registro y la renovación anterior del registro, la teoría de la gestión, técnicas, etc., y confirmar la mantención de la capacidad de ejecución práctica del diagnóstico y asesoramiento.

2) Requisitos para la renovación

Teniendo en cuenta la política básica de los requisitos de la renovación, es apropiado establecer 2 requisitos referente al complemento de nuevos conocimientos y la mantención de la capacidad práctica, por lo cual se necesita cumplir con estos dos requisitos para la renovación del registro de consultores de EMT. A continuación se describen cada requisito de la renovación. Además, el plazo de renovación es de cada 2 años, considerando la rapidez del cambio del ambiente de la gestión de las EMT.

Las personas que desean su renovación del registro deben satisfacer los siguientes 2 requisitos;

- a. Participación anual en el entrenamiento de renovación, o aprobación del examen de renovación
- b. No corresponder a los ítems de negación de registro

(11) Difusión y extensión

1) Política de la difusión y extensión

Tiene como objetivo contribuir al fomento de las EMT y al desarrollo saludable de la economía del pueblo, a través del mejoramiento de las cualidades de los consultores con un

estrecho afán de colaboración entre ellos así como de la difusión y promoción del sistema de consultores de EMT. Para eso, se procura elevar el grado de reconocimiento social de los consultores del sistema, difundiendo junto con los organismos relacionados los programas donde se usan los consultores de este sistema.

Por otro lado, se promueve la organización de consultores, y se apoya en la fundación de la asociación de consultores de EMT (nombre provisional). Esta asociación tiene como objetivo servir no sólo de lugar de desarrollo mutuo de los consultores sino también de organización que transmita la necesidad de las empresas y proponga políticas a la administración pública en calidad de grupo de consultores que conoce a fondo la realidad de la gestión de las EMT.

## 2) Contenido de las actividades de difusión y extensión

- a. El Ministerio de Economía y los organismos relacionados procuran mejorar el grado de reconocimiento social de consultores del sistema, utilizando sus respectivas páginas web, diversos tipos de folletos, etc., donde se presentan tópicos o casos con éxito de la utilización de consultores de EMT
- b. La oficina de administración del sistema apoya en la creación de gremios como lugar de intercambio de información y desarrollo mutuo entre los consultores, y orienta hacia la fundación de la asociación de consultores de EMT. Esta asociación se encarga de emitir información sobre las funciones y actividad de consultores.
- c. La División de EMT del Ministerio de Economía, en colaboración con otros ministerios y oficinas gubernamentales, envía a los gobiernos regionales la información sobre las funciones del sistema y de consultores, actividades reales, etc., recomendando la utilización de consultores del sistema en el desarrollo regional.

**Tabla 4.2-15 Resumen de la operación del sistema**

Ítem	Contenido	Documentos relativos
1. Convocatoria de postulantes al curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convocatoria por la página web del MINECON y de los organismos de apoyo a EMT</li> <li>• Requisitos de postulación</li> <li>• Frecuencia de convocatoria y el número de cupo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panfletos informativos del sistema de consultores de EMT</li> <li>• Guía de convocatoria de participantes</li> <li>• Solicitud de participación en el curso de capacitación</li> </ul>
2. Selección de los postulantes para participar en el curso	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de los consultores privados</li> <li>• Recomendación por los organismos públicos de apoyo a los cuales pertenecen</li> <li>• Selección por los documentos y examen de entrevista</li> <li>• Derechos de examen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de selección de participantes en el curso</li> <li>• Tabla de evaluación de selección por documentos y examen de entrevista</li> <li>• Lista de participantes por grupo</li> </ul>

Ítem	Contenido	Documentos relativos
3. Currículum de curso de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de capacidad requerido</li> <li>• Contenido de la capacitación útil en terreno</li> <li>• Currículum del curso teórico</li> <li>• Currículum del curso práctico</li> <li>• Curso que corresponde al sistema de calificación por etapa</li> <li>• Curso que corresponde a la aprobación por materia</li> <li>• Arancel del curso (incluye el costo de materiales didácticos)</li> <li>• Arancel del curso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículum modelo del curso de capacitación</li> <li>• Adquisición por 2 etapas de la teoría y la práctica del curso de capacitación</li> <li>• Manual de ejecución de la práctica de diagnóstico</li> </ul>
4. Docentes y materiales didácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Docentes que comprenden a fondo la situación de la gestión de EMT</li> <li>• Materiales didácticos cuyos contenidos son prácticos</li> <li>• Mejoramiento continuo del contenido del entrenamiento y los materiales didácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de selección de docentes del curso de capacitación</li> <li>• Guía de selección de instructores de la práctica</li> <li>• Política de formación de docentes e instructores</li> <li>• Planilla preliminar de diagnóstico modelo</li> <li>• Informe de diagnóstico modelo</li> <li>• Materiales didácticos y programa de estudios</li> </ul>
5. Forma de ejecución del curso de capacitación y su cronograma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilidad de participación de los participantes</li> <li>• e-learning (estudio a domicilio)</li> <li>• Forma de ejecución del curso colectivo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento de registro de los organismos ejecutores de capacitación</li> <li>• Guía de selección de empresas de la práctica</li> <li>• Cronograma del curso de capacitación</li> </ul>
6. Examen de acreditación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Examen para evaluar los conocimientos</li> <li>• Evaluación de capacidad de aplicación y capacidad de ejecución práctica</li> <li>• Sistema de certificación por etapa</li> <li>• Sistema de aprobación por materia (3 años de validez)</li> <li>• Derechos de examen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento referente al registro y examen</li> <li>• Problemas del examen (de selección múltiple, estudio de casos, de desarrollo)</li> <li>• Certificado</li> <li>• Certificado de aprobación por materia</li> </ul>
7. Requisitos de acreditación de registro y criterios de decisión de aprobación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad como generalista</li> <li>• Capacidad como un médico de familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tabla de evaluación de nivel de adquisición de participantes</li> </ul>
8. Registro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio para la calificación habilitada en los programas de apoyo público</li> <li>• Derechos de registro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reglamento ético de los consultores de EMT</li> <li>• Guía de ejecución de trabajos de los consultores de EMT</li> </ul>
9. Renovación del	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de renovación de registro</li> </ul>

Ítem	Contenido	Documentos relativos
registro	conocimientos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmación de experiencias prácticas del diagnóstico</li> <li>• Organismo de renovación (el mismo organismo de registro)</li> <li>• Entrenamiento de renovación</li> <li>• Derechos de renovación de registro</li> </ul>	
10. Difusión y extensión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevación del grado de reconocimiento</li> <li>• Establecimiento de asociación de los consultores de EMT (denominación provisoria)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Folleto informativo destinado a las empresas</li> <li>• Presentación de casos exitosos (medios de comunicación, página web, etc.)</li> <li>• Escrito con propósitos del establecimiento de la asociación de consultores de EMT</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

#### 4.2.2 Estructuración del sistema y organización de operación

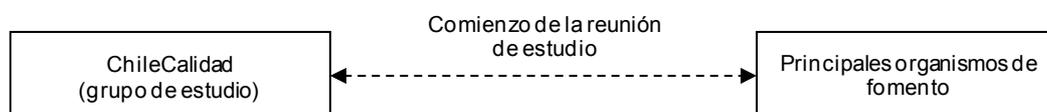
Ya se ha descrito la razón por la cual la División de EMT del Ministerio de Economía debe tomar la iniciativa en la estructuración del sistema de los consultores de EMT de Chile. Sobre todo, en la etapa inicial de la sistematización se requiere el liderazgo de la División de EMT. En este capítulo se describen principalmente las funciones y los trabajos de la División de EMT en la etapa inicial de la sistematización. Es decir, se trata de los trabajos concretos que el Ministerio de Economía debe realizar.

##### 4.2.2.1 Organización para la estructuración del sistema

La estructuración del sistema se puede dividir aproximadamente en las siguientes 4 etapas. La estructura de cada etapa se puede visualizar por los siguientes esquemas.

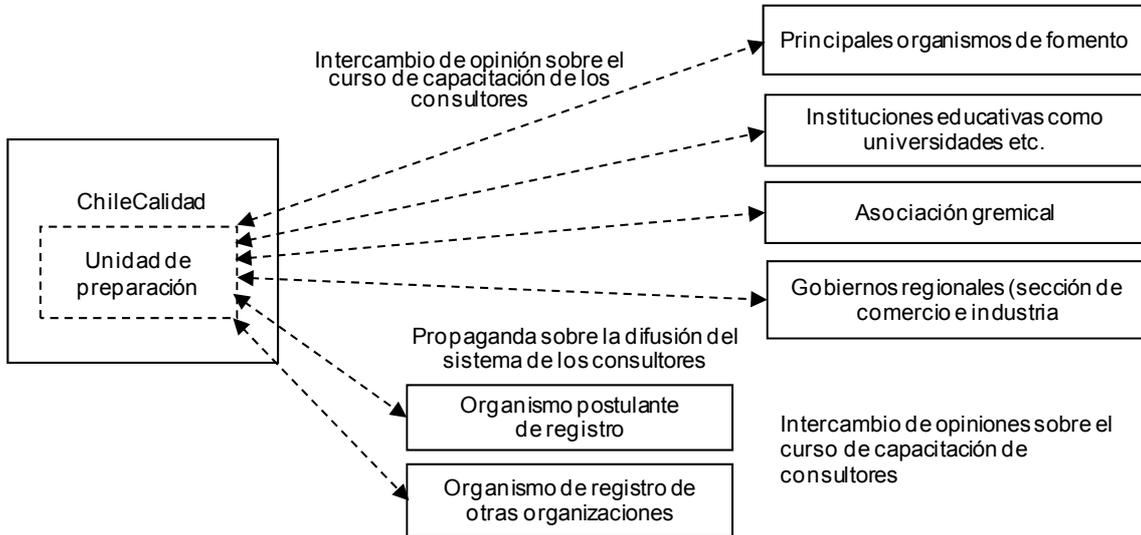
##### (1) Etapa de grupo interno de estudios

Se trata de un grupo interno de estudios dentro de la División de EMT, y en este momento todavía no se establece una organización exclusiva (unidad) para la estructuración del sistema de consultores. Es un período que corresponde al estudio y discusión del sistema dentro de la División, pero según la necesidad participan los organismos integrantes del Proyecto Piloto, consultores que participaron en el curso, etc. El punteado muestra que las actividades no están bajo el reglamento de atribuciones (y así en adelante).



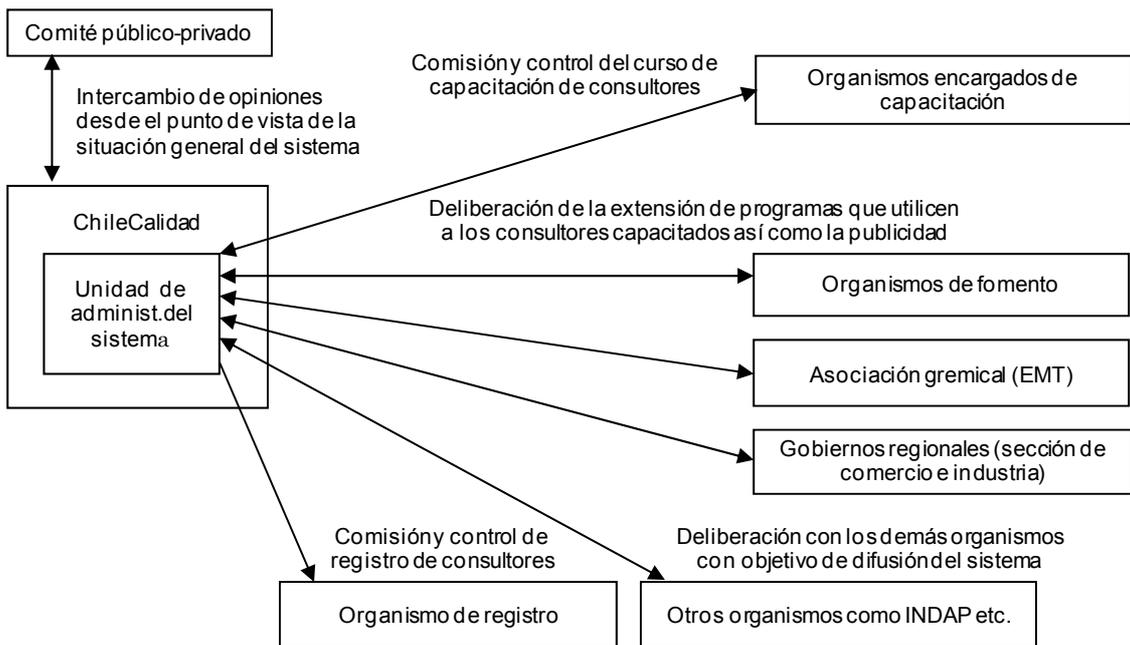
(2) Etapa de preparación de la estructuración del sistema

Siendo los ejes los miembros del grupo de estudios, se establece una unidad exclusiva a la estructuración del sistema (Oficina de Preparación), la cual empieza la deliberación con cada organismo.



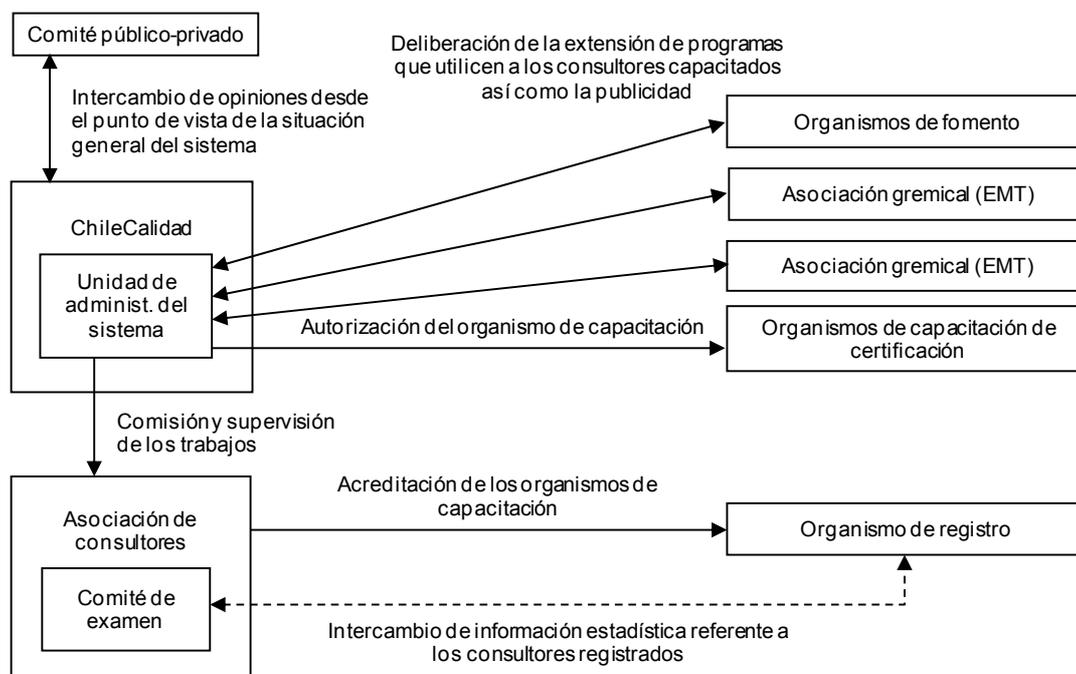
(3) Primera etapa de la estructuración del sistema

Como unidad que administra el sistema de consultores hereda los trabajos de la Oficina de Preparación, y tiene atribuciones en cuanto a la estructuración del sistema y la administración.



## (4) Etapa de mantenimiento y transferencia del sistema

La estructuración del sistema termina, y se da importancia a la administración del sistema teniendo en consideración la apertura de la operación de capacitación al sector privado, etc.



A continuación se muestra la lista de la estructuración progresiva, los principales organismos y las organizaciones colaboradoras.

**Tabla 4.2-16 Puntos a considerar en la estructuración del sistema por etapa**

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
Etapa Previa (grupo de estudio)	Dirección de EMT	CORFO SERCOTEC INN ASEXMA	<p><u>Objetivos principales del grupo de estudio:</u></p> <p>Grupo de estudio solamente del personal de la División</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar y compartir las ideas de funciones y trabajos a hacer en la División para la estructuración del sistema</li> <li>• Discutir y consolidar dichas ideas contando con la participación del Jefe y el subjefto de la División</li> </ul> <p>Estudio en colaboración con organismos externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambiar libremente con los principales organismos relacionados, e identificar problemas y temas a solucionar</li> </ul>

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construir una red de recursos humanos con los encargados de la Red de apoyo para la comunicación y el entendimiento con fluidez</li> <li>• Aprovechar experiencias y opiniones de los participantes del curso como de CORFO, SERCOTEC, etc.</li> </ul>
Etapa de preparación	id. (Oficina de preparación)	Además de las organizaciones arriba mencionadas, instituciones de capacitación (universidades, etc.), colectividades económicas	<p><u>Objetivo de la etapa de preparación:</u> Reflejar las ideas consolidadas por el grupo de estudio en la elaboración de planes concretos, y organizar grupos consultivos incluyendo los organismos relacionados y expertos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del diseño del sistema y el plan de acción basándose en las metas a mediano plazo</li> <li>• Elaboración de normas detalladas con respecto a la capacitación y el registro de consultores</li> <li>• Comienzo de las actividades de difusión del sistema de consultores de EMT</li> </ul> <p><u>Significado de la oficina de preparación:</u> Se posiciona para la consolidación de la base previa al inicio de trabajos concretos como la contratación, administración, supervisión, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambiar libremente opiniones con universidades e instituciones educacionales</li> <li>• Intercambiar libremente opiniones con colectividades económicas cuyos miembros son de EMT</li> <li>• También, intercambiar libremente opiniones con los gobiernos regionales donde existe el departamento de comercio e industria, y con los organismos postulantes de registro</li> </ul>
Etapa de estructuración	id. (Oficina de administración)	Además de las organizaciones arriba mencionadas, consultores, empresarios de EMT, etc.	<p><u>Implementación del curso de capacitación :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar a los organismos de capacitación por licitación</li> <li>• Orientar a los organismos de capacitación la preparación del curso de capacitación</li> <li>• Presupuestar el costo de la ejecución</li> </ul> <p><u>Deliberación sobre lugares y oportunidades de actividades de los consultores capacitados :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomentar el aumento de la utilización en los programas existentes (ejemplo: realización de diagnóstico de empresa con programas en forma transversal antes de la implementación del sistema)</li> <li>• Deliberación con los organismos de fomento de EMT y gobiernos regionales</li> </ul>

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
			<p>También fomentar la creación de nuevos programas como “ventanilla de consultas de EMT”</p> <p><u>Elevación del grado de reconocimiento:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Activar reuniones entre los organismos relacionados y la cooperación bilateral.</li> </ul> <p>Almacenar los conocimientos técnicos por medio de discusión entre los organismos relacionados sobre sus experiencias</p>
Etapa de primera terminación	id. (Oficina de administración)	CORFO SERCOTEC INN ASEXMA	<p><u>Desarrollo regional del sistema :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliberación sobre la utilización de consultores de EMT en regiones, llamamiento a las organizaciones relacionadas</li> <li>• Realizar el curso de capacitación en 3 ciudades, y el primer examen único de aprobación de capacidad</li> <li>• En el curso de capacitación, poner más énfasis en el e-learning que el estudio presencial</li> </ul> <p><u>Deliberación sobre la colaboración con el sistema nacional de calificación profesional a establecerse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Deliberación sobre la capacidad estándar profesional, modalidades del examen, etc.</li> </ul> <p><u>Estudio sobre la legislación relacionada con el sistema:</u></p> <p>Estudiar la legislación relacionada con el sistema, una vez que haya más de 200 consultores que han terminado el curso de capacitación y han aprobado el examen, como resultados de la ejecución de los cursos de capacitación durante 3 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de confirmar la alta reputación de los consultores capacitados, legislar que el requisito para trabajar en los programas de fomento de EMT apoyados por el gobierno es ser un consultor capacitado.</li> <li>• Establecimiento de la asociación de consultores, promoción de organización de consultores <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acreditar la única asociación de consultores en el país que consta de consultores registrados, y supervisar la operación y administración</li> </ul> </li> <li>• Suponiendo que el curso de capacitación se traspase a las instituciones educativas privadas, abrir este curso a estudiantes y</li> </ul>

Etapa de la estructuración	Organismo principal	Organismo de apoyo (Aumenta por etapa)	Puntos a considerar
			<p>ciudadanos como educación permanente (incluyendo el emprendimiento, o la preparación para la obtención de un empleo) , y discutir con el Ministerio de Educación y del Trabajo sobre la sistematización de subsidio de costo de participación en el curso.</p>
Etapa de mantenimiento y transferencia	id.	Instituciones educacionales privadas, Asociación de consultores	<p><u>Estudio de la coherencia con el sistema nacional de calificación profesional a establecerse:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unificación del sistema de consultores de EMT con el sistema nacional de calificación profesional, coordinación entre dos sistemas</li> </ul> <p>En forma concreta, estudiar el sistema de registro de certificación por 3 etapas de consultores de EMT</p> <p><u>Acreditación de los organismos privados de capacitación de consultores:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la eficacia de la capacitación y el entrenamiento como la educación permanente</li> <li>• También prestar atención al enriquecimiento del e-learning así como al equilibrio entre éste y el estudio presencial</li> </ul> <p><u>Dirección de la asociación de los consultores:</u></p> <p>Intercambio de opiniones acerca de la política de fomento de EMT, invitación a los seminarios y eventos referentes al fomento de EMT, etc.</p> <p><u>Reunión periódica de los organismos relacionados:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intercambiar opiniones de la situación general con respecto al sistema en el comité público-privado</li> <li>• Celebrar reuniones periódicas entre la División de EMT, los organismos de fomento, las instituciones educacionales, Asociación de consultores y las colectividades económicas</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

#### 4.2.2.2 Detalles de las actividades de cada etapa

Se describe abajo la estructura y los detalles de las actividades

(1) Etapa de grupo interno de estudio (etapa preliminar)

1) Miembros del grupo de estudio:

Para aprovechar directamente resultados del grupo de estudio en el establecimiento de la Oficina de Preparación y sus actividades, se integran dos personas que van a colocarse en la oficina de preparación. Básicamente son 4 personas, 2 personas que posiblemente van a ser personal de dicha oficina, el jefe y el subjefe de la División.

La razón de ser 2 personas candidatas para la Oficina de Preparación es la siguiente;

- i) Evadir el riesgo de que una de las dos no sea designada en la oficina de preparación
- ii) La discusión entre dos personas que se involucran directamente en la estructuración futura del sistema, permite profundizar la comprensión de ideas y problemas con respecto al sistema.

La participación del jefe y el subjefe se radica en;

- i) La participación ocasional en el grupo de estudio en puntos importantes, aunque no sea habitual, les facilita como responsables formar la imagen del sistema y tomar decisiones rápidas ante problemas y temas que puedan ocurrir en la etapa de preparación.

Pero, también se puede pensar en reunir la sabiduría hacia el establecimiento del sistema aumentando 1 ó 2 personas en el grupo de estudio, dentro de los límites de no perder el hilo de la discusión.

2) Cualidades necesarias para ser miembro

Uno o más miembros deben disponerse de los siguientes conocimientos y las técnicas:

- Conocimientos y experiencias en el establecimiento de una organización
- Conocimientos y experiencias referentes a la administración pública de EMT
- Conocimientos y experiencias acerca de la elaboración de planes a mediano y largo plazo
- Conocimientos básicos y comprensión acerca de temas y problemas en la consultoría de las EMT, características, patrones de comportamiento, etc. de los consultores de EMT en general

3) Objetivo

Compartir temas y problemas en la estructuración del sistema de consultores adecuado a Chile.

El celebrar periódicamente la reunión de estudio, tratar de compartir el concepto, aclarar dudas surgidas durante la discusión, y preparar de antemano líneas de medidas para problemas previsibles, facilitan actividades posteriores.

4) Período y frecuencia del grupo de estudio

Período: 3 meses, frecuencia: por regla general 2 veces a la semana (martes y viernes),  
\* depende de la decisión de la División de EMT.

Por regla general, 2 personas designadas a jornada completa se encargan exclusivamente de la administración del grupo de estudio.

Los trabajos principales de estas 2 personas consisten en: la preparación de materiales para la reunión de estudios; el registro de opiniones, datos y puntos importantes de nuevos hechos aparecidos en la reunión de estudios; la investigación de dudas o puntos no claros surgidos durante discusión del grupo de estudio y la confirmación de ellos con organismos y entidades relacionados. También, en cuanto a temas y problemas previsibles en la etapa de preparación, preparan planes básicos de medidas, los cuales se constituyen como temas de la discusión de la siguiente reunión de estudio.

5) Puntos importantes en la reunión de estudio

a) Estudio de las propuestas hechas por la Misión de estudio de JICA

Siempre surgen dudas o puntos no claros, ya que se trata de la implementación de un nuevo sistema, y aunque las propuestas habían sido preparadas por medio de diversas preguntas y respuestas, también surgen consultas aún una vez que el Ministerio de Economía se haya convencido de que ha entendido. Es importante estudiar de nuevo las propuestas entre varias personas tomando tiempo, lo cual facilita actividades posteriores.

b) Confirmación de la imagen de los consultores de EMT

Se forma la idea como Ministerio de Economía entrevistando a otras personas relacionadas según las necesidades. Además de compartir la imagen de consultores de EMT tipo generalista, se necesita formar la imagen de lo que debe ser el consultor de EMT, adaptada a la situación real de Chile. Pero, la imagen del consultor, que se necesita confirmar en esta etapa es la imagen circunstancial para realizar sin dificultad los programas actuales públicos de apoyo, no la imagen en el futuro. La mayoría de los empresarios de EMT no tienen experiencia de contratar consultores, aún bajo diversas circunstancias, y no pueden visualizar los roles y los efectos que pueden resultar de la actuación de los consultores EMT. Además, no han tomado dimensión sobre las necesidades de un diagnóstico integral sobre la gestión de la empresa. En consecuencia, puede decirse que la situación presente es la de un estado latente de las EMTs en la que no se visualiza el panorama general de las reales necesidades de consultoría para este tipo de empresas.

(2) Etapa de preparación (Oficina de Preparación)

1) Miembros de la Oficina de Preparación: 4 personas

Son 4 personas. Los miembros exclusivos del grupo de estudio se trasladan a la oficina de preparación, a los cuales se agregan nuevamente 2 personas.

La razón de ser 4 personas es dividir los principales 4 trabajos indicados abajo en 4) Objetivo, y la Oficina de Preparación también se encarga de la planificación de presupuestos del año 2011 (primer año de la implementación del sistema).

La razón de dividir los principales trabajos es porque cada uno de ellos requiere intercambio de opiniones con los organismos externos y personas relacionadas, y que los trabajos no se concluyen necesariamente en el escritorio.

2) Cualidades necesarias para el nuevo personal

Se debe poseer por lo mínimo los siguientes 2 requisitos:

- Experiencia relacionada con la elaboración de normas, reglamentos, y guías
- Poder hacer propaganda del sistema visitando otras organizaciones, y ser capaz de conducir constructivamente la discusión

3) Duración de la oficina de preparación:

Período hasta implementar el sistema a toda escala (6 meses)

4) Objetivo:

Realizar eficientemente los siguientes principales trabajos en un corto tiempo para la implementación del sistema.

i) Elaboración del plan de estructuración del sistema a mediano plazo (3 años)

Se elabora un plan para hacer penetrar el reconocimiento del sistema en la ciudadanía y arraigar la reputación de los expertos (consultores) con alta calidad y capacidad, teniendo por objetivo la perfección del sistema durante 3 años dentro del período de la nueva Administración.

Los puntos importantes al elaborar el plan de mediano plazo son los siguientes:

- Estimación de la cantidad aproximada de consultores a quienes se desea capacitar.  
Se estima la cantidad aproximada de consultores mínimos necesarios para realizar eficiente y eficazmente los programas públicos de fomento de EMT (actuales), la cual se constituye como base de la planificación de capacitación por 3 años.
- Búsqueda de programas para la utilización de consultores capacitados y la creación

de nuevos programas.

Esto se relaciona con lo arriba mencionado, y es importante discutir repetidamente con los organismos de fomento para buscar programas aptos para la utilización de consultores, y crear nuevos programas, cuyos resultados se reflejen en las metas del plan de mediano plazo.

- Idea general del curso de capacitación de consultores de cada año y la determinación de la cantidad de consultores a capacitar.

En el plan se debe tomar en consideración el aseguramiento de las empresas receptoras de las prácticas y la obtención de instructores competentes de la práctica, ya que el curso de capacitación contiene tanto el curso teórico como la práctica de diagnóstico de empresas.

Por las experiencias de la implementación del Proyecto Piloto, es apropiada la cantidad máxima de 40 participantes por curso, y la realización de dos cursos al año (de modo que, serán 80 participantes por año, y 240 personas en 3 años).

ii) Contenido detallado referente a la capacitación de consultores y el planteamiento de criterios

Lo principal es la confirmación de la factibilidad del plan del sistema propuesto por la Misión de estudio de JICA y sus modificaciones, así como el enriquecimiento de los detalles del contenido y de criterios. A continuación se describen los principales ítems y los puntos de vista en el planteamiento.

- Elaboración de criterios de selección de organismos de capacitación y de evaluación de capacidades (examen)

A los consultores de EMT se les exige la capacidad de desempeñar la función de médico de familia para EMT y de la ejecución efectiva de los programas de fomento. Por consiguiente, es necesario elaborar los criterios con los cuales se pueda garantizar que es una organización de capacitación capaz de formar a los participantes tanto la capacidad de determinar la situación de la gestión con los conocimientos amplios y experiencias aprendidos, además de las técnicas y conocimientos especializados necesarios para la ejecución de los programas, como la capacidad de explicar de modo fácil de entender y convencer a los empresarios de EMT, y que sea una organización capaz de evaluar correctamente el grado de logro de dichas capacidades.

Uno de ellos es la formación de la capacidad de pensar rápida y flexiblemente de acuerdo a cada situación individual y de generar ideas creativas, y los criterios de sus evaluaciones, y también el estudio grupal y discusión entre los participantes que tienen diferentes historias, la ejecución de la práctica de diagnóstico de empresas y la capacidad de evaluación.

- Diseño básico del curso de capacitación (cantidad de personas a capacitar, materias,

contenido y período de la capacitación, criterios de selección de participantes en el curso, etc.)

En primer lugar, es fundamental el diseño del curso que contribuya a la formación de “consultor de lo que debe ser por ahora”, definido desde el punto de vista de la preparación del ambiente de la ejecución sin dificultad de la política de EMT. Para esto, se determinan las materias necesarias y sus contenidos, pero al mismo tiempo, son indispensables las materias y sus contenidos para desempeñar la función de médico de familia para las EMT. En los criterios de selección de participantes en el curso se incluye el plan de dedicarse proactivamente a la consultoría en terreno de las EMT después de la finalización del curso de capacitación, además de antecedentes educacionales, experiencias de trabajos en los programas de fomento del gobierno y sus evaluaciones. Para el diseño básico, se intercambian libremente opiniones con diferentes universidades e instituciones educacionales, y colectividades económicas cuyos miembros son las EMT.

- Elaboración de criterios de selección de docentes

Un criterio de selección es que es capaz de dar clase teniendo una base académica sobre la materia correspondiente y que al mismo tiempo tiene una profunda comprensión y estudio de la realidad de la gestión de las EMT chilenas y puede presentar abundantes casos de referencia.

En cuanto a los instructores de la práctica en las empresas, es necesario que tengan experiencias de diagnóstico de la gestión empresarial, además de la comprensión de la realidad de la gestión de las EMT, y que sean capaces de explicar lógicamente las lecciones obtenidas por esas experiencias y los conocimientos técnicos.

- Criterio de la convocatoria de los participantes en el curso y la elaboración de la guía de selección

Es importante determinar si la convocatoria se hace destinada a los residentes de una zona determinada o no. Es necesario básicamente acumular el know-how de la operación del curso de capacitación superando uno por uno los temas generados durante el proceso de capacitación y a la vez tratar de establecer y estabilizar el sistema de capacitación, por lo cual al comienzo se debe limitar a la zona de Santiago y sus alrededores. Por lo tanto, la utilización de consultores capacitados también se debe limitar a los programas que se aplican en Santiago y sus alrededores, y si se aceptan los participantes de regiones, es necesario conseguir el consentimiento de los participantes para que los consultores capacitados regionales que hayan terminado el curso y aprobado el examen, desempeñen el papel central en el desarrollo regional en el futuro, lo cual se debe discutir con las oficinas regionales de los organismos de fomento y los gobiernos regionales.

- **Elaboración del manual de la práctica de diagnóstico**  
El principal encargo de la Oficina de Preparación es examinar el manual elaborado por la Misión de estudio de JICA, con relación al diseño básico del curso de capacitación. La elaboración del manual definitivo adecuado a la situación chilena estará en manos de los organismos de capacitación.
  
  - **Determinación de criterios de evaluación del aprendizaje de los participantes**  
No hay otra forma de evaluar a menos que sea examen, lo que se puede aprender en la teoría, dentro de los ítems que se han mencionado como competencias de los consultores de EMT. Por otro lado, en cuanto a la práctica de diagnósticos de las empresas, es difícil evaluar desde un sólo aspecto ya que se incluyen distintos factores. Para eso, se realiza la evaluación de la habilidad como consultores mediante el examen de entrevista.
  
  - **Elaboración de la base de examen (período, materias, criterios y forma de evaluación, atención a la objeción y personas desaprobadas, etc.)**  
Aunque el nivel del contenido del examen de cada materia es básico desde el punto de vista de los expertos de las materias, el objetivo importante del examen es evaluar si los participantes han adquirido amplia y equilibradamente los conocimientos, aunque sean de poca profundidad, para poder desempeñar la función de médico de familia para las EMT. Por lo tanto, los problemas de exámenes y los criterios de evaluación no deben aferrarse excesivamente a los conocimientos especializados, sino deben ser para probar la capacidad de saber y de concepción que permitan asesorar esencial y adecuadamente a los empresarios de EMT. También, al mismo tiempo se evalúa el grado de aprendizaje de las materias e ítems que los consultores deben tener comúnmente para llevar a cabo sin dificultad los programas de fomento actuales.  
Además, en cuanto a las reglas de 60% y 40% adoptadas como criterios de aprobación del examen, se prepararán algunas reglas para quienes han obtenido más de 60% en el puntaje total pero menos de 40% en alguna materia, lo cual puede estar vinculado con el aumento del interés por los consultores de EMT.
  
  - **Estimación y oficialización del presupuesto de la ejecución**  
Se hace la estimación y la oficialización de presupuesto de la ejecución del sistema.
- iii) **Elaboración del sistema de registro**  
En el sistema de registro, el Ministerio de Economía determina al organismo a encomendar, y este organismo administra el registro en forma unitaria. Pero el organismo encomendado solamente hace la administración del registro, el cual se hace en forma de “consultor de EMT” autorizado por el Ministerio de Economía.

La selección del organismo de registro se realiza a través de licitación. La unificación de la administración del registro tiene como objetivo la operación eficiente y efectiva de los consultores que se dedican a los programas de fomento del gobierno en los cuales está prevista la participación de EMT. Los puntos principales acerca de los criterios de selección del organismo de registro de los consultores de EMT son los siguientes:

- Puede crear datos de registro sin error ni omisión y mantenerlos
- Puede realizar rápidamente los trabajos de nuevo registro, cambios y eliminación de acuerdo a las reglas
- Puede verificar con certeza la autenticidad de los datos y documentos
- Puede reflejar la evaluación de los trabajos de los consultores que se han dedicado a los programas de fomento de otros organismos, que es una parte de los datos
- Comunicar correctamente el contenido del registro a los organismos convenidos y a los consultores registrados
- Elaboración de requisitos y guía del registro  
Los requisitos que no se pueden cumplir inmediatamente deben anunciarse antes de la convocatoria de participantes.
- Elaboración de trámites de inspección de los requisitos del registro  
Además de la inspección de los requisitos como antecedentes académicos, resultados reales de trabajos hechos, etc., la forma de evaluar con justicia las informaciones de los participantes
- Elaboración de renovación, re-registro, requisitos de anulación de registro y guía  
Aclarar previamente las medidas para con los problemas posibles de ocurrir en los trámites desde la decisión hasta la ejecución de la anulación, y anunciarlas

#### iv) Difusión del sistema de consultores de EMT

- Actividades de difusión y el aumento de programas donde se utilizan los consultores, en colaboración con cada organismo de fomento  
Se continúa la deliberación de aumentar programas para utilizar a los consultores capacitados con los organismos de fomento, y por otro lado, se promueve la elevación del grado de reconocimiento del sistema mediante seminarios sobre el sistema de consultores de EMT y/o las demostraciones de diagnóstico de la gestión.
- Apoyo en el establecimiento de la asociación de consultores de EMT (con el objeto del desarrollo mutuo entre los consultores)  
Para la elevación general de las cualidades de los consultores, es sumamente importante que los consultores se unan y se estimulen mutuamente, además de la ejecución del curso de capacitación y el examen de evaluación de competencias.  
Por lo tanto, se fomenta y se apoya la fundación de la asociación abierta y justa por parte de los consultores que se dedican a la consultoría y el diagnóstico de la gestión de las EMT.

v) Elaboración del plan de presupuesto

Sobre la base de las actividades arriba mencionadas, se elabora un plan de presupuesto necesario para el funcionamiento a toda escala del sistema. La Oficina de Preparación debe hacerlo.

(3) Oficina de administración del sistema de consultores de EMT

1) Oficina de Administración y Oficina de Preparación

Consta de los mismos miembros, hereda los trabajos de la oficina de preparación, y se convierte en oficina de administración. La razón del cambio del nombre es:

la Oficina de Preparación es básicamente para la etapa de preparación hasta el pleno establecimiento del sistema, y sus trabajos principales son investigaciones, planificación y planteamiento sobre la base de ellas, y deliberaciones con las organizaciones relacionadas. Por otro lado, en el momento del establecimiento del sistema, aunque sea parcial, se cambia el nombre de la oficina. El motivo es porque en esta etapa surgen atribuciones y obligaciones relacionadas a la administración con instituciones externas al sistema<sup>\*4</sup>, y consecuentemente se producen cambios cualitativos importantes en las funciones de la oficina.

2) Miembros de la oficina de administración: 4 personas

Los mismos miembros de la Oficina de Preparación se transfieren a la oficina de administración.

Al mismo tiempo se requiere una línea de mando y una orden clara como oficina así como su administración correcta.

3) Plazo: 3 años

Proponiéndose como objetivo el cumplimiento de la sistematización dentro del período de la nueva Administración, la segunda mitad del plazo se asigna para la preparación de la transferencia o la apertura al sector privado de la mayoría de los trabajos de administración con respecto a la capacitación de consultores de EMT y el mejoramiento de sus cualidades.

4) Objetivos :

Los principales trabajos son los siguientes:

---

\*4 En la etapa inicial de la puesta en marcha del sistema el trabajo principal de la administración es la convocatoria y la capacitación de consultores, pero sus asuntos diarios y prácticos se confiarán a otras entidades. Por lo tanto, la oficina de administración se encarga de confiar los trabajos a los organismos de capacitación y de supervisar el cumplimiento de trabajos según las condiciones de la comisión.

## i) Lanzamiento del primer curso de capacitación de consultores de EMT

De acuerdo con el criterio de la convocatoria de los participantes en el curso y la guía de selección elaborados anteriormente, se elaboran los Términos de Referencia (TOR) concretos para la convocatoria de participantes del 2011 y la realización del curso de capacitación.

Evidentemente, el marco fundamental debe estar conforme con la política básica del curso. Teniendo en cuenta la contratación de encargo del primer curso de capacitación, se indican abajo los ítems a confirmar junto con las consideraciones importantes.

## \* Principales ítems de preparación

Los detalles se describen aparte, y aquí se indican los puntos importantes.

Tópico	Ítems a confirmar	Consideraciones
Planificación de la convocatoria	Línea fundamental del 1 <sup>er</sup> curso de capacitación de consultores de EMT; número de postulantes; proceso de postulación; requisitos de postulación	Coherencia entre el plan de convocatoria y la política de EMT a partir de 2012.
Documentación	Antecedentes académicos y profesionales del postulante; su experiencia laboral en los programas de fomento del gobierno y los documentos comprobables	Método de comprobar el grado de contribución del postulante a los programas de fomento de las EMT y su capacidad potencial como consultor de EMT.
Criterios de selección	Conforme a lo establecido en el procedimiento de selección; Se agrega un breve ensayo sobre “la postura en relación con el apoyo a las EMT”.	Hacer una evaluación sin ponderación entre la superioridad en las carreras académica/profesional y los resultados reales de sus actividades en los programas de fomento de las EMT junto con su entusiasmo hacia el apoyo a las EMT.
Realización de la convocatoria	Fecha prevista de la convocatoria y el plazo de postulación; forma de convocatoria y postulación; fechas de selección y notificación de los resultados; si hay o no una convocatoria suplementaria en caso de que el número de postulantes fuese menor al número planeado, y la publicidad adicional	Convocatoria aprovechando las redes relacionadas con el fomento de las EMT. No deberán haber modificaciones de los requisitos de postulación por falta de postulantes, sino que se admite únicamente la prórroga del plazo y la puesta de la publicidad adicional. (Las modificaciones de requisitos se toman en consideración en la próxima convocatoria.)
Proyecto del presupuesto	Resumen general y publicación del curso de capacitación a ser encargado a un organismo de capacitación; la suma total de los gastos de ejecución del curso, y de esta suma el porcentaje que corresponda al subsidio a cargo del Gobierno.	Apoyo subsidiario a los organismos de capacitación hasta el punto de que el balance no arroje déficit, sirviendo de publicidad del sistema de consultores de EMT. Con vistas al futuro desarrollo en las regiones se establece una cierta cantidad de plazas para los participantes desde las regiones.
Solicitud de	Organismos de fomento, gobiernos regionales	El mismo Ministerio de Economía solicita la

Tópico	Ítems a confirmar	Consideraciones
cooperación	(que tienen establecida la sección encargada de fomento productivo), organizaciones económicas, y las universidades	cooperación a diversos organismos y organizaciones para fortalecer la red con miras a arraigar el sistema de consultores de EMT.
Encargo de capacitación	<p>Todo lo antes descrito se especifica en las bases de licitación, y se prepara una propuesta. Los puntos importantes de la propuesta son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Reputación entre público en general como institución de educación (se suponen las universidades)</li> <li>* Resultados favorables y evaluación en relación con la educación profesional</li> <li>* Desempeño de entrenamiento in-situ de empresas y la metodología de la práctica</li> <li>* Enlace cooperativo con las organizaciones económicas en que participan también las pequeñas y medianas empresas</li> <li>* Plazo de encargo: 1 año; implementación del programa de capacitación: 2 cursos</li> <li>* Preparación de los materiales y herramientas didácticos ajustados a la situación de Chile, desarrollo continuo de los cursos y las sugerencias para el mejoramiento de los mismos</li> </ul>	<p>La propuesta deberá ser tal que pretende tanto el mejoramiento cualitativo de los consultores a capacitar como la elevación del nivel de reconocimiento del sistema de consultores de EMT. Pretende también perfeccionar el marco del curso de capacitación y la metodología de capacitación.</p> <p>Al momento de terminar el contrato de encargo (o a finales del tercer año), todos los materiales y herramientas didácticos preparados durante la ejecución de la capacitación, los conocimientos técnicos (know-how) obtenidos durante la misma, etc. serán revelados gratuitamente (y luego, serán abiertos a los organismos de capacitación que postularon a la licitación).</p>

\* Administración de los organismos de capacitación

Son las siguientes las actividades que la oficina de administración debe llevar a cabo para administrar los organismos de capacitación contratados después de concluir el contrato de encargo:

Durante el proceso de convocatoria:

Realizar audiencia sobre la situación actual de postulación.

Asistir a la reunión de selección de postulantes y emitir su opinión, después del cierre de postulación

Asistir a la reunión sobre medidas a tomar y emitir su opinión, en caso de que el número de postulantes fuese mucho menor al número planeado.

Durante el curso de capacitación:

Realizar audiencia y emitir su opinión sobre la situación de progreso del curso de capacitación.

Solicitar a los organismos que realicen la evaluación intermedia del curso por parte de los participantes; realizar audiencia y hacer comentarios acerca de los resultados.

Realizar audiencia sobre la situación del aseguramiento de las empresas que aceptan la práctica.

Estado de alcance de aprendizaje de los participantes y estimar el número de aprobados esperados (porcentaje)

Resultados de la capacitación:

Recibir los resultados del examen final y hacer un análisis de sus rasgos distintivos y problemas implicados.

Hacer una encuesta de opinión entre los participantes y las empresas que aceptaron sus prácticas y analizar los resultados de encuesta.

Realizar audición a los organismos de capacitación y a los docentes (acerca del curso en general, materiales didácticos y herramientas, prácticas en empresas y los participantes).  
Asistir a las reuniones referentes a los resultados de ejecución del curso de capacitación y emitir su opinión.

Transmitir a los organismos encargados de capacitación las demandas y los puntos de mejoramiento solicitados por el Ministerio de Economía hacia la implementación del segundo curso de capacitación.

Preparativos administrativos hacia la licitación de encargo para los cursos de capacitación del próximo año:

Ponerse a hacer los preparativos para el encargo de los cursos de capacitación del próximo año, tomando como base los puntos de mejoramiento con relación a la ejecución de los cursos de capacitación, esclarecidos a través del primer año entero, y los conocimientos técnicos (know-how) de administración obtenidos durante el mismo.

Véase la sección de “Principales ítems de preparación”.

ii) Creación de las oportunidades de actuación de los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación

Después de las deliberaciones y consultas con CORFO, SERCOTEC y otros organismos de fomento, se preparan los programas de fomento que ofrecerán las oportunidades de actuación a los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación.

Por otra parte, el Ministerio de Economía y los organismos vinculados deberán examinar y planificar los programas que permitan el desarrollo aún más de la capacidad de los consultores de EMT. Las actividades principales para este propósito son las siguientes:

a) Actividades a solicitarse a la oficina de administración y a los organismos de fomento:

\* Revisar todos los programas de fomento en que las EMT también participan, y extraer los requisitos básicos para asegurar el éxito de los proyectos que se desarrollan sobre la base de estos programas.

\* De entre los requisitos extraídos, enfocar en los programas en que se les exige a las EMT como requisitos previos tácitos “la habilidad de gestión empresarial” o “el fundamento sólido de la gestión”, y verificar por cada uno de estos programas qué es lo que se pretende práctica y específicamente con estas exigencias.

\* Anunciar al público que “es deseable que los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación se dediquen” a los proyectos a desarrollar sobre la base de los programas verificados.

Es importante pedirles la elaboración de un programa para los proyectos que tengan por objeto utilizar los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación. Por otro lado, se podrá elaborar un programa de servicio permanente de atención a las empresas dentro de cada organismo de fomento desde el punto de vista de pretender el desarrollo sustentable de las EMT a través del asesoramiento con respecto a los problemas diarios de la gestión de las EMT. Al elaborar este tipo de programa, es necesario tomar en consideración lo siguiente:

- \* Debe ser un servicio permanente gratuito que por regla general atienda a las Mipymes, inclusive las consultas por visita a la empresa para aquellos empresarios que no tienen tiempo para salir, pero bajo determinadas condiciones en estos casos.
  - \* Deben establecerse las limitaciones de tiempo y frecuencia de consulta gratis por empresa: 4 horas por día como máximo y 5 veces de consulta por año como máximo.
  - \* No debe exigirse los frutos en relación con las consultas prestadas y el asesoramiento ofrecido, tales como el aumento en la venta y/o el aumento del personal de la empresa. (Sin embargo, debe realizarse, después de concluirse la frecuencia del asesoramiento antes citada, una encuesta minuciosa de los empresarios que recibieron el servicio de asesoramiento.)
  - \* Los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación serán empleados como funcionarios asociados o no regulares de un organismo de fomento por un plazo de 1 año (o como trabajadores a tiempo parcial que atienden a las empresas en el servicio por algunos días por semana).
- Por consiguiente,
- el sueldo de estos consultores será pagado por mes o por hora.
  - las órdenes y el mando en cuanto al trabajo de los consultores y también la evaluación de sus servicios se realizarán por el mismo organismo de fomento que los emplee.
- \* Es necesario dar a conocer bien a todas las empresas el hecho de que no se le prestará ningún servicio de apoyo vinculado con el fomento de aquí en adelante en caso de que se haya confirmado alguna declaración gravemente falsificada en la respuesta de encuesta.

b) Actividades a solicitarse a los gobiernos regionales que tienen establecida la sección encargada de fomento productivo:

De la misma manera que el caso a) antes mencionado, se podrá abrir un servicio de consultoría para el mejoramiento de gestión empresarial donde se emplean los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación.

Los puntos esenciales a tomar en cuenta al establecer este tipo de servicio de consultoría son más o menos iguales que en el caso a):

- \* Los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación serán empleados como funcionarios asociados o no regulares del gobierno regional correspondiente por un plazo de 1 año (o como trabajadores a tiempo parcial que atienden a las empresas en el servicio por algunos días por semana). Por consiguiente, el sueldo de estos consultores será pagado por mes o por hora.
- \* Como este servicio de consultoría forma una parte de los servicios administrativos del gobierno regional correspondiente, no deben establecerse limitaciones de tiempo ni frecuencia de la consulta gratis, pero no habrá asesoramiento por visita a la empresa en principio.
- \* Por regla general los consultores deben responder a cualquier tema relativo a la gestión empresarial, y no debe exigirse los frutos del asesoramiento en particular. (Sin embargo, debe realizarse, después de concluirse el asesoramiento, una encuesta

minuciosa de los empresarios que recibieron el servicio de asesoramiento con el mismo propósito que en caso a).)

iii) El sistema de consultores de EMT y el logro del número necesario de consultores competentes

a) Mejoramiento del nivel de reconocimiento

Los seminarios relacionados con el sistema de consultores de EMT y las demostraciones del diagnóstico de la gestión empresarial son las actividades directas de difusión.

Por otro lado, la actividad positiva de los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación como mencionada en 2)-(4)-ii)-a) y -b) es también una de las medidas útiles de dar a conocer bien la existencia de este sistema, sobre todo a las EMT, como explicado en 2)-iv) titulado “Difusión del sistema de consultores de EMT”.

No obstante, la mejor medida para obtener el reconocimiento del sistema es ofrecer mejores servicios de asesoramiento con respecto al fortalecimiento de la competencia gestora y el mejoramiento de gestión empresarial a las EMT que son sus clientes y ganar la satisfacción de estas empresas de manera constante. Por lo tanto, lo que debe tenerse en cuenta por el momento para obtener mayor reconocimiento del sistema no es simplemente una cuestión de procurar que la mayoría de las EMT conozcan la existencia del mismo, sino que es necesario establecer relaciones cooperativas estratificadas entre todos los interesados que apoyan el mejoramiento cualitativo de los servicios y el desarrollo autónomo del sistema.

b) Logro del número de consultores competentes requeridos para la implementación eficaz de los programas de fomento de las EMT

Para que aparezcan sucesivamente consultores competentes, es imprescindible asegurar el aumento absoluto del número de los aspirantes a la participación del curso de capacitación que desean pasar el examen. También es importante aumentar las oportunidades de actuación de los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación conjuntamente con las relaciones públicas de sus resultados con éxito.

iv) Selección del organismo de registro

La selección del organismo de registro se hará por licitación. A partir del tercer año, se espera la transferencia del curso de capacitación de consultores de EMT al sector privado o a integrarlo en el ámbito de sistema nacional de calificación profesional, por lo cual es necesario incorporar los siguientes puntos en los Términos de Referencia (TOR) como condiciones de licitación:

- \* Al elaborar el diagrama de flujo de operaciones de registro, se debe prestar atención a la comunicación de informaciones con el organismo encargado de la ejecución del examen.
- \* El sistema de informática (de computadora) para las operaciones de registro debe ser tal que provea la capacidad suficiente suponiendo enlaces futuros con otros

organismos de registro de consultores de áreas diferentes y la coordinación entre diversos sistemas en el porvenir.

v) Estructuración secuencial de la infraestructura con miras al desarrollo regional del sistema. Ante todo, debe intentarse el establecimiento del sistema de consultores de EMT dentro del área metropolitana de Santiago y sus alrededores, donde se realizó el Proyecto Piloto de JICA y se pueden aprovechar las experiencias y establecer estrechos vínculos personales. El desarrollo del sistema en las regiones debe realizarse sólo después de acumularse las experiencias de cómo encarar y resolver los temas y problemas surgidos durante el proceso de operación del sistema. Sin embargo, los preparativos necesarios para el desarrollo regional del sistema deben emprenderse a la par que la puesta en marcha del sistema en el área metropolitana con el objeto de realizar el mismo en la primera ocasión.

vi) Cooperación con otros organismos con una mirada objetiva de difusión del sistema

Aunque se ponen ciertas limitaciones en términos de área industrial y tamaño de empresa, existen otros organismos y programas del Gobierno que están planeando la capacitación y utilización de los consultores que brinden el apoyo a las Mipymes, como por ejemplo INNOVA Chile que lanzó el Programa de Centros de Extensionismo el año pasado, para el cual ya se han presentado 14 proyectos candidatos y el estudio de factibilidad para cada proyecto está en marcha. Uno de estos proyectos propone la capacitación y utilización de los consultores que brinden el apoyo a las Mipymes exclusivamente.

Visto desde los aspectos del área industrial y tamaño de empresa, se anticipa que no habrá posibilidad de coincidencia en gran escala de dichos proyectos con los que se proponen bajo el sistema de consultores de EMT propuesto en este informe con respecto a los conocimientos, pericia y know-how, de modo que es necesario examinar desde una perspectiva positiva la cooperación recíproca entre el sistema propuesto en este documento y los otros citados, considerando las dos ventajas fundamentales: por un lado, los empresarios de EMT tienen mayores opciones de seleccionar consultores, permitiéndoles escoger un consultor más apto para la gestión de cada empresa individual, y por otro, se aumentan las oportunidades de actuación de los consultores de EMT capacitados en el curso.

#### **4.2.2.3 Operación del sistema de consultores de EMT después de formación de la organización a cargo**

La tabla puesta abajo es la parte posterior (a partir de la conclusión de la primera etapa de la estructuración del sistema) de la tabla ya indicada en la sección 4.2.2.1 que explica cómo formar la organización a cargo de la estructuración del sistema. Desde la perspectiva del conjunto del sistema, esta parte representa el 4º año contado a partir de la etapa preparativa, y el

3<sup>er</sup> año contado a partir del lanzamiento del primer curso de capacitación (ambos como punto de referencia). En la descripción hecha en la sección 4.2.2.1 sobre la organización a cargo de la estructuración del sistema, se define como la organización necesaria durante el período a través del cual se van realizando algunos asuntos requeridos, la que integra las tres etapas de la parte anterior. De entre dichas tres etapas, las que fueron completadas deben ser administradas a título de “Operación”, mientras se requieren los esfuerzos para realizar aquellas etapas o asuntos que queden sin ser completados, que son tratados a título de “Estructuración”. Esto significa que en la práctica, no siempre hay una distinción clara entre la organización de “Estructuración” y la de “Operación”.

<p>Etapa de la primera terminación de la estructuración del sistema</p>	<p>División de EMT (Oficina de administración del sistema)</p>	<p>CORFO SERCOTEC INN ASEXMA</p>	<p><u>Desarrollo del sistema en las regiones:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Deliberaciones sobre cómo utilizar los consultores de EMT en las regiones; llamamiento a los organismos pertinentes</li> <li>* Lanzamiento de los cursos de capacitación en 3 ciudades dentro del país, y el primer examen único de aprobación de capacidad</li> <li>* Paso de las clases grupales al estudio individual (énfasis al e-learning)</li> </ul> <p><u>Discusiones sobre la integración del curso de capacitación en el sistema nacional de calificación profesional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Deliberaciones sobre los criterios de evaluación de la capacidad profesional, método de examen, etc.</li> </ul> <p><u>Estudios e investigaciones sobre la legislación con respecto al sistema:</u></p> <p>La legislación será el tema de estudios/investigaciones en el momento en que el número de los consultores participantes y aprobados pasa de 200 después de la implementación del curso de capacitación por 3 años.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Después de verificar que se ha establecido la alta evaluación de los consultores de EMT aprobados en el curso de capacitación, comenzar los trámites para exigir por ley que por regla general, sólo los consultores aprobados en el curso de capacitación puedan ser integrados en los programas de fomento de las EMT apoyados por el Gobierno.</li> <li>* Establecimiento de la asociación de los consultores y promoción de la organización de los consultores. Reconocer a la única asociación nacional compuesta por los consultores registrados; supervisar el estado de su operación y administración.</li> <li>* Con la premisa de dejar abierto el curso de capacitación de consultores de EMT a las instituciones de educación en el sector privado, dejar abierto el</li> </ul>
---	--	--	--

			curso a los estudiantes y miembros de la sociedad en general como un curso de educación de toda la vida (incluyendo la educación preparativa para emprendimiento y colocación); deliberar la estructuración de un sistema de subsidios parciales del costo de participación en el curso con el Ministerio de Educación y el Ministerio del Trabajo.
Etapa de mantenimiento y transferencia del sistema	Lo mismo que arriba	Instituciones privadas de educación, Asociación de Consultores	<p><u>Estudio de la coherencia del sistema de consultores EMT con el sistema nacional de calificación profesional a establecerse:</u></p> <p>* Proyectar la integración de los dos sistemas, haciendo los ajustes y la coordinación entre los dos.</p> <p>Más concretamente, debe examinar un sistema que permita el registro de 3 etapas de calificación de los consultores de EMT.</p> <p><u>Certificación de los organismos privados de capacitación de consultores:</u></p> <p>* Controlar la eficacia de la educación y entrenamiento como la educación de toda la vida.</p> <p>* Poner atención al equilibrio entre las clases grupales y el estudio individual (enfoque al e-learning), y también a la sustancia de e-learning.</p> <p><u>Supervisión de la Asociación de Consultores:</u></p> <p>* Intercambio de opiniones sobre las medidas de fomento de las EMT, invitación a los seminarios y eventos relacionados con el fomento de las EMT</p> <p><u>Reuniones periódicas entre los organismos pertinentes:</u></p> <p>* Intercambiar opiniones sobre el sistema de consultores de EMT en las sesiones del comité mixto de sectores público y privado desde la perspectiva general.</p> <p>* Celebrar las reuniones regulares entre la División EMT, los organismos de fomento, instituciones de educación, la Asociación de Consultores, y las organizaciones económicas.</p>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

(1) Etapa de la primera terminación de la estructuración del sistema

1) Miembros de la oficina de administración

Los trabajos de la oficina de administración disminuyen, ya que se considera la primera terminación del sistema cuando la capacitación de consultores de EMT marche sobre ruedas y el registro y las oportunidades de actuaciones de consultores capacitados estén asegurados. Sin embargo, se mantiene la estructura de 3 personas de la oficina porque se agregan estudios sobre el desarrollo del sistema a otras regiones y la legislación relacionada con el sistema.

## 2) Principales trabajos

### i) Trabajos de transferencia del sistema de los consultores de EMT

Bajo el Ministerio de Economía, se empiezan los trabajos de transferencia del sistema de consultores de EMT al sector privado o la integración al sistema nacional de calificación profesional. La Asociación de consultores también se considera como una institución posible de transferencia. Es decir, la idea es que los trabajos de administración del sistema realizados por el Ministerio de Economía se traspasan a la asociación de consultores privada (en realidad, en forma de comisión basada en el contrato de comisión). También, se puede pensar la integración como sistema de calificación, en el supuesto de que el sistema nacional de calificación profesional que se encuentra en la etapa de implementación, esté penetrando como sistema.

### ii) Estudio de la legislación relacionada al sistema:

El estudio de la legislación referente al sistema de consultores de EMT se basa en el supuesto de que se valoren altamente los consultores capacitados en el sistema, y se inicia cuando haya más de 200 consultores capacitados.

La razones son:

- \* Cuando hay pocos consultores capacitados, si se apura la legislación, por ejemplo, el requisito para trabajar en los programas de fomento de EMT apoyados por el gobierno es el consultor capacitado, fácilmente se puede provocar críticas de que es un otorgamiento de privilegio a los consultores capacitados.
- \* La poca cantidad de consultores capacitados no sólo trae un pequeño impacto de la implementación del programa sino también reduce la posibilidad de la selección referente a la capacidad ya que se tiene que elegir a los consultores con capacidad adecuada a los programas dentro de los consultores capacitados.
- \* La cantidad de menos de 200 consultores no es suficiente para dar a conocer ampliamente las actividades de ellos a los empresarios de EMT y otras personas, y suponiendo que los consultores capacitados sean valorados altamente, se considera todavía insuficiente para establecerse firmemente como una apreciación social general.

El principal punto a estudiar en relación con la legislación es el siguiente.

- \* Establecer un principio de que el requisito para trabajar en los programas de fomento de EMT con el apoyo del gobierno es ser consultor capacitado.  
Con esta norma, se garantiza la realización eficiente y efectiva de los programas de fomento de EMT que es el objetivo de la implementación del presente sistema.

(2) Etapa de mantenimiento y transferencia del sistema

- 1) Miembros de la oficina de administración : 3 personas (serán 2 personas después de completar la transferencia de la administración a algún organismo privado)

El principal trabajo de la administración es la acreditación, control, supervisión y orientación de las instituciones educacionales. Por lo tanto, una vez que haya perspectivas de terminar los trabajos y temas que se deberían haber llevado a cabo hasta la etapa de primera terminación, la oficina de administración se compone de dos personas mínimas necesarias para el cumplimiento de trabajos y la mantención y sucesión del know-how de la supervisión.

2) Objetivos

Preparación del ambiente para implementar con eficiencia y eficacia la política de fomento de EMT.

Capacitación de consultores de EMT sobresalientes que puedan prestar ayuda en el desarrollo continuo de las EMT.

Apoyo en el desarrollo saludable de los círculos de consultoría para que las EMT puedan hacer uso de consultores fácilmente.

3) Trabajos principales

- i) Supervisión de los organismos acreditados de capacitación de consultores

Supervisar el estado de cumplimiento de los requisitos de acreditación si ejecutan suficientemente las funciones como organismos de capacitación de consultores (y como organismos de educación permanente).

Se presta atención al equilibrio entre la implementación del e-learning para los residentes en regiones o las personas que no pueden dedicarse mucho tiempo al estudio por el trabajo, y el estudio presencial que pretende también fortalecer la fuerza de unión entre los participantes.

- ii) Supervisión del organismo de registro de consultores capacitados

Supervisar si los TOR están respetados o no en la comisión.

- iii) Control y supervisión de la Asociación de consultores

Orientación y apoyo a la Asociación hacia el fortalecimiento de una fuerza centrípeta, ya que el desarrollo saludable de la Asociación de consultores es indispensable para el desarrollo y mantenimiento del sistema.

Cuando la Asociación de consultores esté desarrollada como una organización saludable sin problemas a la que el Ministerio de Economía pueda confiar la realización del examen de evaluación y/o el control del organismo de registro, se controla y se supervisa el estado del cumplimiento de trabajos encomendados de acuerdo a los TOR,

iv) Difusión del sistema y actividades de desarrollo

Teniendo presente una mayor extensión de oportunidades y lugares de actuación de los consultores capacitados, continuar tanto la deliberación con los organismos de fomento y los gobiernos regionales donde existe la sección de comercio e industria como la publicidad del sistema a las colectividades económicas donde se afilian muchos empresarios de EMT.

v) Coordinación con el sistema de los consultores de los demás organismos y la promoción de la sistematización

Está comprobado en el Proyecto Piloto que el consultor deseable para las EMT es el consultor que hace el diagnóstico y asesoramiento de la gestión desde el punto de vista global, además de tener los conocimientos especializados sobre las ramas industriales de negocios.

### **4.3 Diseño Detallado del Curso de Capacitación**

Dentro del proyecto del sistema de consultores de EMT del MINECON descrito en el Capítulo 4.2, este capítulo tratará sobre el curso de capacitación y describirá los detalles del plan de este curso. Se trata de la parte esencial del proyecto del sistema de consultores de EMT, y a su vez, constituye la parte fundamental del desarrollo de la capacidad y de la estandarización de los consultores de EMT en Chile. Aquí se explicará el plan siguiendo la secuencia cronológica del curso de capacitación desde la etapa del reclutamiento de los participantes hasta el registro.

#### **4.3.1 Reclutamiento, selección y aceptación de los participantes**

##### **4.3.1.1 Reclutamiento de los participantes**

###### **(1) Lineamientos del reclutamiento de los participantes**

Para que el sistema de consultores de EMT obtenga resultados eficientes, es imprescindible que no sólo se formen los consultores que puedan realizar el diagnóstico y el asesoramiento adecuado comprendiendo la situación real de la gestión de las EMT, sino también que se mejore la capacidad de las personas encargadas de los organismos administrativos que utilicen eficazmente dichos consultores. Es decir, se requiere no sólo la capacidad de los consultores privados, sino una capacidad similar a los consultores de EMT por parte de los funcionarios administrativos que utilicen dichos consultores. Desde este punto de vista, se incluirán como participantes objeto no sólo a los consultores privados sino al personal de los organismos administrativos promotores de EMT, etc. Aunque no se trata de establecer zonas objeto como sistema, durante los primeros 3 años del sistema se establecerá como premisa realizar el reclutamiento alrededor de la zona de Santiago.

###### **(2) Requisitos para la postulación de los participantes**

El reclutamiento de los postulantes que participen en el curso de capacitación se realizará a través de la dirección de EMT del MINECON y los sitios Webs de los organismos ejecutores del curso de capacitación comisionados. La recepción de las postulaciones se establece en un plazo de 3 meses antes del inicio del curso de entrenamiento y se hará en los organismos ejecutores del curso de capacitación. Los requisitos para la postulación serán los que se detallan más abajo. Además, los requisitos para la postulación serán para los 3 años a partir del inicio del sistema y a partir del 4 año se establece como premisa la revisión de los requisitos de la postulación.

(Requisitos para la postulación)

- a. Graduados universitarios con un régimen de más de 4 años y más de 3 años de experiencia práctica, y
- b. Personas con experiencia práctica de más de 3 casos en los programas de CORFO y SERCOTEC, y

- c. Consultores registrados en INN (3 áreas que son: Nch2909, ISO9001, SEMC), o
- d. Personal con más de 3 años de trabajo continuo en organismos públicos relacionados con la promoción de EMT (incluyendo al gobierno y a las autoridades autónomas regionales), y personal de instituciones financieras.

Sobre la base de los resultados del proyecto piloto se fija como límite 40 personas para cada curso y se capacitará un total de 80 personas realizando dos cursos por año. Básicamente, para este plan se fija un período de 3 años durante el cual el MINECON tendrá una intervención directa en la capacitación, y la cantidad máxima de consultores que participarán en el curso de entrenamiento será de 240 personas. Entre ellos, se establecerá como base fijar un cupo de menos del 30% como límite para el personal de los organismos de fomento de EMT. Se estima que los que aprueben los exámenes de calificación serán de menos de 100 personas en 3 años (con una tasa de aprobación del 40%).

#### **4.3.1.2 Selección y recepción de los postulantes**

- (1) Idea básica de la selección de los postulantes del curso

Se establecerá un plazo de recepción de solicitudes de aproximadamente un mes, y después del proceso de selección de aproximadamente 3 semanas, se seleccionarán los participantes con una anticipación de alrededor de 1 mes del inicio del curso de capacitación. Igual que en el Proyecto Piloto, con respecto a los consultores privados se realizará la selección por documentos y por entrevista, y en cuanto al personal de los organismos de apoyo a las EMT, etc., que se postulen con la recomendación de los organismos pertenecientes (entendiéndose que han concluido la selección primaria), los organismos ejecutores del curso de capacitación verificarán los documentos de solicitud y la voluntad del interesado. Después de la selección de los organismos ejecutores del curso de capacitación y de entrenamiento, y previo a la notificación a los participantes del curso, se solicitará la aprobación de la Dirección de EMT del MINECON.

- (2) Selección de los postulantes del curso

La selección de los postulantes del curso de consultores privados se dividirá en dos etapas. Primeramente, se realizará la evaluación de los documentos por los organismos ejecutores del curso de capacitación y se realizará el examen por forma de grupo focal a los aprobados en la evaluación de los documentos. Se solicitará la presentación de los documentos en que describan la motivación de la postulación y las experiencias operativas que deban destacarse, los cuales servirán como datos de referencia para la evaluación de los documentos. Los temas de los exámenes por entrevista serán los que se detallan a continuación.

**Tabla 4.3-1 Descripción de los exámenes de selección de participantes del curso**

Clases de exámenes	Ítems de verificación, temas y puntos a considerar
1. Selección por documentos	<p>(Objetivos) Verificar si los postulantes satisfacen los requisitos de la postulación confirmando los antecedentes académicos y las experiencias operativas.</p> <p>(Requisitos para la postulación)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer los requisitos para la postulación.</li> <li>• Antecedentes operativos como la cantidad de casos ejecutados según el cotejo con la historia operativa como consultor de CORFO.</li> </ul>
2. Exámenes por entrevista (Discusión de grupo focal)	<p>(Objetivos) Se verificarán; el criterio de los postulantes con respecto a las EMT, formas de las futuras actividades sobre la base de esta certificación, formas de comunicación y las actitudes dentro del grupo, y se evaluará si pueden estructurar una relación de confianza con los ejecutivos.</p> <p>(Ítems de evaluación durante las entrevistas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la comprensión de la situación actual de las EMT de Chile.</li> <li>• Sobre las funciones de los consultores con respecto a las EMT.</li> <li>• Cuáles son las contribuciones que desea cumplir después de concluir este entrenamiento.</li> <li>• Se evaluará el estado de participación en la discusión de grupo focal junto con el contenido del intercambio de opiniones con otras personas.</li> </ul> <p>(Criterio de selección de los evaluadores en las entrevistas, etc.) Es deseable que hayan sido docentes del Proyecto Piloto que conozcan a fondo el sistema y sean expertos en la habilidad de la comunicación, etc.</p>

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Los organismos ejecutores del curso de capacitación decidirán, con respecto a los postulantes que sean consultores privados, teniendo en cuenta la calificación de los evaluadores según el método descrito arriba. En cuanto a los postulantes de los organismos de fomento de EMT, aunque participen en el examen por entrevista, no se juzgará la aprobación o desaprobación. Pues, más que la selección de los participantes, se trata de verificar la personalidad de los postulantes recomendados por los organismos de fomento, y confirmar la certificación de graduación universitaria, años de trabajo en el organismo al que pertenece, y otros documentos. Los organismos ejecutores del curso de capacitación presentarán una lista de los postulantes finales seleccionados a la Dirección de EMT y obtendrá la aprobación.

### (3) Recepción de los participantes

Los postulantes del curso deben abonar a los organismos ejecutores los aranceles dentro de una semana después de haber sido notificada su selección por los organismos ejecutores del curso de capacitación. Después de confirmarse el ingreso, serán aceptados oficialmente como participantes y recibirán los materiales didácticos, etc.

### (4) Información sobre el programa de entrenamiento, etc.

Durante el proceso de la selección de los postulantes del curso, es deseable que se haga saber cuanto antes el contenido del plan concreto de la capacitación a todas las personas que participarán en el curso. Durante la ceremonia de apertura del curso se distribuirá la “Guía de entrenamiento”, y como medidas para facilitar la coordinación de trabajos de los consultores privados, se notificará lo antes posible y en la forma más detallada posible a los participantes del curso (hasta 3 semanas antes de la ceremonia de apertura del curso), el programa de estudios, la malla curricular, el horario, etc., para que se verifiquen el contenido de la capacitación y el cronograma en la etapa de recepción de las postulaciones.

## **4.3.2 Curso de capacitación y entrenamiento**

### **4.3.2.1 Requisitos de la selección de los organismos de capacitación**

Se abre el curso de capacitación para las personas que deseen adquirir los conocimientos, la capacidad de su aplicación y de ejecución necesarios para los exámenes de certificación y registro de consultores de EMT. Los organismos ejecutores del curso de capacitación se seleccionan por el sistema de licitación y realizarán los cursos encomendados por el MINECON. Por norma, aunque los cursos de capacitación serán dirigidos por los organismos que difieran del organismo ejecutor de los exámenes de certificación, es necesario que el contenido del curso de capacitación normal se diseñe, discutiéndolo con las personas vinculadas al diseño de los exámenes de calificación, las materias, el curriculum y el programa de desarrollo del estudio, y que sean suministrados a los participantes, para que el curso de capacitación corresponda al contenido de los exámenes de certificación. La supervisión del manejo del conjunto del sistema incluyendo la de los organismos de capacitación, estará a cargo de la Dirección de EMT del MINECON.

Entre las operaciones de los organismos de capacitación, se incluyen la elección de las materias del curso y el curriculum, la selección de los docentes, la elaboración de los textos, el aseguramiento de las aulas, el reclutamiento de los participantes, la evaluación de los resultados del estudio del curso, etc. Como requisitos para la selección de los organismos de capacitación se considerarán los siguientes puntos:

- (1) Organizaciones relacionadas con el apoyo a las EMT, consultores de diversas clases o la capacitación profesional.

- (2) Organizaciones que realicen las operaciones citadas arriba.
- (3) Debido a que se seleccionan las personas más idóneas como docentes entre los expertos externos de las respectivas materias, no se cuestiona si pertenecen o no a esas organizaciones.
- (4) Lo ideal es que las organizaciones seleccionada tengan aulas que estén en las zonas con comodidad de transporte, se admite también el alquiler de tales aulas.

El sistema de consultores de EMT no obliga a los examinados de la calificación a participar en el curso de capacitación. Por lo tanto, también es posible seleccionar las materias que cursarán de acuerdo a los conocimientos y la capacidad de los propios examinados. Sin embargo, en la etapa inicial del sistema, se supone el caso de que todos los examinados sigan el curso de capacitación. Es decir, se establece el curso para capacitar a los consultores privados existentes como consultores de EMT, apuntando al enriquecimiento del contenido como el sistema de calificación o el curso de capacitación y formación. Para más adelante, basado en el concepto de este sistema, además de la enseñanza conjunta presencial se suministrarán las oportunidades del aprendizaje autodidáctico con textos; la enseñanza por correspondencia o por internet de acuerdo a la variedad de los examinados.

#### **4.3.2.2 Método de ejecución del curso de capacitación y entrenamiento**

- (1) Lineamientos de la capacitación y entrenamiento

Para los consultores de EMT, es imprescindible la formación de la capacidad práctica y brindar el asesoramiento y apoyo basado en la conciencia del crecimiento factible y sustentable, la promoción del uso efectivo de los recursos de gestión, el diagnóstico y apoyo al sistema de gestión de toda la compañía basada en el diagnóstico por secciones, el uso de las medidas para las EMT o la obtención de los recursos externos y el apoyo a la implementación de las propuestas. Para ello, se desarrollarán los cursos teórico y práctico que tengan como objetivo el aprendizaje de los conocimientos mínimos necesarios para dar las instrucciones en el sitio mismo, sobre el diagnóstico y el asesoramiento que se detallan en los siguientes puntos a) ~ d), y la formación de la capacidad de aplicación y de ejecución de esos conocimientos.

- a. Asesoramiento y apoyo consciente del crecimiento sustentable mediante mejoras factibles que puedan iniciarse fácilmente.
- b. Promoción de la revisión y uso efectivo de los recursos de gestión.
- c. Diagnóstico y apoyo al sistema de gestión de toda la compañía a partir de diagnósticos seccionales.
- d. Utilización de las medidas para las EMT de los organismos públicos o de los recursos externos y la implementación de las propuestas, tendientes a capitalizar las características de la compañía.

## (2) Consultores de EMT a capacitar

Se capacitarán los consultores que puedan adoptar una postura que permita asesorar desde una perspectiva de la empresa teniendo en consideración el uso de las medidas de apoyo público de los organismos que participan en la Red de Fomento Productivo según las necesidades con respecto al descubrimiento de los problemas estratégicos y sus soluciones, arraigados en la sensibilidad en el sitio de esa compañía con respecto a la gestión de las EMT (Ver el Tabla 4.3-2).

**Tabla 4.3-2 Imagen del consultor de EMT a capacitar**

Postura que se espera	Descripción
1. Sensibilidad en el sitio basada en las realidades	Capacidad de comprender con precisión el estado actual de la empresa y de pensar la gestión empresarial, teniendo en cuenta las características de las EMT.
2. Pensamiento estratégico	Capacidad de describir la fisonomía y trazar el trayecto para lograr la superioridad competitiva en 5 ~ 10 años.
3. Desarrollo continuo de la capacidad	Capacidad para asesorar promoviendo la acción voluntaria de los directivos y empleados hacia el logro de las metas de gestión.
4. Consultor de gestión	Se refiere a las personas que tengan la capacidad necesaria y que brinden los servicios de apoyo para alcanzar (ejecutar) los objetivos y las metas organizacionales, trayendo a largo plazo un valor agregado a la empresa que sea objeto del apoyo.

Fuente: Preparado por la Misión JICA

**4.3.3 Materias estándares y mallas curriculares****4.3.3.1 Modificación de las materias aplicadas en el Proyecto Piloto**

Con referencia a la propuesta de la malla curricular para la implementación del Sistema de Consultores PYME, se realizaron durante la etapa intermedia del Proyecto Piloto (en adelante “PP”) una serie de reuniones de debate entre la Misión, el Comité de Gestión y los docentes chilenos para debatir sobre los contenidos de las materias, tomando como ejemplos materiales desarrollados en otros países. (Japón, México, Tailandia)

Las materias desarrolladas durante el PP de este Proyecto fueron las siguientes: (1) Generalidades sobre EMT, (2) Habilidades del consultor, (3) Finanzas y contabilidad, (4) Aspectos legales de PYMEs, (5) Teoría de la gestión empresarial, (6) Gestión de operaciones de la industria manufacturera y (7) Prácticas de diagnóstico de las EMT.

Estas materias conforman una malla curricular teniendo en cuenta la consultoría para empresas del sector industrial (básicamente el diagnóstico y el asesoramiento de mejoras). Sin embargo, durante el desarrollo del PP, la parte chilena planteó la necesidad de incorporar en el programa de estudio a ser implementado, materias sobre el sector comercio y servicios dada la necesidad de reforzar los conocimientos sobre estos rubros.

En esta instancia, se ha tomado como referencia el sistema de capacitación aplicado actualmente en Japón, para los Consultores-Diagnosticadores PYME.

En Japon, es de aplicación la “Ley de Asesoramiento a las PYME” el cual ha sido modificado en gran parte en el año 2000, cambiando incluso su enunciado llamándose actualmente “Ley de Apoyo PYME”. Dentro de ella, en el sistema de registro de los consultores se observa la unificación de los sectores en los cuales intervienen, pasando de 3 sectores originales (industria minera, comercio, sistemas de informacion) a un único sector, con las consecuentes modificaciones en el proceso de capacitación.

Luego de culminado el PP, se realizaron reuniones para debatir el tema y quedo planteado la necesidad de hacer estudios con miras a aplicar el sistema nuevo japonés en el sistema de Consultores EMT de Chile. Por otro lado, si se tiene en cuenta la situación chilena actual, hubieron planteos para analizar su aplicabilidad en consultores que actualmente se desempeñan en tematicas relacionadas a ISO9001 y NCh2909, versión adaptada a Chile de la primera, todos girando en torno a programas CORFO. En base a estos planteos, simultáneamente a la evaluación del PP y preparación de los lineamientos para la propuesta final, se decidió incorporar algunos capítulos sobre conocimientos de ISO9001 y NCh2909 en las materias de la malla curricular del sistema japonés indicada en el Informe Intermedio preparado en diciembre de 2009, con lo cual el criterio básico será desarrollar un total de 10 materias para el curso.

Además, luego de la publicación del Informe Intermedio y teniendo en cuenta la relevancia, factibilidad y equidad que deberá tener la propuesta, más los conocimientos que deberán poseer los Consultores EMT a formarse, y sumado a ello los sectores que deben cubrir estos consultores (la incorporación del sector comercio y servicios), se concluye que el total de materias a proponer son nueve.

Las 9 materias están conformadas por:(1) Generalidades sobre EMT y programas de fomento, (2) Habilidades del Consultor, (3) Analisis contable, estrategias, (4) Aspectos legales de la gestión, (5) Estrategias de la gestión, (6) Gestión de operaciones, (7) Desarrollo de nuevos negocios, (8) Sistema de información y de gestión y (9) Prácticas de diagnóstico de las EMT (practicacomplementarias).

Con referencia a las capacidades requeridas a un Consultor EMT, mencionado más arriba (ver Tabla 4-2-5), una apertura de detalle para las materias que avalan dichas capacidades se muestra en la Tabla 4-3-3.

**Tabla 4.3-3 Capacidades requeridas y materias que lo certifican**

	Aspectos que se requieren conocimientos	Materia para certificación
1	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, basados en el conocimiento sobre tendencias de las PYMEs, características de su gestion.	1. Generalidades sobre EMT y programas de fomento
2	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, basado en el conocimiento de las reglamentaciones vigentes sobre financiamiento, impuestos, gestión, programas de fomento.	
3	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, basado en la participacion activa en el proceso de identificación y solución de problemas, obtencion de la confianza por parte del empresario.	2. Habilidades del Consultor

	Aspectos que se requieren conocimientos	Materia para certificación
4	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME a través de la evaluación financiera, resolución de problemas que surgen del análisis financiero, y poder actuar de puente con los especialistas en esta materia.	3. Análisis contable, estrategias
5	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, sobre temas legales relacionados a la gestión y hacer de Puente con los letrados teniendo en cuenta el nivel de conocimientos del empresario.	4. Aspectos legales de la gestión PYME
6	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, sobre temas de estrategia y planificación empresarial, como también asesorar sobre el management de la ejecución del plan propuesto.	5. Estrategias de la gestión
7	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar y resolver problemas de personal y organización, en base a los objetivos de organización de la empresa. También poder asesorar sobre cómo ejecutar la resolución de esos problemas.	
8	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, sobre management de ventas-marketing en la etapa de implementación o desarrollo de una estrategia comercial planteada.	
9	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar los problemas de gestión de operaciones, y definir lineamientos para la solución de los mismos.	6. Gestión de operaciones
10	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para esbozar el concepto comercial de un local, diseñar un plan de layout del local para su desarrollo.	
11	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar las oportunidades, evaluarlos, y esbozar el plan de negocios.	7. Desarrollo de nuevos negocios
12	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, para identificar los problemas sobre el manejo de la información que permitan resolver problemas de gestión, y sobre las alternativas de solución concretas de los mismos.	8. Sistema de información y de gestión
13	Habilidades que permitan guiar, asesorar correctamente a la PYME, identificando los puntos a mejorar en la gestión, a través de un monitoreo integral de la PYME y proponer soluciones concretas y con un orden de prioridades.	2. Habilidades del Consultor (se agrega la Práctica de Diagnóstico en empresas, solo para aquellos que aprueben el primer Examen)

Fuente: Preparado por la Misión JICA

Las principales diferencias que se plantean con respecto a las materias desarrolladas durante el PP son las siguientes:

- La materia (1) “Generalidades sobre EMT” dictada en el PP y la (1) “Generalidades sobre EMT y programas de fomento” tienen casi el mismo contenido pero se modificó la denominación para que el contenido sea más claro.

- La materia (6) "Gestión de Operaciones para la Manufactura" fue modificada por (6) "Gestión de Operaciones" agregándose los ítems principales de 1) Control de producción y 2) Control de locales comerciales.

La materia "Desarrollo de Nuevos Negocios" se está convirtiendo en el programa más importante en términos de montos asignados en el presupuesto dentro de CORFO, la institución de fomento de mayor peso en el fomento productivo. Además, es de aplicación general y se requiere para el diagnóstico y el asesoramiento que se relacionan integralmente con los conocimientos varios, desde la estrategia de gestión, el marketing, estructuración de la organización, rentabilidad, plan de financiamiento y hasta la gestión de operaciones. Por ello, en esta oportunidad se incorporan materias independientes en el curso. Además, el tema se trata dentro del material de estudio de la materia "Generalidades sobre EMTs"

- La materia "Tecnología Informática", por su importancia, se toma como un rubro separado dado que era uno de los capítulos de la materia (5) "Teoría de la gestión empresarial", estableciéndose como (8) "Sistema de información de gestión" refiriéndose básicamente a la tecnología informática. Con referencia a las EMT chilenas, se plantea como problemática como implementar las TICs dentro de las empresas. En particular dentro de la estructuración de las cadenas de suministro, se observa un súbito avance en la utilización del Internet en los campos de las compras de materiales-productos, compras en general, productos, desarrollo de nuevos mercados de servicios etc.
- Además, la tecnología de la información y desarrollo de nuevos negocios es un rubro que está íntimamente relacionado con los planes de CORFO, que está tratando de expandir actualmente (desarrollo de nuevos negocios y fortalecimiento de la cadena de proveedores). Por ello, se decidió la incorporación de esta materia, el cual no figuraban en los programas del PP. Las materias relacionadas a la ISO9001 y NCh2909, incorporadas en su momento en el Informe Intermedio, finalmente quedan descartadas dado que los consultores que serán alumnos durante la etapa inicial de la implementación del sistema de Consultores EMT en Chile, durante los primeros 4 a 5 años, preferentemente serán poseedores de certificados en estas normas.

La Tabla 4.3-4 muestra las modificaciones introducidas en la malla curricular, a partir del PP hasta la propuesta final.

**Tabla 4.3-4 Modificaciones introducidas en la Malla Curricular**

Proyecto Piloto	Informe Intermedio	Informe Final
Generalidades sobre EMTs	Generalidades sobre EMTs	Generalidades sobre EMTs y programas de fomento
Habilidades del Consultor	Habilidades para asesoramiento	Habilidades para la consultoría
Contabilidad y Finanzas	Contabilidad y Finanzas	Análisis financiero, estrategias
Aspectos Legales	Aspectos Legales de la gestión	Aspectos Legales de la gestión
Teoría de la Gestión de	Teoría de la Gestión de	Estrategias de la gestión

Proyecto Piloto	Informe Intermedio	Informe Final
Empresa	Empresa	
Control de Gestión de empresas manufactureras	Control de Gestión	Control de Gestión
	Desarrollo de nuevos negocios	Desarrollo de nuevos negocios
	Sistema de Información para la gestión	Gestión y control de la información
	ISO9001, Nch2909	
Practicas de Diagnostico en EMTs	Practicas de Diagnostico en EMTs	Practicas de Diagnostico en EMTs (practicas complementarias)
Total de materias: 7	Total de materias: 10	Total materias: 9 (pero incluye una material complementaria)

Fuente: Preparado por la Misión JICA

#### 4.3.3.2 Composición de las materias

Las respectivas materias del curso están compuestas en base a los siguientes criterios.

##### (1) Generalidades sobre EMTs y programas de fomento

Durante las entrevistas a empresas, se pudo comprobar que existen consultores que desconocen las actividades del empresario, y no tienen suficiente concientización sobre las capacidades que deben poseer el empresario EMT, tal el caso de la evaluación de los recursos de gestión, su calidad y cantidad y su uso eficiente. Además, se oyeron críticas contra consultores que desconocen el ambiente interno y externo del negocio, sacando por un momento a la PYME, y no realizan las verificaciones sobre lo que ocurre dentro de la fabrica (el sitio), brindando de ese modo asesoramientos imposibles de llevar a cabo ya que resultan de análisis basados solo en puras teorías de escritorio.

Por otro lado, hubieron numerosas voces de empresarios que esperaban asesoramiento y apoyo continuo a través del diagnostico y sugerencias de mejoras que pudieran ser factibles de desarrollar, basados en la gestión de la empresa y sus características.

Para poder capacitar un consultor que pueda cumplir estos objetivos en Chile, dependerá fundamentalmente en las acciones que pudieran tomar las instituciones de fomento.

Para poder brindar asesoramientos que sean factibles, será recomendable la aplicación de los programas de la Red de Fomento de acuerdo a necesidades, tal el caso de FOCAL, tratando de buscar programas que se adapten a las necesidades de las empresas, de modo de permitir plantear asesoramientos que concretamente las empresas puedan llevar a cabo.

Para ello, será fundamental que el consultor EMT tome conocimientos sobre la estructura de la Red de Fomento y los programas que pueden ser de aplicación.

Por otro lado, las instituciones públicas podrán aprovechar los servicios de estos consultores así capacitados, de modo que pueden promover las políticas de fortalecimiento de EMTs a través del uso eficiente de los recursos destinados a los programas de fomento.

## (2) Habilidades del Consultor

Durante las entrevistas en empresas, se escucharon numerosas críticas contra ciertos consultores que, no solo desconocen los hechos de la gestión de la PYME sino también no saben escuchar las explicaciones del empresario, sumado a ello la falta de confiabilidad y las faltas a la moral y a la confidencialidad de la información. Para que un consultor pueda realizar un buen diagnóstico y asesoramiento a la empresa, primero debe establecer una buena comunicación con el empresario y consolidar una relación de mutua confianza. Por ejemplo, en el Banco Estado Microempresa que brinda ayuda financiera a la microempresa, se están desarrollando programas de formación de funcionarios poniendo énfasis en estos aspectos, que son fundamentales especialmente para oficiales en contacto con el público: habilidades comunicacionales y prácticas con principios éticos.

Lo mismo puede decirse para el caso de los consultores privados. Se hace necesario las prácticas que lleven al fortalecimiento de las capacidades de comunicación y prácticas éticas del consultor personalmente, además de los cursos para adquirir conocimientos especializados acerca de los métodos de análisis de la gestión y resolución de problemas en el caso del diagnóstico. En el caso que el consultor no pudiese consolidar una relación de confianza, en base a una fluida comunicación, se hará imposible obtener información precisa de la empresa como así también una información verbal realística durante la intervención, lo cual dificultará las tareas para lograr un diagnóstico y asesoramiento adecuado.

El Consultor EMT es el experto que se encuentra en la posición de brindar “satisfacción del cliente” a la empresa, por lo cual es fundamental su capacidad de comunicación que permita captar las reales necesidades del empresario durante el diagnóstico.

Con referencia a las habilidades requeridas al consultor para establecer esa fluida comunicación con el empresario, tales como metodologías de coaching, técnicas de entrevistas y presentaciones etc, el curso está diseñado de modo que esas habilidades se adquieren a través de prácticas, utilizándose para ello talleres de trabajo.

Por otro lado, si por un momento el consultor tratara de diagnosticar y realizar asesoramientos por iniciativa propia, sin tener en cuenta las expectativas de la empresa, disminuirán las posibilidades de realización de las recomendaciones que él haga. En consecuencia, a través de un proceso de diagnóstico que desde la etapa inicial tenga una fluida comunicación con el empresario, se verifiquen las necesidades de la empresa, que participen los niveles medios y bajos del staff de la empresa, se logrará una mejora integral y consensuada de la firma, permitiendo la ejecución fluida de las recomendaciones dadas.

### (3) Análisis financiero y estrategias

Durante el PP se pudo verificar que esta materia es una de las brechas importantes de los consultores en Chile. El análisis financiero permite visualizar mediante cifras el estado de la gestión de la empresa y su evolución, constituyendo una herramienta importante para cubrir simultáneamente los movimientos del empresario, la empresa y la detección de problemas.

En consecuencia, se hace necesario adquirir los conocimientos básicos sobre técnicas de registros contables y metodologías de análisis financiero que se adapten a las situaciones actuales de las EMTs del país. Además, los resultados de estos análisis serán datos de base que servirán para el armado de estrategias financieras relacionadas al manejo de recursos, adecuación del flujo de caja y cálculos económicos para nuevos negocios, con miras al desarrollo de la empresa.

Por otro lado, para el análisis del estado de resultados, es importante tener ciertos conocimientos básicos en la materia teniendo en cuenta que será necesario hacer de nexo con el especialista contable, por lo que se requiere del consultor las capacidades para cumplir el rol de “puente”.

Además, durante las entrevistas a empresas pudo saberse que en muchos casos los datos vertidos en las declaraciones contables no corresponden con la realidad. A la hora de realizar el diagnóstico de la empresa, será importante tener la capacidad para analizar y verificar con las cifras del sector contable ciertas situaciones que no se reflejan en los números, tales como la metodología de operación con los clientes y proveedores, la motivación del personal, las redes personales del empresario con terceros, el poder de negociación con entidades bancarias. De este modo, a través del análisis de estos aspectos y sus relaciones con las cifras contables, podrán visualizarse cuáles son los factores que pueden contribuir al desarrollo de la empresa.

### (4) Aspectos legales de la gestión de EMT

Para que los Consultores puedan asesorar a las EMT en forma sostenible, es necesario adquirir un conocimiento básico de las leyes que se aplican en cada etapa del ciclo de vida de una empresa, desde su inicio hasta su cierre.

Por ejemplo, las leyes relacionadas a las entidades públicas tales como las declaraciones de impuestos y presentación de documentos para la etapa de establecimiento, las reglamentaciones relacionadas con el empleo y la legislación laboral, la legislación relacionada con el patrimonio y la emisión de bonos, las leyes en materia de relaciones comerciales con clientes, socios, bancos y otros tipos de acuerdos comerciales, tales como la emisión de cheques, contratos etc.

Es necesario adquirir conocimientos sobre aspectos legales variados en relación a la gestión de empresas, tales como el derecho internacional relacionado con las transacciones con el extranjero, las fusiones de empresas en la etapa de crecimiento, leyes sobre quiebras o recuperación de empresas.

Dentro de los aspectos jurídicos sobre PYMEs en Chile, recientemente se promulgaron nuevas leyes, una de promoción de EMTs y otra sobre competencias laborales, los cuales no constituyen una "amenaza" que vaya a restringir las actividades de las empresas. Por el contrario, se tienen altas

expectativas para que las empresas puedan dar provecho de la ley y que el consultor se familiarice con ella, de modo que puedan brindar asesoramientos para el crecimiento de la PYME basado en el conocimiento de las leyes.

Por otro lado, para las cuestiones altamente técnicas y procedimientos que surgen en casos de disputas entre socios o accionistas y/o contraparte comerciales, es necesario disponer de la capacidad para oficiar de puente con los especialistas y abogados en un plazo razonable de tiempo.

#### (5) Estrategias de la Gestión

Para lograr un crecimiento sostenido de la empresa, es necesario tener una visión panorámica de la empresa, y delinear una estrategia de gestión empresarial aprovechando las fortalezas y oportunidades de ésta y llevar adelante sistemáticamente el plan trazado.

Dado que las fortalezas y debilidades que considera el empresario, y las oportunidades y amenazas son muchas veces las dos caras de una misma moneda, normalmente al consultor se le exige adoptar la actitud de trabajar sistemáticamente siempre con el consentimiento del empresario.

Esta materia cubre 3 áreas de conocimientos: aquellos necesarios para desarrollar estrategias de gestión y definir los criterios y objetivos de la empresa, basado en el entorno externo de la empresa. Además, el conocimiento sobre el desarrollo organizacional y el personal necesario y diseño de la organización para alcanzar los objetivos de negocio. Por otro lado, la entrega de productos y servicios a los clientes mediante la utilización eficaz de los recursos humanos, el marketing apuntando a la satisfacción del cliente.

El ambiente de los negocios está sufriendo cambios a escala global. Para las PYMEs, el evitar los efectos de estos cambios en un contexto donde se aplican las políticas de libre comercio tal el caso de Chile no es fácil. Para sobrevivir, las empresas deben transformarse en organizaciones flexibles en donde se pueda promover la innovación y su respuesta nacional e internacional a los cambios en el mundo de los negocios, tales como la globalización.

No será necesario citar casos extremos tales como el ejemplo de los dinosaurios. Las empresas que sobreviven no precisamente son los más fuertes de una cierta época, sino aquellas que supieron adaptarse a los cambios del medio ambiente. De allí que será importante tener conocimientos sobre la reestructuración de empresas que permitan convertir amenazas (originados en los cambios de ambiente) en oportunidades, de modo que la firma pueda aprovechar la fuerza de su marca comercial, gracias al reconocimiento social como marca tradicional.

Del Consultor de EMTs se espera que conozca no solo el ambiente de negocios actual, sino también los cambios futuros como así también la capacidad para predecir las amenazas potenciales que pueden surgir en el futuro, de modo de poder asesorar a la empresa en forma integral para que se tomen las medidas con la debida antelación.

Si se considera la necesidad de respuestas rápidas frente a los cambios del ambiente de negocios, esta materia se componen de 3 capítulos que tienen consistencia entre si: políticas de gestión y el entorno empresarial, desarrollo organizacional, y marketing. Estos tres capítulos están

relacionados a las funciones de la empresa, mientras que la materia siguiente –Control de Gestión– está más relacionada a las funciones de campo de la empresa.

#### (6) Control de Gestión

La metodología de la gestión de los sitios que se constituyen en el punto de contacto con el cliente, estos son: la planta de fabricación para producir productos, en el caso de la industria; y el local comercial para el caso de comercio-servicios, es un aspecto fundamental que afecta directamente el rendimiento del negocio y los niveles de satisfacción del cliente.

Para la gestión de estos sitios, es necesario siempre gestionar la operación centrada en la opinión del cliente, y para poder responder apropiadamente a las condiciones cambiantes del negocio y las necesidades del cliente, es esencial disponer de un sistema de información para desarrollar estrategias de negocios y management coordinados.

Sin embargo, durante las entrevistas a empresas se oyeron numerosos comentarios sobre consultores que desconocen las realidades de las plantas de EMTs, realizan diagnósticos en base a procedimientos incorrectos y presentan informes y propuestas que finalmente no pueden llevarse a cabo.

Del Consultor de EMTs se espera que brinde asesoramiento y presente propuestas de mejoras en forma sostenida, basados en verificaciones exhaustivas en el campo, y que puedan realizarse en la planta de la empresa.

En Chile se observa un alto interés por las herramientas japonesas de mejoras tales como las 5Ss, Kaizen, TQC, las 7 herramientas del control de calidad, cómo eliminar los “Muri” “Muda” “Mura”, las medidas de reducción de costos, etc. De allí que se hace necesario desarrollar las habilidades de aplicación práctica de los Consultores EMT, en el sentido de encontrar las alternativas de cómo adoptar estos métodos a la realidad chilena y lograr resultados.

#### (7) Desarrollo de nuevos negocios

En Chile, si bien existen instituciones de fomento que promueven nuevas empresas y la innovación, tal el caso de INNOVA Chile, durante las visitas a empresas se escucharon comentarios en el sentido de que la apertura de la empresa y el inicio de nuevos negocios no ha sido fácil, dado que carecían de recursos de gestión en sus comienzos.

De los Consultores de EMT se espera, no solamente el apoyo para llevar adelante el plan de negocios que tiene en mente el empresario o el uso eficaz de los recursos de gestión disponibles, sino también el asesoramiento para la búsqueda de recursos por fuera de la empresa en el caso de faltas de recursos de gestión, tales como financiamiento, personal, equipo, información sobre tecnología y mercados.

Para el desarrollo de los nuevos negocios y encontrar alternativas para reducir costos de implementación, será interesante buscar el relacionamiento con la academia, estos son las universidades y centros de investigación (por ej. la USACH con su curso de innovación).

Del Consultor EMT también se espera el servicio de asesoramiento para responder a los cambios del ambiente de negocios, como así también cubrir las necesidades latentes del cliente y los cambios futuros, basados en la creación de un nuevo valor agregado que se basa en el aprovechamiento de las características de la empresa.

#### (8) La gestión y el control de la información

Para mantenerse competitivas las empresas, es necesario estructurar un sistema de información que responda a las necesidades del cliente en la cadena de suministro, en base a la cadena de suministros y una cadena de información primaria: producción y comercialización, distribución, gestión de ventas y planificación de la producción y previsión de las necesidades de inventario. A su vez, será necesario también el sistema de información relacionada a la “cadena de valor”, esto es la cadena que visualiza los valores en cada una de las etapas desde las proveedoras hasta alcanzar al usuario final.

Las expectativas de la consultoría se centran en el asesoramiento integral a nivel de empresa tipo “consultor generalista” en el cual se busca maximizar la cadena de valor, en lugar de aconsejar la mejor parte de cada actividad, como el departamento de ventas o el departamento de producción.

En Chile, es alta la penetración de las tecnologías de la información y las actividades de ventas por Internet, incluso en pequeñas empresas familiares que fabrican y comercializan empanadas. Por otro lado, en zonas del interior donde el mercado y la población son limitadas, ampliar el mercado para una EMT no es una cuestión fácil de resolver.

La metodologías para la fidelización de los clientes y la atención al cliente difieren en cierta medida entre Chile y Japón. Para lograr que el cliente nuevo se torne cliente asiduo, se deben hacer estudios de marketing, para lo cual es necesario el manejo de base de datos, cuyos conocimientos se hacen indispensables al consultor.

El Consultor EMT debe asesorar sobre las bases para crear un sistema para llevar adelante las políticas de negocios y estrategias esbozadas por el empresario. Y de acuerdo a las necesidades, deberá tener conocimientos para hacer de puente con el especialista en sistemas TIC, de modo de poder transmitir los lineamientos básicos que lleven a la construcción del sistema.

#### **4.3.3.3 Tópicos de cada materia**

En la Tabla 4.3-5 se detallan los contenidos que se desarrollan en las respectivas materias, pero en la práctica es necesario adecuarlas a la situación actual de las EMT de Chile y según las necesidades, agregar ejemplos y estudios de casos.

Los puntos principales de cada una de las materias indicadas en la Tabla 4.3-5 están basados en las materias que se dictan actualmente en Japón, en el curso según la “Nueva Ley de Diagnostico PYME”, con algunas modificaciones introducidas por miembros de la Misión.

**Table 4.3-5 Tabla de Materias y topicos**

Titulo	Topicos principales
1.Generalidades sobre EMTs y programas de fomento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Características de las EMTs chilenas.</li> <li>2) Situación actual de las EMTs chilenas.</li> <li>3) Generalidades sobre la Ley de PYMEs</li> <li>4) Políticas y organización del sistema de fomento de EMTs.</li> <li>5) Apoyo para la recuperación de EMTs.</li> <li>6) Apoyo para reactivación de EMTs.</li> <li>7) Apoyo para la diversificación de las fuentes de financiamiento.</li> <li>8) Apoyo para la formación de redes nuevas</li> <li>9) Asistencia para apoyar la tramitación de apertura, cierre o traslado de empresas.</li> <li>10)Apoyo al programa FOCAL</li> <li>11)Asesoramiento para los programas de apoyo técnico</li> <li>12)Apoyo para el relacionamiento con programas para grandes empresas.</li> <li>13)Apoyo para los programas de fomento a las exportaciones</li> <li>14)Apoyo para programas sobre acreditaciones para aseguramiento de calidad internacionales</li> <li>15)Apoyo a los programas de financiamiento a EMTs</li> <li>16)Apoyo a programas relacionados a sistemas de garantías financieras</li> <li>17)Asesoramiento para la realización de trámites impositivos correctos.</li> </ol>
2.Habilidades del Consultor	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Habilidades lógicas que serán la base del método de actuación del Consultor EMT.</li> <li>2) Técnicas para la identificación de problemas y búsqueda de soluciones.</li> <li>3) Habilidades para realizar entrevistas y presentaciones. (habilidades comunicacionales)</li> <li>4) Habilidades de asesoramiento integral y práctico para ser aplicados en el proceso diagnóstico destinado a empresas industriales o de distribución (basada en el diagnóstico de gestión en toda la empresa, estrategias de gestión, identificación de problemas de gestión, formulación de plan de acción para la resolución de problemas)</li> <li>5) Habilidades para realizar diagnósticos de tipo participativo y consensuado de la empresa.</li> <li>6) Habilidades de análisis de aspectos personales (fuera de la metodología de análisis de la gestión) tales como liderazgo, facilidad para la comunicación, aspecto humano, confiabilidad etc.</li> <li>7) Habilidad para hacer propuestas de mejoras, a través de la identificación de problemas que nadie ha detectado, y que permitan el consenso de la empresa y la satisfacción del cliente.</li> <li>8) Habilidades profesionales para apoyar el desarrollo independiente de la empresa</li> </ol>

Titulo	Topicos principales
	<p>cliente.</p> <p>9) Habilidades para hacer propuestas de mejora y metodologías que estén en línea con una aceleración de la respuesta de la empresa.</p> <p>10) Conocimientos básicos para el apoyo para actuar como puente con especialistas sobre manejo administrativo.</p> <p>11) Apoyo para temas sobre políticas de fomento a EMTs (consolidación de negocios –apertura de empresas, ventures-, planificación de recuperación de empresas, formación de redes empresariales por regiones o por rubros, penetración/retirada de mercados externos etc.)</p>
3. Análisis Financiero, Estrategias	<p>1) Apoyo relacionado al análisis de estados financieros y balances</p> <p>2) Apoyo para determinar valores de amortización</p> <p>3) Apoyo sobre procedimientos impositivos</p> <p>4) Apoyo para el calculo de cash-flow y manejo financiero</p> <p>5) Analisis financiero (liquidez, rentabilidad, productividad, evolución de la empresa)</p> <p>6) Apoyo para el calculo de costos</p> <p>7) Apoyo para el análisis del punto de equilibrio (cruce de curvas de costos y venta)</p> <p>8) Apoyo sobre calculo de producción económica para inversión de maquinas</p> <p>9) Apoyo sobre contabilidad y finanzas y aspectos generales tales como: el cálculo de capitales, valuación de empresa, control de riesgos por tipo de cambio,</p> <p>10) Habilidades para la interpretación de datos y de comunicación con el especialista contable.</p> <p>11) Apoyo para implementar reducción de costos</p>
4. Aspectos legales de la gestión	<p>1) Apoyo sobre Derecho Civil (contratos, deudas, inmuebles, sucesiones etc)</p> <p>2) Apoyo sobre Derecho Comercial (establecimiento, transferencia, fusiones, divisiones de empresa)</p> <p>3) Apoyo para la cotización en bolsa</p> <p>4) Apoyo para cese de producción, cierre de empresa, liquidación.</p> <p>5) Apoyo sobre temas sobre propiedad intelectual o comercial</p> <p>6) Apoyo sobre leyes laborales y gremiales</p> <p>7) Apoyo sobre temas relacionados a competencia laboral.</p> <p>8) Apoyo sobre reglamentaciones sobre protección al consumidor.</p> <p>9) Apoyo sobre temas relacionados al medio ambiente e higiene.</p> <p>10) Apoyo para contratos y operaciones internacionales</p>
5. Estrategias de la gestión	<p><u>A. Ambiente de negocios y estrategia de gestión</u></p> <p>1) Apoyo para la determinacion de la estrategia de gestión e implementación.</p> <p>2) Apoyo para estructuración organizativa en base a la estrategia fijada.</p> <p>3) Apoyo para re-organización de la empresa para asegurar estabilidad y desarrollo</p>

Titulo	Topicos principales
	<p>4) Apoyo para la implementación de la diversificación del negocio</p> <p>5) Apoyo para las estrategias para lograr posicionamiento y evitar la competencia.</p> <p>6) Apoyo para promover la innovación continua para responder a los cambios</p> <p>7) Apoyo para la implementación de redes con otras organizaciones.</p> <p>8) Apoyo para desarrollar la RSE.</p> <p>9) Apoyo para la globalización de los negocios (exportación, desarrollo de mercados)</p> <p><u>B. Desarrollo de la organización</u></p> <p>1) Apoyo sobre estructuras organizativas de empresas.</p> <p>2) Apoyo sobre cambios de estructuras para responder a cambios en el ambiente</p> <p>3) Asesoramiento sobre dinámica organizacional enfocado a pequeños grupos o a personas, tales como motivación, dinámica de grupo, resolución de conflictos etc.</p> <p>4) Asesoramiento sobre teoría del liderazgo.</p> <p>5) Apoyo para el control de contratación de personal, ej. contratación, ubicación, transferencias etc.</p> <p>6) Asesoramiento sobre evaluación personal (resultado de sus funciones)</p> <p>7) Asesoramiento sobre remuneraciones</p> <p>8) Asesoramiento sobre desarrollo de capacidades.</p> <p>9) Asesoramiento sobre leyes laborales</p> <p>10)Asesoramiento sobre seguridad e higiene y ambiente del trabajo.</p> <p><u>C. Marketing</u></p> <p>1) Asesoramiento sobre análisis del mercado</p> <p>2) Asesoramiento sobre definición de objetivos de mercado (ventas, márgenes, market share)</p> <p>3) Asesoramiento sobre segmentos del mercado</p> <p>4) Apoyo sobre mercado electrónico</p> <p>5) Asesoramiento sobre investigación de mercado</p> <p>6) Asesoramiento sobre estrategia de productos: producto, mix, brand, packaging.</p> <p>7) Asesoramiento sobre fijación de precios y estrategias</p> <p>8) Asesoramiento sobre logística y canales de distribución.</p> <p>9) Asesoramiento sobre estrategias de promoción: publicidad, promoción de ventas.</p> <p>10)Asesoramiento sobre manejo de cartera de clientes</p> <p>11)Asesoramiento sobre desarrollo de mercados en el exterior.</p> <p>12)Asesoramiento sobre estructuración de la cadena de valor.</p>
6.Control de Gestión	<p><u>A. Control de Gestion para el sector manufacturero</u></p> <p>1) Asesoramiento sobre layout de planta</p> <p>2) Asesoramiento sobre metodologías de producción</p>

Titulo	Topicos principales
	3) Asesoramiento sobre desarrollo de productos y VA/VE 4) Asesoramiento sobre tecnologías de producción (materiales, mecanizado) 5) Apoyo para estimación de demanda, plan de producción, integración vertical. 6) Asesoramiento sobre materias primas, compras de materiales, control 7) Asesoramiento sobre control de existencias, compras 8) Apoyo para el control de calidad, la IE, control de equipos 9) Asesoramiento sobre tratamiento de residuos, protección ambiental y sus leyes 10) Asesoramiento sobre cadena de valor y sistema de información de la producción <u>B. Control de Gestion para Comercio y Servicios</u> 1) Asesoramiento sobre la implementación del concepto del local comercial 2) Asesoramiento sobre estudios de localización del local comercial 3) Asesoramiento sobre formas de comercialización (venta personalizada, autoservicio, etc) 4) Asesoramiento sobre layout del local, exhibición de productos etc. 5) Asesoramiento sobre iluminación y uso del color en el local. 6) Asesoramiento sobre merchandizing: planificación de productos, promoción de ventas etc. 7) Asesoramiento sobre logística y control de la distribución. 8) Asesoramiento sobre sistemas de información: sistema POS, código de barras, EDI etc. 9) Asesoramiento sobre control de cartera, atención al cliente etc.
7.Desarrollo de nuevos negocios	1) Asesoramiento para la identificación de oportunidades y fijación del concepto del negocio. 2) Apoyo para evaluación de las oportunidades de negocio: recursos de gestión, análisis de mercado, rentabilidad, competitividad etc. 3) Apoyo sobre la conformación del modelo de negocio: cliente target, conformación del producto o servicio etc. 4) Apoyo sobre metodología para preparación del plan de negocios 5) Asesoramiento para la evaluación del plan de negocios. 6) Apoyo sobre preparación y control de cronogramas 7) Asesoramiento para la planificación financiera 8) Asesoramiento para la gestión: búsqueda de recursos financieros, personal, outsourcing etc 9) Asesoramiento para la utilización de los programas de fomento 10) Asesoramiento para el relacionamiento con universidades, centros de investigación.
8.Gestion y control de la	1) Asesoramiento para conformar un método de información de mercado. 2) Asesoramiento para conformar un método de control de información de

Titulo	Topicos principales
informacion	materiales y producción. 3) Asesoramiento para conformar un sistema de información para control de ventas 4) Asesoramiento para conformar un sistema de información para control de clientela 5) Asesoramiento para la utilización de software comercial enlatado. 6) Asesoramiento para conformación de redes LAN, Internet, Networks etc. 7) Asesoramiento para establecer métodos racionales de control administrativo 8) Apoyo para el control de la información de gestión 9) Asesoramiento para la preparación de paginas Web.

Fuente: Preparado por la Misión tomando como referencia la publicación “<Nuevo Sistema de Consultor Diagnosticador > de Japón Junio 2000 Sub Comité de estudio de contenido de las materias sobre tecnologías blandas del Concejo de Políticas PYME”

Respecto de la conformación de las materias de estudio, se ha tomado como referencia las estructuras utilizadas actualmente en Japón en el sistema de capacitación de los Consultores PYME (ver el punto (4) adjunto). Los principales puntos que difieren con los contenidos de las materias de Japón como así también los puntos agregados para su adaptación a Chile se resumen en la siguiente tabla. (Ver Tabla 4.3-6)

**Tabla 4.3-6 Puntos principales que difieren entre el sistema chileno y japonés**

Materia	Criterios básicos y Diferencias entre Chile y Japon
Generalidades sobre PYMEs y Programas de Fomento	1. El estudio de datos estadísticos de PYMEs (precios de bienes ex –fabrica, montos de valor agregado etc) y/o indicadores para la gestión empresarial (índice de capitalización, índice de capital propio, tabla de costos estimados por rubro etc) no son de aplicación actualmente en Chile por lo que se eliminan en la materia. 2. En la versión chilena se incluyen consideraciones sobre las características de las PYMEs del país, como así también los aspectos sobre economías regionales y las tendencias de las exportaciones. 3. Sistemas de financiamiento para desarrollos de alto nivel (alta tecnología) no se aplican en Chile, por lo que fueron eliminados en la materia.
Habilidades del Consultor	- La materia, por su contenido, se asemeja al que se dicta en Japón. - En los contenidos, se trata de reforzar particularmente aquellos aspectos que se requieren para los consultores chilenos. Esto es, las prácticas de consultoría en campo.
Análisis financiero-Estrategias	- Se reforzarán los aspectos sobre análisis de la gestión basada en el análisis de los balances contables. - Los temas sobre relaciones inter-empresariales, emisión de deuda se eliminan de la materia. - Los temas sobre calculo de valor de empresa (estimaciones de valor de las acciones, valuación de empresa a la hora de su venta) se eliminan de la materia, dada la baja aplicabilidad para el estudio de PYMEs en Chile.
Aspectos legales de la Gestion	- El material didáctico de esta materia utilizado durante el PP ha sido preparado por un abogado local. El material contiene la legislación vigente, y todos los aspectos relacionados a la gestión PYME. Por ejemplo, la ley especial para quiebra de empresas. Por otro lado, las legislación para la recuperación de empresas aún está en estudio. De este modo, el material está actualizado a la fecha, y a futuro podrá ampliarse.

Materia	Criterios básicos y Diferencias entre Chile y Japon
	- Por otro lado, se incluyen nuevas legislaciones, tales como la nueva Ley PYME, la Ley de Competencias Laborales, las Leyes Laborales, las leyes sobre medioambiente, todas ellas legislaciones de suma importancia para Chile.
Estrategias de la gestión	- Esta materia puede dividirse en 3 grandes capítulos: estrategia de la gestión, teoría de la organización empresarial, y marketing. Estos capítulos son similares a los que se aplica en Japon solo que, debido a la amplitud que abarcan, será necesario definir las partes que se darán prioridad en los programas de estudio y en la preparación del material didáctico.
Control de gestión	- En el caso de Japón, se subdividen en 2 grandes capítulos: el “Control de Producción” y el “Control de las Instalaciones de Producción”. En el caso chileno, se modifican por: “Control de Gestion del Sector Manufacturero”, “Control de Gestion del sector Comercio y Servicios”. Los cursos pueden desarrollarse de acuerdo a estos 2 rubros. Sin embargo, temas tales como “Aglutinamiento de Empresas de Comercio”, “Ley de Creación de Grandes Centros Comerciales para Promocion Regional”, “Ley de Reactivación de Centros Urbanos” son rubros que se desarrollan en Japon, pero no se incluirán en las materias.
Desarrollo de Nuevos Negocios	- Los contenidos son semejantes, entre el material chileno y el japonés.
Control de Gestion y de la Información	- Los tópicos sobre “programación”, aspectos teoricos y técnicos sobre “procesamiento de datos” han sido eliminados. Los puntos a incluir en la materia deben considerar que sirvan al consultor para que éste tenga nociones básicas como para poder dialogar con los ingenieros en sistema y expertos en TICs y oficie de “puente” entre los especialistas y el empresario. Dado que en Japon, una de las ramas del sistema de Consultores PYME surgió en el campo de las TICs, la materia contiene una serie detallada de capítulos. En el caso chileno, dado que existen numerosos consultores especializados y numerosas instituciones de capacitación en la materia, los puntos a ser incluidos en la materia en la versión chilena serán solo los necesarios para tener los conocimientos sobre la aplicación de las TICs en la gestión de la empresa. (incluyendo los puntos sobre Estrategias de Gestion)

Fuente: Preparado por la Mision JICA

#### 4.3.3.4 Elaboración de los textos de estudio

En la etapa inicial de la implementación, una vez que los organismos de capacitación se registren como tales ante el organismo de registro de consultores de EMT, recibirán asesoramiento e instrucciones por parte de los miembros del organismo examinador sobre los contenidos, malla curricular etc. Posteriormente los docentes de las respectivas materias elaborarán los textos correspondientes. (los textos utilizados en el PP podrían servir de base, pero se requiere la revisión tomando como referencia los contenidos de la tabla 4.3-5)

Debido a que los contenidos de esos textos servirán como indicadores para los exámenes de certificación, deberán reeditarse luego de un minucioso estudio ya que servirán de textos estándares que a su vez elaborarán los organismos de capacitación a crearse en el futuro. En cuanto al contenido, cada materia debe estructurarse de tal manera que el esquema general quede claro, independientemente de la distribución de los respectivos ítems, y ser redactada desde una posición imparcial sin opiniones personales.

En base a los resultados observados en el PP, deberán incluirse el material necesario para lograr los conocimientos y know-how requeridos a los Consultores EMT, y por el contrario todo aquello que resulte superfluo deberá eliminarse. Por otro lado, se deberá tener como objetivo un texto equilibrado,

umentando el número de páginas para aquellos tópicos que requieran de explicaciones de detalle como así también incluir consideraciones para la adaptación a la situación chilena.

Los criterios básicos de preparación del material de estudio para cada materia se indica en la Tabla 4.3-7.

**Table 4.3-7 Criterios basicos sobre contenidos por materia**

Material	Criterios basicos sobre contenidos
<p>Generalidades sobre EMTs y programas de fomento</p>	<p>(Criterio) Dado que al Consultor se le exige una tarea orientada al sitio, se deberá centrar en la situación de las EMTs chilenas, antes que un material didáctico estándar utilizado en otros países.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el PP, el tema de las reformas en el management fue incluido en esta materia. Sin embargo, dado que en Chile la innovación es un tema importante dentro de las políticas de estado, se establece un capítulo aparte sobre innovación y de ese modo se podrá preparar un material de estudio adaptado al país.</li> <li>• La mayoría de las empresas entrevistadas durante el estudio mostraron interés por una consultoría que tenga en cuenta la situación real de sus negocios, como así también las diferencias con las grandes empresas. Las EMTs difieren en muchos aspectos con las grandes empresas, no solo por su tamaño sino también por el tipo de gestión (familiar, ágil y flexible) y la particularidad de la falta de recursos de gestión como personal, materiales, fondos, información, como así también recursos externos y adecuado ambiente de negocios. El poseer conocimientos sobre el ambiente de negocios sobre las tendencias y evolución de los sectores involucrados con EMTs en Chile y condiciones para el comercio internacional constituye una herramienta importante a la hora de realizar los asesoramientos a las empresas.</li> <li>• Dentro de las empresas entrevistadas durante el estudio, muchas eran emprendedores que han sufrido dificultades en la etapa de instalación de su negocio, por falta de recursos de gestión. Por lo tanto, se espera que el Consultor EMT sea capaz de apoyar y asesorar sobre la búsqueda de recursos externos (complementarios a los disponibles) además del asesoramiento sobre fijación e implementación de estrategias. Para ello, serán importantes los conocimientos sobre los detalles de los programas de fomento y su tramitación, como así también las capacidades de asesoramiento sobre cómo utilizar recursos externos, de modo que se pretende conformar un texto que incorpore estas necesidades de las EMTs.</li> <li>• En las EMT, el empresario se ve obligado a intervenir en todos los aspectos de la gestión, la estructura de la empresa depende en gran medida de la personalidad del propietario, éste no dispone de suficiente tiempo. Para esto, se propone la preparación de material escrito básico que permita el debate grupal considerando la escasez de la información, y que permita fortalecer las capacidades de aplicación práctica de conocimientos en campo y de ese modo crear el perfil del consultor que es tan buscado por parte de los empresarios.</li> </ul>
<p>Habilidades del Consultor</p>	<p>(Criterio) Dado que es difícil lograr capacidades para asesoramiento por medio de cursos teóricos, se trata de incorporar tópicos referidos a la implementación de talleres de trabajo en el material de estudio, con miras a su aplicación práctica durante el curso.</p>

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	<p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante las entrevistas a empresas, se recibieron numerosos comentarios referidos a los requerimientos de los Consultores EMT, en que primeramente deben ser confiables como personas, y que sean capaces de escuchar los planteos de los empresarios con los ojos puestos en igual posición que éstos. Además, se señalaron también problemas sobre la moral del consultor, la prohibición del uso de posiciones ventajosas por su función, la confiabilidad en la protección de información confidencial y la recepción de la orden de trabajo. Por otra parte, son numerosos los casos en que muestran interés en recibir asesoramiento para incorporar mejoras que sean factibles en campo. Adicionalmente, muchos tienen expectativas en recibir apoyo en forma continua luego del diagnostico requiriendo del consultor el rol de acompañante del empresario. En el texto se tratará de incorporar los tópicos necesarios para cubrir conocimientos y capacidades en base al perfil esperado del consultor, las teorías y métodos prácticos.</li> <li>• Como ampliación de las capacidades de coordinación requeridas a los Consultores y como una parte de habilidades de manejo de recursos, se incorporará material de estudio que permitan las discusiones de grupo, mejorar la capacidad de aplicación de conocimientos en campo, permitiendo el fortalecimiento de las brechas de los consultores existentes.</li> </ul>
<p>Analisis financiero y estrategias</p>	<p>(Criterio)</p> <p>Como resultado del PP, esta materia es una de las brechas importantes a cubrir para los consultores chilenos actuales. De allí que se recomienda la selección de docentes que conozcan la situación de las EMTs y la preparación de material de estudio que contemple un número suficiente de horas del curso que permitan una comprensión profunda de la materia.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una técnica importante de la gestión para analizar la situación y los problemas financieros de las empresas. Para ayudar a diagnosticar una perspectiva de toda la compañía, tales como el impacto de la reducción de costes en la planta de producción sobre el cash flow etc, el conocimiento sobre contabilidad y finanzas es esencial al momento del diagnóstico integral de la empresa. El texto deberá diseñarse para obtener los conocimientos y capacidades básicas en la materia para realizar el diagnostico. No obstante, el texto deberá contemplar la legislación y sistema aplicables a Chile.</li> <li>• Los problemas de Contabilidad y Finanzas no se limitan al campo administrativo, sino que están influenciados incluso hasta por la actitud de los operarios para con el trabajo. Por ejemplo, la reducción de costos está ligado a la conciencia del personal de la planta, pero qué medidas se deben tomar para fortalecer el concepto de costos en la gente?. Como hacer en el caso de empresas que no disponen de registros históricos? Para ello, se recomienda la preparación de textos que contemplen actividades de debates grupales para fortalecer las capacidades de aplicación en campo y así lograr el tipo de perfil de consultores esperado por los empresarios.</li> </ul>
<p>Aspectos legales</p>	<p>(Criterio)</p> <p>Dado que los temas relacionados con la legislación difieren según el país, la materia debe estar en sintonía con Chile. Además, las necesidades de conocimientos sobre aspectos legales varían con la evolución del ambiente de negocios. Por ejemplo, la ley</p>

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	<p>PYME, la Ley de Competencias Laborales, las reglamentaciones ambientales van cambiando de acuerdo a las épocas. Por ello, los textos deben acompañar estas variaciones.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es necesario que los contenidos sean acordes a la situación del país. Para ello se deben incorporar tópicos sobre la Ley de PYMEs, la Ley de Competencias laborales, regulaciones sobre instituciones de fomento y medio ambientales.</li> <li>• Es necesario incluir tópicos sobre: inicio de actividades, trámites, establecimiento y cierre de empresas, derechos de propiedad intelectual, contratos, emisión de acciones, mercado de capitales. También tópicos sobre aspectos comerciales como: bases contables, reglamentaciones para la contabilidad y finanzas, derecho laboral, derecho ambiental, todos en un acuerdo a las leyes vigentes en Chile. En la práctica, para las acciones o trámites legales intervienen especialistas tales como abogados pero el consultor deberá estar preparado para prevenir posibles problemas dado su conocimiento del estado de la empresa. Luego, el texto deberá contemplar los conocimientos y know-how básicos requeridos en la materia.</li> <li>• Estrategia de negocios aprovechando la legislación vigente (por ejemplo: la diferenciación debido a la obtención de patentes, mejora de imagen de producto debido a que es amigable con el medio ambiente etc) Para ello se preparará material de estudio con el objetivo de servir para organizar grupos de debate sobre el papel de los consultores de EMT para apoyar la revitalización de las empresas. De este modo, crear el perfil del consultor que sea capaz de responder en el campo, tan esperado por los empresarios.</li> </ul>
Estrategias de gestion	<p>(Criterio)</p> <p>Esta materia, que crea una de las capacidades centrales de los consultores, tiende a ser desarrollada con las teorías utilizadas en las universidades. Sin embargo, el curso debe ser compatible con las pequeñas empresas dado que el consultor EMT requiere estar capacitado para responder en campo. Por otro lado, las explicaciones en el texto como así también los casos ejemplos deben estar referidos a EMTs.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta materia cubre aspectos de la gestión de empresa: la estrategia de gestión, teoría organizacional, marketing y los sistemas de información de gestión; aspectos sobre contabilidad y finanzas: análisis de la gestión, análisis de situación, resolución de problemas, todos conocimientos fundamentales a la hora del asesoramiento sobre el futuro del negocio. Todo ello será incorporado en los textos.</li> <li>• La tecnología informática, si bien es un campo en el que se requiere especialización para la conformación de los sistemas de información de gestión y su aplicación, para que el sistema de resultados es necesario hacer cambios drásticos en la gestión y la condición base será que el sistema se adecua a dichos cambios. El Consultor de EMTs, debe tener en cuenta varios aspectos: desde la estrategia de gestión a la organización del negocio, producción, ventas y mediante el sistema de información debe apuntar a la mejora de la competitividad y productividad una vez logrado resultados en diversos sectores de la gestión. Por ello, se esperan resultados positivos del diagnóstico y el asesoramiento supuestos en la etapa del diseño. Concretamente, será necesario tomar acciones tendientes a la creación de un sistema de información que aproveche la información de recursos humanos y de marketing,</li> </ul>

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	<p>para que sean utilizados dentro del marco de las estrategias de gestión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociado al punto 1, para las EMTs que son empresas que deben responder con rapidez ante los cambios en el ambiente de negocios, se preparan textos con miras a ser utilizados en debates grupales, particularmente con empleados que indirectamente están involucrados, planteándose preguntas como: Qué es la estrategia? Qué es la organización?, Qué hace un sistema de información? De este modo, contribuir a la creación del perfil del consultor que sea capaz de responder en el campo, tan esperado por los empresarios.</li> </ul>
Control de gestion	<p>(Criterio) El texto utilizado durante el PP solo cubría la industria manufacturera. Sin embargo, si se tienen en cuenta las necesidades chilenas, es necesario incorporar el sector comercio y servicios, en donde se contemplen por ejemplo la gestión de locales comerciales. Por otro lado, las herramientas de gestión japonesas, tales como las 5S, Kaizen, las 7 herramientas del QC, las técnicas de reducción de costos, el control de inventario etc serán incorporados en un mismo volumen.</p> <p>(Contenidos)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El texto utilizado durante el PP para las herramientas de gestión japonesas, tales como las 5S, Kaizen, las 7 herramientas del QC, las técnicas de reducción de costos, el control de inventario etc habían sido preparados como folletos individuales. En el curso permanente serán incorporados en un solo volumen.</li> <li>• Se recibieron muchos comentarios en el sentido de que muchos consultores existentes desconocen el campo, y brindan asesoramiento sin conocer la realidad. De los Consultores de EMT se espera que hagan un diagnóstico basado en una visión integral de la empresa, y que permitan mejorar la productividad y la competitividad de la empresa a través de su asesoramiento. Para ello será necesario tener los conocimientos y know-how sobre el control de gestión y el análisis de campo, los cuales serán volcados en el texto.</li> <li>• Se preparará un texto que sirva para debates grupales sobre conocimientos básicos referidos a las relaciones entre planta de producción, ventas, y el departamento de diseño, control de empresas subcontratadas, tratamiento de reclamos, 5Ss, Kaizen, TQC. De este modo, contribuir a la creación del perfil del consultor que sea capaz de responder en el campo, tan esperado por los empresarios.</li> </ul> <p>EscucharLeer fonéticamente</p>
Desarrollo de nuevos negocios	<p>(Criterio) Para el asesoramiento en establecimiento de negocios y reformas en la gestión, es necesario disponer de capacidades para asesorar el proceso de gestión. Para ello se requieren una serie de habilidades de aplicación utilizando la teoría de la gestión empresarial, y herramientas tales como recolección y análisis de la información, diseño de la planificación, que sirven para el monitoreo del ambiente de negocios.</p> <p>(Contenidos) Se debe tener en cuenta el monitoreo del tipo de actividad de la empresa, identificación de oportunidades de negocios, descubrimiento de semillas en el negocio, conformación del concepto del negocio, la creación de un plan de negocios, y al mismo tiempo la obtención de información para la búsqueda de recursos de gestión. Además, se deben</p>

Material	Criterios basicos sobre contenidos
	<p>incluir tópicos que permitan aprender el método de creación de un plan de negocios, en donde coincidan las necesidades del mercado con las semillas de la empresa. También se incluyen los estudios de casos propios de Chile. Actualmente en Chile se están desarrollando cursos de capacitación para emprendedores y programas de apoyo a la asociatividad empresarial, en instituciones como la Universidad de Chile, la Universidad de Santiago entre otros. Pueden tomarse estos casos como ejemplos de iniciativas e incluirlos en el material didáctico o bien prepararlos como material de referencia.</p>
<p>Gestion y control de la informacion</p>	<p>(Criterio)            En varios campos se ha convertido en algo importante el uso de los sistemas de información en los negocios. Por ello, para su utilización en las empresas, se requiere que el Consultor actúe como puente con los especialistas del tema, para lo cual es necesario la adquisición de conocimientos básicos sobre sistemas y diseño de sistemas. La parte principal del curso consistirá en principio en conocimientos básicos de aspectos técnicos de TICs, y la utilización de las computadoras y software principales. Con respecto a las metodologías de cómo utilizar la información en la gestión, se tratan en la materia “Estrategias de Gestión”.</p> <p>(Contenidos)            La utilización de los sistemas de gestión de la información se ha convertido en algo importante en todos los aspectos de la gestión, dada la difusión de los conocimientos básicos en tecnologías de TICs y de los sistemas de información estratégica. Para ello, se requiere que el Consultor actúe como puente entre los ingenieros en sistema y el empresario, para lo cual es necesario la adquisición de conocimientos básicos sobre sistemas.</p>

Fuente: Preparado por la Mision en base a la publicación “<Nuevo Sistema de Consultor Diagnosticador > de Japón Junio 2000 Sub Comité de estudio de contenido de las materias sobre tecnologías blandas del Concejo de Políticas PYME”

Además, es necesario establecer una relación con los consultores existentes. Podrían establecerse un mecanismo de eximición para ciertas materias a los efectos de promover la incorporación al sistema de EMT a consultores poseedores de certificados en otros rubros. Por ejemplo, los abogados pueden eximirse en la materia “Aspectos Legales”, como así también aquellos que poseen el certificado de expertos en TIC pueden eximirse en “Sistemas de información de la gestión” etc.

En el caso que se implementaran las materias mencionadas para el curso, también se deberá estudiar los criterios de aprobación para la etapa de los exámenes y su incorporación oficial. Por ejemplo, durante la vigencia del certificado de 3 años, las personas pueden solicitar la exención del examen de la asignatura. Por otro lado, para establecer una relación con los certificados de consultores existentes, puede establecerse un mecanismo de eximición para ciertas materias. Por ejemplo, para los abogados la materia 4) Aspectos legales, para los funcionarios de instituciones de fomento la materia 1) Generalidades sobre EMTs y programas de fomento etc.

#### 4.3.4 Programa del curso de capacitación

##### 4.3.4.1 Programa del curso teórico

Según el futuro incremento de examinados, se estima que para el curso de capacitación de consultores de EMT se establecerán diversos programas. A continuación, en la Tabla 4.3-8 se describe un ejemplo del curso de seis meses con una cantidad máxima posible de días y horas, suponiendo que se abrirá en abril de 2011, después de que se establezca el sistema, con 15 horas semanales; 3 horas nocturnas los días miércoles (18:30 ~ 22:00 horas, incluyendo los descansos), 6 horas los días viernes (15:00 ~ 22:00 horas, incluyendo los descansos) y 6 horas los días sábados (9:30 ~ 16:30 horas, incluyendo los descansos).

**Tabla 4.3-8 Ejemplo de la cantidad máxima posible de días y horas del curso teórico para la capacitación de consultores de EMT (Curso de 6 meses a abrirse en abril de 2011)**

	Materias	Base	Casos	Total
Curso teórico desde el 1° de abril (viernes) hasta el 21 de septiembre (miércoles)	① Gestión de EMT y política	27h		27h
	② Capacidad de asesoramiento	30		30
	③ Finanzas y contabilidad	38	6h	44
	④ Asuntos legales de la gestión	29		29
	⑤ Teoría de la gestión empresarial	35	6	41
	⑥ Gestión de operaciones	35	6	41
	⑦ Desarrollo de nuevos negocios	29		29
	⑧ Sistema de información de la gestión	29		29
	⑨ Prácticas de diagnóstico de EMT	90		90
		Total	342h	18h
Ceremonia de apertura del curso: 1° de abril (viernes)				3h
Ceremonia de terminación: 30 de septiembre (viernes)				3

Fuente: Preparado por la Mision JICA

##### 4.3.4.2 Programa del curso práctico de diagnóstico

###### (1) Cómo desarrollar el curso práctico de diagnóstico

Durante el curso práctico de diagnóstico se realizarán las prácticas de diagnóstico teniendo en cuenta los temas estudiados en el curso teórico, las funciones que se esperan de los consultores de EMT, y el diagnóstico y la forma de apoyo que se indican a continuación.

**Tabla 4.3-9 Cómo desarrollar el curso práctico de diagnóstico**

Etapa de diagnóstico y apoyo	Contenido
1. Verificación previa de las necesidades del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que el consultor de EMT debe de brindar la satisfacción al cliente de la empresa diagnosticada, es imprescindible que se determinen con precisión las necesidades del diagnóstico de la empresa objeto.</li> <li>• Existe el caso en el cual el propio ejecutivo reconoce cuáles son los temas y sus factores principales. Por lo tanto, es necesario que el consultor verifique las demandas y las expectativas de la empresa a través de las entrevistas y los datos, analice su pertinencia en forma objetiva y desde una perspectiva a largo plazo, solicite las modificaciones que fueran necesarias tratando de explicar suficientemente para llegar a acuerdo entre la empresa y el consultor, para que haya quedado convencida.</li> <li>• Estas verificaciones previas son imprescindibles tanto para lograr la satisfacción del cliente con respecto a la propuesta final y el informe como para la implementación de las propuestas.</li> <li>• Los participantes del curso deben respetar la ética profesional y la confidencialidad como consultores, tales como guardar secretos, la prohibición del abuso de las relaciones de confianza y de la posición al asumir los trabajos, etc.</li> </ul>
2. Análisis cuantitativo y cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se analizarán los índices relativos al crecimiento, a la rentabilidad, a la seguridad, a la fluidez y a la productividad a través de los cuadros financieros que corresponden al método de análisis de gestión convencional, y al mismo tiempo, se analizarán las cualidades de los ejecutivos (liderazgo, capacidad de comunicación, toma de decisiones, humanidad, confiabilidad, etc.).</li> <li>• Las medidas para la conservación ambiental y la contribución social se analizarán como actividades para las nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>
3. Análisis de los factores que rodean a la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los factores económicos como factores principales (tendencias vinculadas con los recursos de gestión como las personas, las cosas, el dinero, las informaciones, etc., que afectan el rendimiento económico, las tendencias de las restricciones, las tendencias del área económica zonal, etc.)</li> <li>• Factores sociales (efectos del ambiente y la sociedad que afectan las empresas pensando ampliamente a escala global, prestando importancia no sólo a la eficiencia económica sino a las características sociales)</li> <li>• Los factores humanos (satisfacción espiritual y autorrealización a partir de la satisfacción de las necesidades básicas materiales), etc. deben considerarse no sólo como amenazas o debilidades, sino como nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>
4. Análisis de los recursos de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a los recursos de gestión de las empresas objeto, se requiere por ejemplo, una visión para analizar integralmente si se está formulando el método de obtención de los recursos de gestión necesarios conforme al plan de gestión, método de capacitación y plan de uso, y si además de los recursos de gestión como los recursos humanos, los recursos financieros, las informaciones, los derechos de propiedad intelectual, etc., todos los recursos de gestión como la ubicación geográfica y las posibilidades de obtención de los recursos de gestión externos están dispuestos equilibradamente según las necesidades de todos los sectores de la empresa y si existe un sistema de gestión que permita utilizar los recursos de gestión según los cambios del entorno de gestión.</li> </ul>

Etapa de diagnóstico y apoyo	Contenido
5. Extracción de los temas de gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se espera de los consultores de EMT una reforma de criterios desde el consultor de tipo asesor tradicional hacia el consultor de apoyo fortaleciendo las aspiraciones del cliente.</li> <li>• Como temas de gestión se extraerán las debilidades al igual que las fortalezas. Durante la extracción, se determinarán tanto los problemas evidentes como latentes. De esta manera, es posible proponer claramente las metas de la mejora y de la reforma de la gestión.</li> </ul>
6. Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con respecto a las propuestas, deben idearse los diagnósticos de tipo participativo para que haya consenso con las empresas.</li> <li>• En las propuestas se prestará el apoyo utilizando la tecnología de asesoramiento como el coaching y los consejos que estimulen a la empresa la voluntad de implementarlas con convicción. Para ello, es imprescindible la comunicación con la empresa dentro del proceso de diagnóstico.</li> </ul>
7. Elaboración del plan de negocios que contemple los factores de variación	<p>La ejecución de lo que actualmente es posible, puede quedar imposibilitada en el futuro debido a los cambios del entorno de la gestión dentro y fuera del país y puede ocurrir también lo contrario. Por lo tanto, deben formularse las propuestas determinando los factores con altas posibilidades de ocurrencia.</p>
8. Propuesta e informe que sea consistente en el conjunto	<p>El contenido de las propuestas no debe ser lo más apropiado en forma parcial sino ser lo óptimo desde una perspectiva general de la empresa. Además, en el caso de resumir la propuesta dentro del grupo de diagnóstico, debe coordinarse de manera que no se produzcan inconsistencias en el contenido de las propuestas entre los miembros.</p>
9. Propuestas factibles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En definitiva, los consultores son consejeros y soportes, mientras que la ejecución de las propuestas queda confiada a la empresa. Por lo tanto, es necesario que las propuestas sean explicadas de manera fácil de comprender para que sean juzgadas como factibles para las empresas y tengan un contenido convincente que estimule la voluntad de continuar con el esfuerzo para su implementación.</li> <li>• Es necesario que las propuestas sean factibles conforme a los recursos de gestión que la empresa posee o puede utilizar, y al mismo tiempo, se debe indicar claramente los medios para su aseguramiento en el caso de que tenga que recurrir a los recursos externos.</li> </ul>
10. Apoyo para la realización de las propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la consultoría de diagnóstico y apoyo del tipo participativo, la empresa debe participar en el proceso de diagnóstico, y al mismo tiempo, se espera que el consultor participe en el proceso de implementación de la propuesta y preste el apoyo a las actividades autónomas de la empresa formulando un acuerdo.</li> <li>• Las funciones del consultor de EMT no terminan con la presentación de las propuestas y se espera que el contenido del diagnóstico y del apoyo se implemente y se logren los resultados. Para ello, es necesario que el consultor explique concretamente los métodos de complementación de los recursos de gestión tales como los programas de apoyo oficial que, en el caso necesario, puedan utilizar las empresas, la colaboración de los expertos de diversas clases, etc.</li> </ul>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

## (2) Distribución de horas del curso práctico

La distribución de horas del curso práctico se muestra a continuación, pero se ajustará el programa para la realización de las entrevistas con los ejecutivos y el diagnóstico de la fábrica teniendo en cuenta las conveniencias de la empresa objeto. Debido a que difiere el método de aprendizaje entre el cursos teórico y el curso práctico, se distribuirá y se explicará previamente a los participantes la “guía de las prácticas de diagnóstico” que trata del contenido y el método de aprendizaje, el procedimiento y las precauciones, etc., y se realizará la visita a la empresa después de lograr la comprensión por parte de los participantes.

**Tabla 4.3-10 Horas del curso práctico**

Ítems	Horas	Contenido
Objetivos		El curso práctico (prácticas de diagnóstico de EMT) tiene como objetivo la formación de la capacidad que permita aplicar en la práctica los conocimientos aprendidos y reforzados durante el curso teórico mediante el entrenamiento en el lugar de trabajo.
Horas totales	90 horas	<p>Las horas del curso práctico serán en total de 90 horas en un plazo de 3 semanas, en dos empresas. El detalle se muestra a continuación, pero las horas serán ajustadas teniendo en cuenta la conveniencia de las empresas diagnosticadas. Cada grupo elaborará el horario del curso práctico apropiado por ejemplo aprovechando los días sábados o las noches de los días hábiles, y se aseguran más de 90 horas de entrenamiento del curso práctico.</p> <p>Total de 90 horas (en la mediana empresa será de 10 días con un total de 53 horas y en la pequeña empresa, de 7 días con un total de 37 horas)</p> <p>① Entrevista con los ejecutivos, etc. (diagnóstico general): 1 día × 8 horas × 2 compañías = 16 horas.</p> <p>② Diagnóstico detallado: 1 día × 8 horas × 2 compañías = 16 horas.</p> <p>③ Reunión de informe: 1 día × 3 horas × 2 compañías = 6 horas.</p> <p>④ Debate grupal y elaboración del informe, etc.: Total 52 horas (debate en el aula 33 horas + tareas en el hogar, etc. 19 horas)</p> <p>Observaciones: Para el cálculo de las horas indicadas arriba, no se incluyen las “horas de traslado”.</p>

Fuente: Preparado por la Mision JICA

Además, teniendo en cuenta la existencia de opiniones que consideran necesaria la adaptación del formulario de informe de diagnóstico a la chilena, en los resultados de la evaluación del Proyecto Piloto, es de esperar que el formato del informe sea mejorado a través de la discusión con los docentes.

## (3) Programa del curso práctico

**Tabla 4.3-11 Programa de prácticas de diagnóstico de empresas**

	Paso	Principales actividades
Estudio	0. Comprensión previa de la reseña de la empresa (instructores, etc.) Esta información no se distribuye.	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Selección de las empresas objeto del diagnóstico.</li> <li>② Entrevista con los ejecutivos.</li> <li>③ Recopilación de informaciones de la empresa.</li> </ul>
	1. Decisión de los lineamientos del diagnóstico (aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Orientación del método de diagnóstico.</li> <li>② Formación de grupos de participantes.</li> <li>③ Análisis preliminar de la reseña de la compañía.</li> <li>④ Elaboración de los lineamientos del diagnóstico.</li> <li>• Establecimiento de las hipótesis de temas.</li> </ul>
Diagnóstico	2. Diagnóstico general de las secciones (en el sitio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Estudio por encuesta general de la gestión (5 secciones).</li> <li>② Recopilación de las informaciones por secciones</li> <li>③ Evaluación y calificación.</li> </ul>
	3. Determinación de debilidades y de fortalezas (aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Análisis de los resultados del diagnóstico general.</li> <li>② Elaboración del diagrama de radar general.</li> <li>③ Formulación del plan de diagnóstico detallado.</li> <li>④ Elaboración del informe por sección (borrador).</li> </ul>
	4. Diagnóstico detallado de las secciones débiles (en el sitio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Acuerdo con la empresa con respecto a los lineamientos del diagnóstico.</li> <li>② Recopilación y análisis de las informaciones detalladas de las secciones débiles.</li> <li>• En el diagnóstico detallado, según fuera necesario, se forman los grupos de aproximadamente 4 personas, y se realizará el estudio del ambiente de la gestión interna y externa que se relacionen con las debilidades, teniendo en cuenta las necesidades y los temas de la empresa objeto.</li> <li>③ Evaluación.</li> </ul>
Elaboración del informe	5. Análisis final y plan de mejoras (aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Elaboración del informe (borrador) por sección que refleje los análisis informaciones detalladamente recopiladas de las secciones débiles.</li> <li>② Planificación de lineamientos y estrategias de mejora.</li> <li>③ Elaboración del informe de diagnóstico de la empresa.</li> </ul>

	Paso	Principales actividades
	6. Elaboración del informe del diagnóstico (aula)	① Terminación del informe del diagnóstico de la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del informe que responda a las necesidades del diagnóstico y demandas de la empresa.</li> <li>• Consistencia entre el conjunto y las secciones, presentación de las problemáticas y la orientación.</li> </ul> ② Preparación de las informaciones de presentación.
Asesoramiento	7. Reunión de informe (en el sitio y en el aula)	① Presentación a la empresa. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación en la encuesta y verificación de la satisfacción del cliente.</li> </ul> ② Presentación en la reunión conjunta de los participantes.           ③ Reunión de reflexión, etc.

Fuente: Preparado por la Misión JICA

#### 4.3.4.3 Requisitos para la selección de los docentes e instructores de las prácticas del diagnóstico

Como preparativo para el inicio del sistema de consultores de EMT, se seleccionarán los docentes de las respectivas materias del curso de capacitación y los instructores de las prácticas de diagnóstico de las empresas, y se realizarán las preparaciones para las enseñanzas apropiadas antes del inicio de los cursos de capacitación y las prácticas del diagnóstico.

Como requisitos para seleccionar los docentes de las respectivas materias e instructores de las prácticas del diagnóstico, se citan los siguientes:

- ① Deben tener las cualidades como docentes e instructores.
- ② Deben comprender suficientemente las cualidades que se requieren como consultores de EMT y el objetivo del sistema.
- ③ Deben tener experiencia amplia como encargados de las operaciones y como instructores con respecto a los aspectos generales de las materias a su cargo y haber acumulado más de 5 años de esa experiencia. Las personas que se hayan dedicado con profundidad a los temas específicos, tienden a dictar las clases concentradas en dichos temas, lo cual no es deseable (existe esa tendencia entre los profesores universitarios).
- ④ Por norma, deben ser personas con experiencia de haber trabajado más de 3 años en empresas privadas.
- ⑤ Personas que puedan destinar las horas durante el período de ejecución del curso a su cargo o las prácticas de diagnóstico.

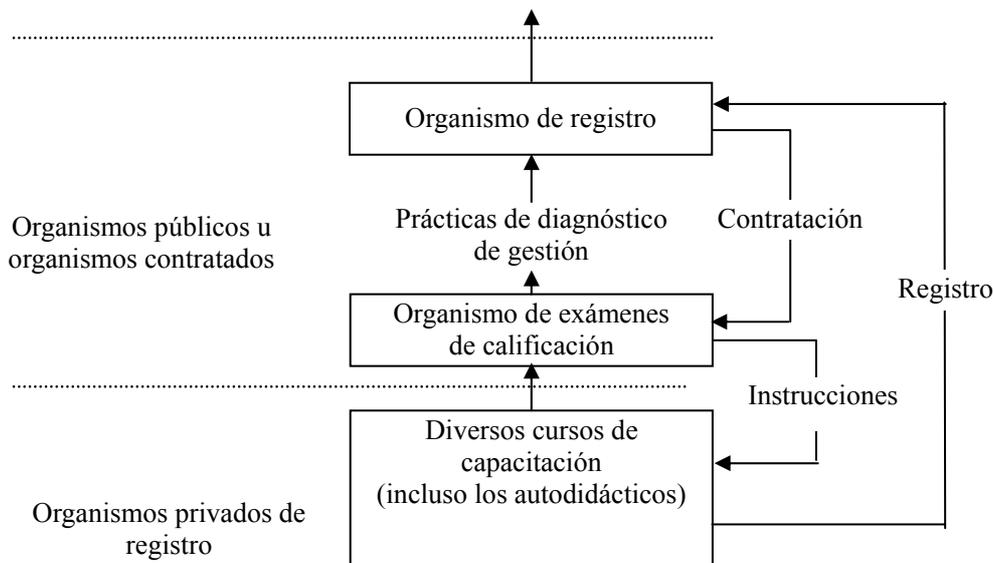
- Ⓒ Aunque es deseable que el instructor de las prácticas de diagnóstico sea un consultor calificado de EMT que tenga experiencia práctica del diagnóstico, al inicio del sistema se seleccionará según los resultados de la evaluación de las prácticas de diagnóstico del Proyecto Piloto.

#### **4.3.5 Sistema de registro y certificación**

Las funciones primordiales del consultor de EMT calificado y registrado sobre la base de las reglas normalizadas consisten en diagnosticar la gestión (dirección) de las EMT, y realizar el asesoramiento de la orientación apropiada de las actividades de gestión en general tales como la formulación de la estrategia de gestión, la estructuración del plan de gestión, las mejoras y reformas en las secciones de personal y laboral, producción, venta, finanzas, etc. Por otra parte, los ministerios y las secretarías relacionadas con el fomento productivo y los organismos de fomento oficiales no sólo esperan que se logren el fortalecimiento y el crecimiento de las EMT del país mediante el diagnóstico y las instrucciones de los consultores de EMT, sino también que se desarrollen ampliamente los programas a través del uso de sus capacidades en la promoción de los programas de apoyo para fomentar las EMT, mostrando un fuerte interés de que se inicie el sistema de consultores de EMT.

La Figura 4.3-1 indica el flujo de procesos entre los exámenes de calificación en el organismo examinador de certificación y el aprendizaje de los conocimientos y la capacidad de aplicación necesarios en los diversos cursos de capacitación, para el registro de las personas que aspiran a ser consultores de EMT en el organismo de registro. A continuación se explicarán los respectivos procesos.

Además, las personas que desean tramitar el registro aprobando los exámenes de calificación, deben cumplir con la participación de las prácticas del diagnóstico de empresas. Aunque los practicantes se someten a la evaluación del instructor con respecto al comportamiento durante las prácticas, sólo recibirán los puntos que deben tenerse en cuenta con respecto al comportamiento como consultores, independientemente de la aprobación o no. El hecho de que no se reflejen los resultados de la evaluación de los practicantes del diagnóstico de gestión en la aprobación o desaprobación de los exámenes de calificación, se debe a que en las prácticas de diagnóstico, los miembros de los respectivos equipos asumen respectivamente diferentes funciones y es difícil la determinación y la evaluación precisa de la capacidad de asesoramiento. Por lo tanto, en los exámenes de calificación se evaluarán tales capacidades durante el examen oral.



**Figura 4.3-1 Proceso hasta el registro**

#### 4.3.5.1 Exámenes de calificación para el registro

Este examen se realiza para seleccionar las personas que como consultores de EMT tengan las cualidades (conocimientos y capacidad de ejecución) mínimas necesarias para realizar el diagnóstico, el asesoramiento y las instrucciones de la gestión en general a las Mipymes de Chile.

Los exámenes de calificación son realizados por el organismo examinador que es comisionado por el MINECON, se certifican a las personas que hayan aprobado los exámenes de calificación que tendrán lugar dos veces al año según el siguiente procedimiento y el plazo de validez para el registro será de 3 años.

- ① Examen escrito (se componen de problemas de selección múltiple y problemas de casos)
- ② Examen oral (se formulan las preguntas sobre la base de los problemas de casos del examen escrito)

Debido a que los exámenes de calificación se realizan entre las personas que pretenden registrarse como consultores de EMT, es necesario que previamente se les expliquen a los examinados los requisitos del registro y se logre la comprensión de los mismos. Sin embargo, debido a que es suficiente que los requisitos del registro se cumplan dentro de los 3 años, que es el plazo de validez desde la aprobación de los exámenes de calificación hasta el registro, no se establece como requisito la rendición de los exámenes de calificación. Los consultores de EMT son considerados como aprobados cuando aprueben los exámenes escritos de todas las 7 materias, y en el caso de la aprobación de una parte de las materias, se consideran como “materias aprobadas”, y mediante la solicitud, se liberan de los exámenes de las materias correspondientes en los exámenes del año siguiente o subsiguiente.

#### (1) Requisitos de la selección del organismo examinador y sus funciones

Aunque el organismo examinador tiene superficialmente la función de realizar los exámenes de calificación y el juicio de aprobación o desaprobación, es necesario que se establezca el alcance de las preguntas del examen, la cantidad de preguntas, la forma y el grado de dificultad, el criterio de aprobación o desaprobación, etc., y la elaboración de las preguntas de los exámenes. Por lo tanto, además de los encargados de las operaciones, el organismo examinador será administrado por una comisión integrada por expertos de las materias que establecen los criterios y elaboran los problemas de exámenes. Es deseable que los miembros de la comisión no se superpongan con los docentes de los cursos de capacitación que se describen más adelante.

Para la selección del organismo examinador, es necesario que sea una organización vinculada de alguna manera con los consultores de EMT, que pueda comisionar la elaboración de los problemas a los expertos externos y realizar los exámenes recibiendo a los examinados externos.

El organismo examinador debe emitir las instrucciones como la notificación previa de las modificaciones del régimen de exámenes, así como del alcance de los exámenes a los organismos de capacitación registrados en el organismo de registro.

#### (2) Examen escrito

Para determinar los conocimientos mínimos necesarios relativos a la gestión requerida por las EMT, en los exámenes escritos se formulan las preguntas de selección múltiple para juzgar los conocimientos relativos a las 7 materias; la gestión y la política de gestión de las EMT, las finanzas y contabilidad, los asuntos jurídicos de la gestión, la teoría de gestión empresarial, la gestión de operaciones y el desarrollo de nuevos negocios, así como los problemas de casos para evaluar la capacidad práctica relacionada con el diagnóstico y el asesoramiento de las EMT.

Tal como se ha descrito anteriormente, los contadores están eximidos de rendir los exámenes de finanzas y contabilidad y los abogados de los asuntos jurídicos de gestión.

La Tabla 4.3-12 indica la cantidad de problemas por materia, la distribución de puntos y las horas de examen. Los resultados de los exámenes se evaluarán según las siguientes criterios.

- 1) Se consideran aprobados con más del 40% de los puntos máximos en cada materia y con el 60% de los puntos totales del total de los puntos máximos de todas las materias.
- 2) En el caso de que una persona que no corresponda a 1) rinda nuevamente el examen después del año siguiente, se considerarán como materias aprobadas las que haya obtenido más del 60% de los puntos (con un plazo de validez de 3 años) y queda liberada del examen de esas materias en los exámenes que se realicen dentro de 3 años de ese año fiscal, o sea, en el año siguiente y subsiguiente.

A pesar de que el nivel de juicio establecido en 1) de arriba pareciera bajo, eso se debe a que los problemas que se formulan no se limitan al alcance del contenido de las clases del curso de capacitación y de lo escrito en los textos estándares, sino abarcan problemas de cálculo, problemas que cuestionan la capacidad de aplicación de los problemas de casos y los conocimientos en torno a

los contenidos escritos en los textos, estableciéndose un grado de dificultad que tiene como objeto la selección de las personas que posean los conocimientos y la capacidad de aplicación de alto nivel que no se logren sólo con los estudios para el examen como consultores de EMT.

**Tabla 4.3-12 Cantidad de problemas por materia del examen escrito, distribución de puntos y horas de los exámenes**

Materias	Sistema optativo		Casos		Distribución total de puntos	Horas de examen	
	Cantidad de problemas	Distribución de puntos	Cantidad de problemas	Distribución de puntos			
① Gestión y política de EMT	5 problemas	20 puntos	-	-	20 puntos	09:30–10:00	30 min.
② Capacidad de asesoramiento	-	-	-	-	-	-	-
③ Finanzas y contabilidad	10	40	1 problema	20 puntos	60	10:15–11:15	60
④ Asuntos legales de gestión	5	20	-	-	20	11:30–12:00	30
⑤ Teoría de gestión empresarial	10	40	1	20	60	12:15–13:15	60
⑥ Gestión de operaciones	10	40	1	20	60	14:15–15:15	60
⑦ Desarrollo de nuevos negocios	5	20	-	-	20	15:30–16:00	30
⑧ Sistema informático de gestión	5	20	-	-	20	16:15–16:45	30
⑨ Prácticas de diagnóstico de EMT	-	-	-	-	-	-	-
Total	50 problemas	200 puntos	3 problemas	60 puntos	260 puntos		300 min.

Fuente: Preparado por la Mision JICA

### (3) Examen oral

Pese a que en el Tabla 4.3-12 de arriba se describen las 9 materias que se dictan en el curso de capacitación que se describe en la sección de las materias, el ② capacidad de asesoramiento y ⑨ prácticas de diagnóstico de EMT no se incluyen dentro de las materias de los exámenes escritos. Con respecto a la capacidad de diagnóstico y de asesoramiento de las EMT, se realiza el examen oral después de los exámenes escritos, se formulan las preguntas y son evaluados sobre la base de los problemas de casos de los exámenes escritos.

De los 3 examinadores del examen oral, antes de la entrevista un miembro se encarga de las explicaciones previas del contenido de la entrevista que está por iniciarse y de la coordinación de la misma, mientras que los otros dos asumen la función de formular las preguntas en forma alternada. Durante las explicaciones previas se solicitará que a cada pregunta formulada por el examinador se conteste en alrededor de 2 minutos, y durante el examen oral se formularán 4 preguntas a razón de 2 preguntas dentro de las 3 preguntas de casos formulados en el examen escrito. Se realiza una entrevista de aproximadamente 10 minutos por cada examinado y se juzga aprobado cuando obtenga más del 60% del resultado del juicio basado en el Cuadro de evaluación 4.3-13 (60% de los 20 puntos máximos, o sea, más de 12 puntos).

Además, el cuadro de evaluación se utiliza también para evaluar las prácticas de diagnóstico de gestión que se realiza entre los que aprobaron los exámenes de calificación, modificando parte de la expresión de los ítems de evaluación. Las modificaciones son las siguientes:

- 1) Donde dice (1) Exactitud del contenido del asesoramiento y de las propuestas de casos se modifica como (1) Exactitud de las propuestas de las prácticas del diagnóstico de empresas.
- 2) Donde dice (2) Modo de hablar y comunicación (… Si trata de escuchar atentamente las preguntas del examinador, …) se modifica como (… Si trata de escuchar atentamente las opiniones y las preguntas de los ejecutivos y empleados de empresas, de los instructores y demás practicantes, …).
- 3) Donde dice (3) Corrección del contenido de las respuestas orales (¿Respondió apropiadamente? …) se modifica como (3) Corrección del contenido de las explicaciones (¿Explicó apropiadamente? …).

Debido a que en el examen oral se formulan las preguntas sobre la base de los casos en el examen escrito, explicado anteriormente, se establece como regla que los examinadores son tres personas que estén a cargo de la confección de problemas de las materias de “Finanzas y contabilidad”, “Teoría de gestión de empresas” y “Gestión de operaciones” en la comisión que se establece en el organismo examinador. En el caso de que algún examinador no pueda asumir este cargo por un asunto propio, otro miembro de la comisión podrá encargarse.

**Tabla 4.3-13 Cuadro de evaluación del examen oral**

Ítems de evaluación	Aptitud como consultor de EMT				
	Sobresaliente 5	Excelente 4	Suficiente 3	Insuficiente 2	Muy insuficiente 1
(1) <u>Exactitud del contenido del asesoramiento y de las propuestas de casos</u> (Determinación de las problemáticas, exactitud del contenido del asesoramiento y de las propuestas.)					
(2) Modo hablar y comunicación (Si el modo de hablar es fácil de comprender, y si son lógicos. Si trata de escuchar atentamente las preguntas del examinador y de comunicarse con él.)					
(3) Corrección del contenido de las respuestas orales (¿Respondió apropiadamente? ¿Intercala conocimientos especializados, etc.?)					
(4) Confiabilidad y honestidad (¿Se siente la confiabilidad y la honestidad a través de la actitud y de la postura?)					

Fuente: Preparado por la Mision JICA

#### 4.3.5.2 Registro

##### (1) Objetivo del registro

Se realiza el registro para contribuir a asegurar a las empresas las oportunidades de recibir el diagnóstico y el asesoramiento apropiados mediante la certificación de las personas que tengan como consultores de EMT, cualidades (conocimientos y capacidad de ejecución) mínimas necesarias para realizar el diagnóstico, el asesoramiento y las instrucciones de la gestión en general a las Mipymes de Chile.

##### (2) Requisitos para la creación de organismo de registro

Es deseable que un organismo público u organismo privado con alta confiabilidad y prestigio, sea comisionado por el MINECON para garantizar que los consultores de EMT registrados posean las cualidades necesarias para el diagnóstico, el asesoramiento y las instrucciones con respecto a la gestión en general de las empresas. También, debido a que además de cumplir con las funciones de registro de consultores de EMT, debe asumir la función de comisionar al organismo del manejo de los exámenes de calificación (en adelante denominado organismo examinador) como organismo de control del manejo general del sistema de consultores de EMT, la recepción del registro de los organismos de capacitación y la función de planificar la reforma del sistema incluyendo el uso de los consultores de EMT, es necesario que pueda cumplir con tales operaciones.

##### (3) Requisitos para el registro

Las personas que soliciten el registro deberán cumplir con los siguientes requisitos. Estos requisitos son también requeridos para participar en el curso de capacitación. Además, se debe aprobar los exámenes de evaluación de capacidad.

- 1) Aprobación del examen de registro y certificación (sin embargo, los contadores están eximidos de los exámenes de la materia de finanzas y contabilidad y los abogados de la materia de asuntos jurídicos de la gestión).
- 2) Graduados universitarios del sistema de más de 4 años.
- 3) Más de 4 años de experiencia práctica.
- 4) Ser consultor de NCh2909, SEMC. Los consultores de diversas normas ISO (ISO9001, ISO14001, ISO22000, etc.) son tratados como de categoría similar.
- 5) Haber cursado las prácticas de diagnóstico de gestión después de aprobar los exámenes de calificación (1 empresa 7 días).
- 6) No corresponder a ninguno de los ítems de rechazo del registro (no tener antecedentes delictivos, morosidad fiscal ni haber estado involucrados en incidentes económicos).

(4) Trámites de registro

Las personas que soliciten el registro como consultores de EMT, deben presentar ante el organismo de registro la solicitud de registro arriba indicada acompañando los respectivos documentos que acrediten haber satisfecho los requisitos del registro.

(5) Requisitos para la renovación del registro

El plazo de validez del registro de los consultores de EMT es de 3 años y es necesario que se renueve cada 3 años. Las personas que deseen renovar el registro deben cumplir con los siguientes requisitos:

- 1) Participar del entrenamiento de renovación de todos los años o aprobar la evaluación de la tesis.
- 2) Haberse dedicado a las prácticas como consultor de EMT (Obtener más de 18 puntos durante los 3 años del plazo de validez del registro. La dedicación de más de 3 horas por día para el diagnóstico y asesoramiento de las EMT, la atención de las consultas en las ventanillas de los organismos públicos, desempeño como orador en conferencias o seminarios relacionados, etc. se considerarán 1 punto. Se requiere la certificación de los solicitantes.).
- 3) No corresponder a los ítems de rechazo del registro.



## **Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema**

---



## Capítulo 5 Plan de acción y hoja de ruta para la estructuración del sistema

### 5.1 Plan de Acción

Este capítulo propone las medidas necesarias, el plan presupuestario y la agenda de actividades para implementar el plan de “Sistema de Consultores de EMT de Chile” descrito en el capítulo 4. Estas medidas se clasifican en dos grupos; los programas que deben ser implementados para promover la sistematización, y los programas necesarios para desarrollar y mantener este sistema. A continuación se presenta una lista de planes de acciones, incluyendo las partes descritas en el Capítulo 4 como procesos para la sistematización. Estos planes deben ser entendidos básicamente como planes de acción, los que se recomiendan ser desarrollados dentro de los próximos 3 años. Este documento no incluye planes a ser considerados demás allá de los 3 años. (Por ejemplo, la integración con el sistema nacional de certificación).

- Plan de acción 1 Preparación dentro de la ChileCalidad.
- Plan de acción 2 Obtención de presupuesto para la construcción y la gestión del sistema.
- Plan de acción 3 Programa para la promoción del sistema de consultores de EMT de Chile.
- Plan de acción 4 Programa de entrenamiento para docentes e instructores del Curso Práctico.
- Plan de acción 5 Proyecto de implementación para el sistema de Consultores EMT de Chile.
  
- Plan de acción 6 Programa de utilización de los consultores Pyme<sup>①</sup>  
<Programa para promover el Premio Pyme>
- Plan de acción 7 Programa de utilización de los consultores Pyme<sup>②</sup>  
<Colaboración con los programas de CORFO>
- Plan de acción 8 Programa de utilización de los consultores Pyme<sup>③</sup>  
<Colaboración con los programas de SERCOTEC>
- Plan de acción 9 Proyecto para integrar la calificación de Asesor Económico para casos de de insolvencia.
- Plan de acción 10 Proyecto para fundar una asociación de consultores de EMT

#### 5.1.1 Plan de acción detallado

El siguiente es el detalle de cada uno de los planes de acción. Los planes de acción 1 al 5 contienen acciones relacionadas con la construcción y la gestión del sistema, mientras los planes de acción 6 al 10 son para la promoción del uso de los consultores de EMT que se capacitarán en este sistema y para la mantención y desarrollo del mismo. Básicamente, el diseño del sistema que se va a mencionar de ahora en adelante fue elaborado, pensando que desde la Subsecretaría de Economía se lideraría la estructuración del sistema en los primeros 3 años. Por lo tanto, las descripciones que se detallarán se basan en el supuesto que Chile Calidad

herede el rol de la Subsecretaría de Economía (División de EMT) en la etapa de construcción del sistema y en la etapa de ejecución que da comienzo en diciembre de 2010.

### Plan de acción 1 Preparación dentro de la ChileCalidad

Objetivo y descripción	Con el propósito de la implementación del sistema de consultores de EMT de Chile, en el ChileCalidad se deberá designar una unidad y personal a cargo para trabajar durante el proceso completo desde la preparación de la estructuración del sistema hasta la supervisión de la ejecución. El sistema de consultores de EMT de Chile en si será desarrollado por un tercer ente, pero la construcción del sistema y la supervisión de la ejecución deberán ser ejecutadas en colaboración con las entidades relacionadas bajo el liderazgo del MINECON.
Organismo de ejecución	ChileCalidad, y en lo referente a la estructuración se debe obtener el apoyo de la Subsecretaría de Economía.
Detalle de actividades	<p>Adaptar la organización estructural de acuerdo al avance en la estructuración del sistema.</p> <p>(1) Paso 1 (desde Mayo 2010 a Septiembre 2010) Determinar una unidad encargada en ChileCalidad y crear un grupo de estudio interno con las personas relacionadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de las recomendaciones de JICA, y modificación según las necesidades</li> <li>- Confirmar la figura del consultor de EMT y la capacidad estandarizada, de acuerdo a lo requerido por este sistema</li> <li>- Preparar los detalles necesarios para iniciar el sistema</li> <li>- Formación de una unidad para la elaboración del sistema</li> </ul> <p>(2) Paso 2 (desde Octubre 2010 a Diciembre de 2011) Comienzo de la unidad de preparación del sistema por los miembros del grupo de estudio.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Confirmación del plan para desarrollar el sistema de consultores de EMT de Chile</li> <li>- Elaboración de estándares y contenidos detallados del curso de capacitación de consultores.</li> <li>- Elaboración detallada de un sistema de evaluación de capacidades, y un sistema de registro de consultores.</li> <li>- Preparación y ejecución de la licitación para invitar a entidades ejecutoras (subcontratación)</li> <li>- Iniciar las actividades de difusión y promoción del sistema</li> </ul> <p>(3) Paso 3 (desde Enero 2012 a Junio del 2013) Establecimiento de una oficina para hacer la gestión del sistema, una vez transferido las tareas desde la unidad de preparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del sistema de consultores EMT de Chile y elaboración de un plan de largo plazo (incluyendo el plan de integración con el Sistema Nacional de Calificación Profesional)</li> <li>- Operación y gestión eficiente del sistema</li> <li>- Promoción y difusión de las actividades del sistema</li> <li>- Elaboración de las bases para la expansión regional del sistema</li> </ul>
Inputs	<p>Responsables con asignación completa (4 personas como mínimo), además la formación de grupos de debate, incluyendo otras organizaciones y personas relacionadas para apoyar la ejecución del trabajo.</p> <p>En la etapa de ejecución del sistema, se producirán gastos por honorarios de los entes encomendados, y los gastos de actividades para la promoción del sistema (con respecto a los honorarios de los entes encomendados, ver el punto 5.3).</p>
Aspectos a considerar	Este plan de acción se ha concebido bajo la premisa de la ejecución de la sistematización. Por consiguiente, en relación a las etapas de estudio interno y de preparación, existen ciertos casos donde no será necesario completar las actividades en esos períodos, y se debe prestar atención en cómo avanzar rápidamente la etapa de preparación de acuerdo a la situación. También, en la etapa de planificación final, tanto como sea posible, será necesario reflejar en la construcción del plan la opinión de las personas y organismos involucrados en el Proyecto Piloto.

## Plan de acción 2 Obtención de presupuesto para la construcción y la administración del sistema

Objetivo y descripción	El MiNECON estimará los costos de implementación y administración del sistema de consultores de EMT de Chile, estudiará detalladamente el presupuesto, y luego tomará las medidas necesarias para obtener el presupuesto.
Organismo de ejecución	ChileCalidad
Detalle de actividades	<p>La estimación del presupuesto por 3 años relacionados con la elaboración y la administración del sistema deberá realizarse en forma paralela al análisis detallado de la asignación del presupuesto del Ministerio de Economía y también la coordinación interna del Ministerio.</p> <p>(1) Paso 1 Estudiar el presupuesto total relacionado con la elaboración y la administración del sistema.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisión del plan (presupuesto) preparado por JICA</li> <li>- Estimación del presupuesto basado en el plan final del grupo de estudio interno de la División</li> </ul> <p>(2) Paso 2 Análisis minucioso de las partidas del presupuesto que el Ministerio de Economía debería asignar a este proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis minucioso y confirmación de los montos a ser cubiertos por los consultores (arancel del curso, arancel de exámenes, costo de registro)</li> <li>- Análisis minucioso y confirmación de los montos a aportar por el Ministerio de Economía</li> </ul> <p>(3) Paso 3 Ejecución de los procedimientos para asignación de presupuestos en el Ministerio de Economía</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinación de un presupuesto aproximado para los años 2011 al 2013</li> <li>- Negociación y petición de presupuesto para el año 2011</li> <li>-</li> </ul>
Inputs	Los miembros del grupo de estudio en la División de EMT deberán avanzar en las tareas, al mismo tiempo que se obtiene la aprobación del jefe de la División.
Aspectos a considerar	Con respecto a las partidas presupuestarias para el año 2010, las asignaciones ya fueron cerradas. Por lo tanto básicamente se considera el presupuesto a partir del año 2011. El presente sistema considera que los participantes del curso de capacitación abonarán aranceles equivalentes a los de otros cursos similares bajo el principio de que los beneficiarios pagan los costos. Sin embargo, el curso de entrenamiento requiere 6 meses (360 horas) y si el sistema se sostiene sólo con los aportes de los beneficiarios, es esperable que la cantidad de postulantes decrezca drásticamente (en particular en la etapa inicial donde no se valoran las ventajas de la certificación de consultores). Es por esto, que desde un punto de vista de la preparación de la base para el fomento de las Pymes, el Ministerio de Economía deberá entregar a las entidades a cargo, un subsidio para la gestión del sistema a título de gastos de ejecución. Ese período corresponderá a los primeros seis cursos de capacitación (aproximadamente 3 años). A partir del 7mo. Curso, será necesaria una nueva revisión del sistema de aranceles, para incrementar los montos a cargo de los beneficiarios.

### Plan de acción 3 Programa para la promoción del sistema de consultores de EMT de Chile

Objetivo y descripción	Para desarrollar a plena escala el sistema de consultores de EMT en Chile, el contenido del sistema debe ser ampliamente difundido a la sociedad. Los principales destinatarios de este mensaje en la etapa inicial serán empresarios de Pymes nacionales, consultores privados, agentes ejecutores de programas de CORFO (AOI), funcionarios de CORFO y de SERCOTEC. Además, como un paso siguiente, para una cobertura regional, se debe crear un plan para promover el sistema en todo el país.
Organismo de ejecución	ChileCalidad (Oficina de preparación del sistema)
Detalle de actividades	De acuerdo al objetivo y al contenido del sistema para consultores de EMT en Chile, se deberán ejecutar actividades informativas y de promoción. (1) Paso 1 (desde Noviembre 2010 a Marzo 2011) Preparación de herramientas para presentar el sistema de consultores de EMT de Chile. - Crear un banner exclusivo del sistema de consultores de EMT en la página web del Ministerio de Economía para brindar informaciones relativas al sistema. Preparación de folletos para introducir el sistema de consultores de EMT en Chile - (2) Paso 2 (desde Enero 2011 a Diciembre 2011) Celebrar seminarios abiertos para presentar y promover el sistema. - Elaboración de programa de seminarios para presentar y promover el sistema Obtener el presupuesto para realizar seminarios - Preparación e implementación del seminario (para fines del 2011, se espera realizar seminarios en un total de 4 lugares incluyendo regiones)
Inputs	Con respecto a la preparación del banner, se contará con el apoyo de especialistas TI del Ministerio de Economía (el Proyecto Piloto sirve de referencia). La elaboración de folletos será licitada a un organismo externo especializado, pero en el caso de que se presente alguna dificultad en el aseguramiento del presupuesto para esto, la oficina de preparación del sistema se encargará de esta tarea dentro de su alcance. El programa de seminario incluirá relatos de experiencia de consultores aprobados así como de empresarios de Pymes que fueron intervenidas durante el Proyecto Piloto.
Aspectos a considerar	Con respecto a la preparación de folletos y la celebración de seminarios, es un requisito la obtención de presupuesto para estos efectos, por lo cual es importante realizar coordinaciones internas en el Ministerio de Economía.

### Plan de acción 4 Programa de entrenamiento para docentes e instructores prácticos

Objetivo y descripción	Para el curso de capacitación, previamente se entrenarán docentes del curso teórico e instructores del curso práctico, lo cual deberá ser realizado según una malla curricular como curso de entrenamiento de entrenadores (en inglés TOT, "Training of Trainers"). Sin embargo, su implementación deberá ser no muy extensa, considerando la alta capacidad de los docentes chilenos y el hecho de que todos los costos están cubiertos por el aporte de los postulantes. Más bien, es importante que los postulantes a docentes e instructores conozcan previamente este sistema, especialmente el propósito y la metodología del curso de capacitación. Tomando en cuenta este punto, se ejecutará un programa de entrenamiento intensivo en 5 días (20 horas). (Dependiendo de la situación, es posible reducir el número de días alargando las horas de entrenamiento por día).
Organismo de ejecución	ChileCalidad
Detalle de actividades	<p>Elaboración y ejecución de un plan de entrenamiento para docentes e instructores de práctica.</p> <p>(1) Paso 1 (desde Mayo 2010 a Junio 2010) Elaboración de un plan de ejecución del programa de entrenamiento intensivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un programa de entrenamiento de 5 días (4 horas por día)</li> <li>- Obtención del presupuesto para el entrenamiento</li> <li>- Preparación del contenido de entrenamiento y designación de lugares para llevar a cabo el entrenamiento</li> </ul> <p>(2) Paso 2 (Julio 2010) Selección de los postulantes para docentes e instructores prácticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recepción de la postulación para docentes e instructores prácticos (incluyendo la auto presentación y la postulación recomendada)</li> <li>- Selección de postulantes para el primer programa de entrenamiento intensivo (asumiendo una participación de entre 15 a 20 personas)</li> </ul> <p>(3) Paso 3 (desde Agosto 2010 a Diciembre 2010) Implementación del programa de entrenamiento intensivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transferencia tecnológica de docentes japoneses en las siguientes áreas: curso teórico, puntos relevantes del curso de diagnóstico práctico, elaboración de materiales didácticos y otros, metodología de instrucción a consultores, etc.</li> <li>- Elaboración de la base de datos de docentes e instructores prácticos en el MINECON-ChileCalidad .</li> </ul>
Inputs	Este programa será realizado con el apoyo de expertos externos bajo la dirección del Ministerio de Economía. El entrenamiento en sí mismo será ejecutado por expertos externos, sin embargo se generarán costos de diferentes tipos; facilidades para la implementación del entrenamiento (se consideran: salas de seminario del Ministerio de Economía y empresas diagnosticadas en el Proyecto Piloto, preparación de materiales didácticos a distribuir para los participantes del curso, almuerzo durante el curso, transporte para las visitas a las empresas (un día), etc.
Aspectos a considerar	Basicamente, es preferible que los consultores calificados de EMTs sean los profesores del programa.

### Plan de Acción 5 Proyecto para la implementación del sistema de consultores de EMT de Chile

Objetivo y descripción	El sistema de consultores de EMT de Chile comenzará oficialmente como un proyecto que incluye capacitación, evaluación de capacidades, certificación y el registro de consultores. Este sistema será implementado bajo el liderazgo del Ministerio de Economía. El objetivo que se persigue con este sistema no es formar consultores destinados a determinadas instituciones como CORFO y SERCOTEC ni mejorar la capacidad de ellos, sino apoyar el desarrollo de las EMT de todo Chile (preparación de la base de fomento de las Mipymes).
Organismo de ejecución	Unidad responsable de la ChileCalidad, y los entes ejecutores encomendados
Detalle de actividades	<p>Las entidades asignadas realizarán la convocatoria de participantes del curso de capacitación, el curso de entrenamiento, la evaluación de capacidades, la certificación y el registro bajo la supervisión de la ChileCalidad. Las entidades asignadas preparan y desarrollan sus actividades según el contrato de encomienda.</p> <p>(1) Paso 1 (desde Octubre 2010 a Diciembre 2010) Preparación de los documentos de licitación, selección de las entidades a cargo a través del sistema de licitación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de los documentos para la licitación de organismos, sobre la base del informe de JICA,</li> <li>- Siguiendo el procedimiento establecido, llevar a cabo los procesos de invitación a licitación, evaluación y selección</li> <li>- Negociación del contrato con las empresas ganadoras y preparación de los contratos(entre el Ministerio de Economía-ChileCalidad y los entes ejecutores)</li> </ul> <p>(2) Paso 2 (desde Diciembre 2010 a Febrero 2011) Preparación de la implementación del curso de capacitación (preparación de materiales de enseñanza, etc.).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preparación de materiales didácticos, sala de clases, empresas a diagnosticar, etc., durante el curso de capacitación</li> <li>- Revisión de la metodología y elaboración de exámenes para la evaluación de capacidades.</li> </ul> <p>(3) Paso 3 (desde Enero 2011 a Marzo 2011) Convocatoria, selección y recepción de participantes del primer curso</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comienzo de la convocatoria de participantes</li> <li>- Selección y ejecución de entrevistas grupales</li> <li>- Notificación del resultado de la selección a los participantes, e introducción detallada del curso de capacitación</li> </ul> <p>(4) Paso 4 (desde Enero 2011 a Marzo 2011) Ejecución del primer curso de entrenamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución del curso de capacitación (curso teórico y curso práctico)</li> <li>- Supervisión y revisión de los avances del curso de capacitación</li> </ul> <p>(5) Paso 5 (desde Enero 2011 a marzo 2011) Ejecución del primer examen para evaluación de las capacidades registro.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ejecución del examen oral y escrito</li> <li>- Evaluación de los exámenes, confirmación de los aprobados, y aprobación por el organismo (MINECON)</li> <li>- Registro de consultores de EMT calificados</li> </ul>
Inputs	El personal de la oficina de preparación del sistema en la ChileCalidad debe coordinar la administración de todo el sistema. Desembolsos para gastos de servicios por parte del Ministerio de Economía-ChileCalidad, a las entidades asignadas, basados en los contratos.
Aspectos a considerar	Se debe estructurar el sistema de implementación junto con los entes contratados. En particular, en la preparación del curso de capacitación es necesario prestar la debida atención a los usuarios que son los consultores (participantes) y a las conveniencias de las instituciones de fomento que serán usuarios de los consultores capacitados a través del sistema.

**Plan de acción 6 Programa de Utilización de los consultores Pyme<sup>①</sup>**  
**(Programa “Premio Nacional a la Calidad”)**

Objetivo y descripción	Como un premio a la calidad de gestión de las Pymes, existe el Premio Pyme (Premio Nacional a la Calidad; PNC) que lo otorga ChileCalidad. Todos los años, se celebra una ceremonia de entrega del Premio con la presencia del Presidente de la República, y el mismo se encuentra ya difundido a nivel nacional como sistema. Para promover la mejora de la calidad de la gestión de las EMT a través de la aspiración a la obtención del PNC, ChileCalidad ha comenzado un programa de apoyo utilizando el programa FOCAL de CORFO. En el caso de este programa, se espera un aumento de su demanda debido a que el aporte de las empresas es inferior al de otros programas de CORFO.. Los consultores requeridos para este programa precisamente se ubican en el área de los consultores de EMT que el presente sistema propone, por lo que se esperan impactos a través de la utilización de estos consultores. Es por esta razón, que con el objeto de vincular el PNC con los consultores de EMT, este Plan de Acción tendrá como objetivo establecer un sistema donde se requiera una certificación para poder participar en dicho programa.
Organismo de ejecución	ChileCalidad, CORFO, y entidades AOI de CORFO
Detalle de actividades	<p>Incluir como requisito la calificación de consultor de EMT en el programa de apoyo de PNC.</p> <p>(1) Paso 1          Incluir los consultores con certificación Nch2909 y SEMC dentro del sistema de consultores EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de la base de datos de consultores con certificación Nch2909 y SEMC, para considerarlos como requisitos para la postulación al curso de entrenamiento de consultor EMT</li> <li>- Anunciar oficialmente este requerimiento para la postulación del curso de capacitación de consultores EMT.</li> </ul> <p>(2) Paso 2          Establecer un conjunto de técnicas de diagnóstico de empresa aplicándolos en el apoyo del PNC, y observar sus resultados</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Probar las técnicas y contenidos del diagnóstico de empresas que posee el consultor certificado EMT en el programa de apoyo de PNC, y registrar los antecedentes y resultados.</li> <li>- Establecer técnicas de diagnóstico de empresas a usar en el apoyo del PNC</li> </ul> <p>(3) Paso 3          Habilitación de la calificación de consultores de EMT en el programa de apoyo del PNC</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- En la coordinación con CORFO y ChileCalidad, se determina que la certificación de consultores de EMT es un requisito para el programa de apoyo del PNC.</li> </ul>
Inputs	Es necesario el dialogo entre ChileCalidad, CORFO, y el Ministerio de Economía. El presupuesto del programa, será considerado dentro del presupuesto de los programas de CORFO.
Aspectos a considerar	El contenido y la escala de ejecución de este programa se deben definir conforme al presupuesto de programas de CORFO, respetando la opinión de ChileCalidad. Además, como período para producir resultados de personas certificadas como consultores EMT, se establece un período de un año, durante el cual permite dedicarse a este programa con la calificación de Nch2909 y SEMC.

**Plan de acción 7 Programa de Utilización de los consultores Pyme<sup>2</sup>  
(Colaboración con los programas de CORFO)**

Objetivo y descripción	Muchos de los programas de fomento de las Pymes son ejecutados por la CORFO. Particularmente, el programa FOCAL, cuyo objetivo es mejorar la calidad de gestión y la competitividad de EMT, y el programa Innova-Chile, el cual apoya el fortalecimiento de la competitividad de las empresas a través de la innovación, son las áreas en las cuales se espera una gran contribución de los consultores de EMT. Además, el Fondo de Asistencia Técnica (FAT) que antes existía, y programas donde se aprovecha la capacidad de consultores de EMT tipo generalista, deberán ser considerados como instrumentos que servirán para el desarrollo y mantenimiento de este sistema de consultores. Cómo utilizar los consultores de EMT dentro de estos programas de CORFO, y cómo establecer los requisitos para ello, serán asuntos a decidir a través de la coordinación con CORFO para impulsar la realización del objetivo, al mismo tiempo que se inicia este sistema.
Organismo de ejecución	CORFO, ChileCalidad.
Detalle de actividades	<p>Estudiar áreas donde se pueda utilizar los consultores de EMT dentro los programas existentes de CORFO, e incluir como requisito de los programas correspondientes la certificación de consultores de EMT. También al mismo tiempo, se debe considerar la elaboración de nuevos programas.</p> <p>(1) Paso 1 Estudiar la afinidad con los programas existentes de CORFO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar la afinidad con el programa FOCAL</li> <li>- Estudiar la afinidad con el programa Innova Chile</li> <li>- Identificar los programas aplicables</li> </ul> <p>(2) Paso 2 Anunciar oficialmente los programas aplicables dentro de los programas existentes de CORFO.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fijación de condiciones en los programas aplicables, anuncio oficial por folletos y otros medios</li> <li>- Notificación a AOI y a los consultores, y uso en los programas de CORFO</li> </ul> <p>(3) Paso 3 Estudiar programas de fomento de las EMT para utilizar la capacidad de los consultores de EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis de los problemas del programa FAT</li> <li>- Entrevistas a las oficinas regionales de la CORFO y a AOI</li> <li>- Elaboración de propuestas de nuevos programas</li> </ul>
Inputs	Personal de secciones relacionadas en la CORFO, oficina de Santiago de CORFO, ChileCalidad.
Aspectos a considerar	En primer lugar, es importante la comprensión por parte del personal de CORFO acerca de la capacidad que posee un consultor de EMT, y qué clase de contribución puede realizar para el fomento de las Pymes. Para esto se debe considerar la realización de un taller con el tema de los consultores de EMT, dirigido solamente al personal de CORFO. Para la elaboración de programas, será interesante incorporar las opiniones de los dos funcionarios de CORFO que participaron en el Proyecto Piloto.

**Plan de acción 8 Programa de Utilización de los consultores Pyme<sup>③</sup>**  
**(Colaboración con el programa SERCOTEC)**

Objetivo y descripción	Para hacer uso de los consultores de EMT en los programas de SERCOTEC y sus oficinas regionales, establecer el diálogo entre el SERCOTEC y el Ministerio de Economía, y concretar formas y áreas de utilización de sus servicios.
Organismo de ejecución	SERCOTEC, ChileCalidad.
Detalle de actividades	<p>Estudiar áreas donde se pueda utilizar los consultores de EMT dentro los programas existentes de SERCOTEC, e incluir como requisito de los programas la certificación de consultores de EMT. También al mismo tiempo, se pueden considerar la elaboración de nuevos programas</p> <p>(1) Paso 1  Estudiar la afinidad con los programas existentes de CORFO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar las áreas de utilización de los consultores de EMT en los programas de SERCOTEC, por ejemplo el programa Capital Semilla</li> <li>Estudiar formas de utilizar los consultores de EMT en las oficinas regionales de SERCOTEC</li> </ul> <p>(2) Paso 2  Anunciar oficialmente los programas aplicables dentro de los programas existentes de SERCOTEC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anunciar oficialmente los programas donde se requiere la calificación de consultores de EMT dentro de los programas de SERCOTEC</li> </ul> <p>(3) Paso 3  Estudiar la posibilidad de creación de programas de fomento de las EMT, haciendo uso de las capacidades de los consultores EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar y elaborar nuevos programas de SERCOTEC donde se utilicen las capacidades de los consultores de EMT</li> </ul>
Inputs	Personal de departamentos relacionados dentro de SERCOTEC, Oficina de Santiago de SERCOTEC, ChileCalidad.
Aspectos a considerar	<p>En primer lugar, es importante la comprensión por parte del personal de SERCOTEC acerca de la capacidad que posee un consultor de EMT, y qué clase de contribución puede realizar para el fomento de las Pymes. Para esto se debe considerar la realización de un taller con el tema de los consultores de EMT, dirigido solamente al personal de SERCOTEC. Es necesario reflejar en la elaboración de programas las opiniones de dos funcionarios de SERCOTEC que participaron en el Proyecto Piloto.</p> <p>Al final del capítulo 5.1 se presentan como referencia algunos nuevos programas para CORFO y SERCOTEC.</p>

**Plan de acción 9 Proyecto para la integración con figura del Asesor Económico para empresas en situación de insolvencia**

Objetivo y descripción	El Estatuto Pyme promulgado en enero del 2010 describe claramente la función y los requisitos de los “Asesores Económicos para empresas en situación de insolvencia”. Su función es llevar a cabo un estudio sobre la situación económica, financiera y contable de la empresa en cesación de pagos (EMT que ha tenido problemas en la gestión empresarial) y al mismo tiempo evaluar la gestión de la empresa desde una perspectiva integral. En otras palabras su función tiene similitudes con el rol del consultor EMT, por lo cual es posible extender el campo de actividades de los consultores EMT a través de ajustes en los requisitos de certificación de ambos sistemas. Según la disposición, los Asesores Económicos deben aprobar el examen de conocimientos ante la Superintendencia de Quiebras e inscribirse en el Registro de Asesores Económicos de Insolvencia de la misma Superintendencia. Se necesita debatir con la Subintendencia de Quiebras sobre la forma de vincular ambas partes para proceder a la integración.
Organismo de ejecución	Superintendencia de Quiebras Ministerio de Justicia, ChileCalidad del Ministerio de Economía.
Detalle de actividades	<p>Analizar los requisitos de la certificación de asesores económicos de insolvencias y la de consultores de EMT, y llevar a cabo la integración.</p> <p>(1) Paso 1 Hacer análisis comparativo entre los requisitos para asesores económicos de insolvencias en la Ley de Quiebras y los de consultores EMT.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hacer análisis comparativo entre los requisitos para asesores económicos de insolvencias en la Ley de Quiebras y los de consultores EMT. Ambos sistemas de certificación aún no han sido reglamentados, de tal manera que es necesario confirmarlos con las autoridades para proceder a la comparación de contenidos.</li> </ul> <p>(2) Paso 2 Debatir con la Superintendencia de Quiebras, y las personas relacionadas con los asuntos legales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los reglamentos para estudiar la forma de conectar los asesores económicos de insolvencias con los consultores EMT.</li> <li>- Confirmar con las personas relacionadas con los asuntos legales acerca de la modificación de los reglamentos</li> </ul> <p>(3) Paso 3 Realizar la integración de los requisitos de certificación de ambos sistemas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar la integración de la certificación de ambos sistemas, basado en la modificación de los reglamentos</li> </ul>
Inputs	Será necesario realizar varios encuentros de debate y análisis entre la Superintendencia de Quiebras y la ChileCalidad.
Aspectos a considerar	La idea es cubrir la parte faltante del sistema de consultores de EMT con el sistema de certificación de Asesores Económicos de insolvencia

### Plan de acción 10 Proyecto de Cooperación de la Asociación de Consultores de EMT

Objetivo y descripción	<p>Para lograr el desarrollo autónomo del régimen de consultores, es importante que los consultores privados se organicen en forma independiente, se perfeccionen mediante la adquisición de conocimientos y el perfeccionamiento de las habilidades como consultores, y al mismo tiempo, emitan hacia terceros sus opiniones como organización de consultores.</p> <p>Aunque esta asociación tiene como objetivo primordial iniciarse como una organización independiente de consultores, en ella se depositan las expectativas para que se convierta en un ente que sirva de base en el caso de que en un futuro, el régimen fuera transferido al sector privado. Por lo tanto, el Ministerio de Economía y los organismos pertinentes relacionados con este régimen de consultores establezcan como objetivos de este proyecto brindar el asesoramiento y el apoyo apropiado para la gestión de asociación, y el propio régimen de consultores de EMT se desarrolle involucrando a todos los interesados.</p>
Participantes	El Ministerio de Economía, ChileCalidad y los organismos vinculados a este régimen de consultores.
Detalle de actividades	<p>Estudiar la promoción de la utilización de los consultores de EMT de este programa de SERCOTEC incluyendo a los afiliados a esta asociación.</p> <p>(1) Paso 1 Estudiar cómo vincular este programa de cooperación con los consultores de EMT en estrecha colaboración con esta asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar la forma de utilizar a los asociados en los programas de cooperación de CORFO, SERCOTEC, etc.</li> <li>- Estudiar la forma de utilizar a los asociados en los otros programas de los organismos participantes de la Red de Promoción Industrial.</li> </ul> <p>(2) Paso 2 Estudiar los requisitos para la calificación de los consultores de EMT incluyendo a los asociados pertenecientes al programa de cooperación en estrecha colaboración con esta asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Determinar los requisitos de calificación de estos consultores.</li> <li>- Apoyar la formulación y la ejecución del plan de desarrollo de la capacidad de esta asociación.</li> </ul> <p>(3) Paso 3 Estudiar el programa de cooperación con las EMT basado en el intercambio de opiniones con esta asociación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejorar el programa de cooperación existente para vincularlo con las necesidades de las EMT.</li> <li>- Formular un nuevo programa de cooperación que refleje las necesidades de las EMT.</li> </ul>
Inputs	Aunque esta asociación tiene como propósito desarrollar las actividades independientes de los consultores privados, es deseable que las mismas se desarrollen en estrecha colaboración con el Ministerio de Economía y los organismos relacionados con la Red de Promoción Industrial, teniendo en consideración la utilidad pública de esta asociación.
Aspectos a considerar	<p>En abril de 2010 se creó esta Asociación (Colegio) de Consultores en torno a los participantes del curso del Proyecto Piloto. Con respecto al diseño y a la gestión eficaz del régimen con miras a la operación formal de este régimen, se espera que en el futuro, la parte administrativa implemente la estructuración y la gestión del régimen que responda a las necesidades de las EMT intercambiando las opiniones con esta asociación.</p> <p>Teniendo en cuenta que el éxito de este régimen depende de la posibilidad de que los consultores formados puedan suministrar los resultados que superen las expectativas de las empresas, se espera que esta asociación se convierta en el escenario para lograr la mejora constante de los consultores, celebrando en forma continua los cursos de entrenamiento (incluyendo el entrenamiento práctico del diagnóstico) que respondan a las necesidades de la consultoría de EMT.</p>

**(Referencias)****Ejemplo del caso: Estado de las actividades de la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES**

Al iniciarse las actividades de la Asociación de Consultores de EMT de Chile, como un ejemplo de Japón se explicarán las actividades de la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES para contribuir a las futuras actividades de cooperación con la asociación. Además, se ruega ver conjuntamente el folleto explicativo de esta asociación.

**1. Objetivos de la Delegación Tokio**

La Delegación Tokio tiene como objeto contribuir al sano desarrollo de las PYMES regionales y de la economía regional en cooperación con las actividades de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES dedicando el esfuerzo para mejorar las cualidades, y al mismo tiempo, para difundir y promover el régimen de consultores de gestión de PYMES en mutua colaboración con los asociados a la delegación.

**2. Lineamientos Básicos de la Delegación Tokio**

- ① Medidas para la reforma del régimen de las personerías jurídicas de utilidad pública  
Preparación para la transición normal como personerías jurídicas generales y las medidas para el desarrollo de las operaciones de utilidad pública.
- ② Mejora del reconocimiento social de los consultores de gestión de las PYMES  
Profundizar las actividades de contribución social a través de las operaciones de cooperación de las PYMES en estrecha colaboración con la sede principal y propiciar la expansión de las oportunidades de negocios como miembro del sector privado.
- ③ Mejora de las cualidades de los consultores de gestión (asociados) de las PYMES  
Dedicar el esfuerzo para mejorar las cualidades y las habilidades, integrando las operaciones de capacitación de recursos humanos con el Esquema de Diagnóstico Empresarial (esquema para realizar el diagnóstico empresarial periódico) como la promoción activa de las tareas prácticas y de las actividades de la Academia de Consultores Profesionales (Procon) de Tokio, de las diversas clases de seminarios, de reuniones de estudio, etc.
- ④ Integración y fortalecimiento de los servicios para los asociados  
Promover la creación del escenario para facilitar las actividades y la actuación de los asociados con mucha voluntad pero de escasa experiencia, y al mismo tiempo, fortalecer el sistema informático de los asociados y las actividades de difusión para que la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores sea una organización atractiva cuya afiliación sea meritoria.
- ⑤ Fortalecimiento de la colaboración con los organismos de apoyo pertinentes  
Fortalecer la colaboración entre el país, la Ciudad de Tokio, los organismos de apoyo pertinentes (Cámara de Comercio e Industria de Tokio · Federación de Cámaras de Comercio e Industria · Cámaras de Comercio e Industria, Organización de

Acondicionamiento de la Infraestructura, Empresa Pública de Promoción de las PYMES, Asociación Central de Organizaciones de las PYMES, Asociación TAMA(Technology Advanced Metropolitan Area), etc.) y realizar las propuestas, etc., relacionadas con el intercambio de informaciones y el apoyo a las PYMES.

Lo anterior tiene como meta la consolidación de la posición social como organizaciones de apoyo a las PYMES.

### **3. Principales Operaciones de la Delegación Tokio**

- ① Consejos, estudios e investigaciones relacionados con el diagnóstico y la gestión de las PYMES y propuestas a los organismos pertinentes.
- ② Comunicación, cooperación y asociación con los organismos públicos regionales, las demás organizaciones pertinentes y diversos organismos.
- ③ Contratación e intermediación de las operaciones de apoyo para el diagnóstico de los asociados de la delegación.
- ④ Operaciones relacionadas con los exámenes de consultores de gestión de las PYMES, aprendizaje práctico complementario y entrenamiento para la actualización.
- ⑤ Operaciones relacionadas con la promoción del registro de consultores de gestión de las PYMES.
- ⑥ Publicación del boletín de la delegación (1 vez por mes).
- ⑦ Celebración de reuniones de entrenamiento, reunión de estudio y entrenamiento de tareas prácticas relacionadas con los consultores de gestión de las PYMES.
- ⑧ Operaciones para la asociación mutua de los asociados de la delegación.

Como fuentes de ingreso de la asociación, aparte de la cobranza de las cuotas sociales de los asociados, se citan los ingresos de la contratación de los exámenes de los consultores de gestión, el aprendizaje práctico complementario, el entrenamiento para la actualización, el entrenamiento de tareas prácticas, la venta de libros, la celebración de seminarios, la contratación de operaciones de estudio, etc. Además de la participación en las operaciones de diagnóstico y las consultas de gestión solicitadas por las prefecturas, los municipios y organismos de apoyo a la asociación, los asociados tienen la oportunidad de tener ingresos participando como supervisores de los exámenes de los consultores de gestión, instructores del aprendizaje práctico complementario, profesores del entrenamiento para la actualización, instructores del entrenamiento de las tareas prácticas, la redacción de libros, conferenciantes de seminarios, operaciones de estudio, etc. Asimismo, las informaciones de la contratación de las operaciones a los consultores de gestión por los organismos de apoyo a las PYMES como las Cámaras de Comercio e Industria, etc., se notifican apropiadamente a los asociados por correo electrónico.

#### 4. Lista de Reuniones de Estudio de la Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de las PYMES (a agosto de 2010)

##### ① Descripción de las reuniones de estudio

- Celebración de las reuniones de estudio: Por norma, una vez por mes.
- Líderes de las reuniones de estudio: Cualquier consultor de gestión (asociado) de las PYMES puede celebrar una reunión de estudio del campo de su especialidad y buscar participantes entre los asociados.
- Número de participantes de cada reunión: Alrededor de 10 ~ 40 personas.
- Cuotas sociales: Las cuotas sociales de los asociados son de sin cargo ~ ¥10.000 (gastos del salón, costo del café y gastos reales) y las reuniones de estudio reciben un subsidio de la sede central de la asociación.
- Horario de celebración: Alrededor de 17:30 ~ 19:00 horas, o reunión con copetines de participación libre después de concluir las reuniones de estudio.
- Tema: Los líderes de las reuniones de estudio verificarán las demandas de los asociados, confeccionarán el plan de estudio anual de la reunión de estudios y fijarán los temas de cada reunión. En lugar de los estudios teóricos, se valoran aquellos basados en la experiencia práctica. Asimismo, se realizarán las visitas en el sitio según las necesidades. Los conferenciantes de los temas de cada oportunidad se turnarán entre los miembros o se invitarán a los conferenciantes externos.

##### ② Clase de reuniones de estudio

Delegación Tokio de la Asociación de Consultores de Gestión de PYMES. A agosto de 2010.

Áreas del círculo de estudio	Nombre del círculo de estudio
Reunión de estudio relacionado con la tecnología informática	Reunión de estudio de la utilización de la tecnología informática, reunión de estudio de la computadora, etc.
Relacionado con la indumentaria, alimentos, vivienda, asistencia médica, bienestar, etc.	Reunión de estudio de la tecnología informática en la medicina, de los productos farmacéuticos, etc., del negocio de asistencia médica, de establecimientos gastronómicos, de la industria de viviendas, del sector de productos alimentarios, de supermercados de alimentos, del negocio de la moda y del negocio del bienestar.
Relacionado con el medio ambiente, etc.	Reunión de estudio del sistema de gestión ambiental ligado con la gestión empresarial.
Relacionado con las finanzas y reconstrucción empresarial, etc.	Reunión de estudio de la gestión de inspección general y de apoyo a los negocios de riesgo.
Relacionado con la construcción, manufactura, etc.	Reunión de estudio del sistema de gestión internacional ISO, de la gestión de empresas de imprenta, de la gestión de operaciones de construcción y de las operaciones de tratamiento de residuos industriales.
Relacionado con la	Reunión de estudio de la gestión y prácticas de la tecnología

Áreas del círculo de estudio	Nombre del círculo de estudio
administración por funciones de gestión	informática, de la calificación de empresas, de la responsabilidad social corporativa (CSR) de las empresas, de la sucesión de las operaciones, del desarrollo de recursos humanos y de las franquicias.
Relacionado con la globalización	Reunión de estudio de los negocios del mundo.
Relacionado con los métodos de consultoría	Reunión de estudio de la seguridad, calidad y prácticas ambientales, de la elevación de las ventas analizando científicamente la capacidad comercial, de la innovación de la gestión, del “psicograma” de comunicación, de la utilización de los derechos de propiedad intelectual, de la gestión de riesgos y de la prevención de pérdidas.
Relacionado con las actividades de servicios	Reunión de estudio del negocio de las escuelas, del negocio de contenidos y de las informaciones de gestión.
Relacionados con las medidas de ejecución	Reunión de estudio de las medidas para las PYMES.
Relacionado con los barrios comerciales	Reunión de estudio de barrios comerciales y de la construcción urbana.
Relacionado con el apoyo regional, etc.	Reunión de estudio de los negocios de la comunidad, de los recursos regionales y del programa de utilización de los recursos regionales por las PYMES.
Relacionado con la comercialización	Reunión de estudio de los negocios de comercialización en el mercado, de los centros comerciales de la siguiente generación y de la operación de bebidas alcohólicas.
Reunión de debates libre	Consultor de gestión de la química, activación de los consultores de gestión dentro de las empresas, club de empresarios, publicación de consultores de gestión, asociación de consultoras de gestión, del entrenamiento de negocios y consejos de gestión.

## **5.2 Hoja de ruta para la construcción del sistema**

Tal como se describió en la propuesta de diseño del sistema en el Capítulo 4.2, para la elaboración del sistema se asume que el Ministerio de Economía desempeñe el rol principal, con el apoyo de ChileCalidad y las entidades relacionadas. En otras palabras, bajo el liderazgo de la administración pública se lleva a cabo el plan de sistematización, cuyo periodo es de aproximadamente tres años a partir de la inauguración. La Tabla 5.2-1 muestra la hoja de ruta por la cual el Ministerio de Economía través de ChileCalidad debe iniciar las acciones inmediatamente después de que la Misión de Estudio de JICA haya presentado la propuesta del Plan del Sistema en Diciembre de 2010.

Además, en relación con los planes de acción 6 al 10, se espera que desde la perspectiva del desarrollo y mantenimiento del sistema de consultores de EMT, empiecen su preparación al mismo tiempo del arranque del sistema.

**Tabla 5.2-1 Hoja de ruta para la implementación del sistema de consultores EMT**

Acción	Año-Mes	2010				2011				2012				2013				2014
		I	II	III	IV													
Entrega de reporte (diseño) de JICA					△													
<b>Plan de acción 1</b> <u>Preparación dentro de Chile Calidad</u> - Crear un grupo de trabajo interno al interior del Departamento - Establecimiento de una unidad para la preparación del sistema - Establecimiento de una oficina para administrar el sistema				△														
<b>Plan de acción 2</b> <u>Obtención de presupuesto para la construcción y la administración del sistema</u> - Comunicar el presupuesto total relacionado con la elaboración y la administración del sistema - Minucioso análisis de la cantidad de presupuesto de responsabilidad del Ministerio de Economía - Ejecución del protocolo de presupuesto en el Ministerio de Economía																		
<b>Plan de acción 3</b> <u>Programa para la promoción del sistema de consultores de EMT</u> - Preparación de una materiales de difusión para introducir el sistema de consultores - Celebrar un seminario para presentar y promover el sistema																		
<b>Plan de acción 4</b> <u>Programa de entrenamiento para profesores y instructores prácticos</u> - Preparación de un plan de ejecución para el programa de entrenamiento - Selección de candidatos a instructor - Ejecución del programa de entrenamiento																		
<b>Plan de acción 5</b> <u>Proyecto de implementación para el sistema de consultores EMT</u> - Selección del organismo implementador - Preparación de la implementación del currículo de entrenamiento - Selección de candidatos - Ejecución de cursos de entrenamiento - Ejecución y registro de examen para evaluación de las capacidades																		

### 5.3 Presupuesto relacionado con la sistematización y administración

El sistema de consultores de EMT de Chile se llevará a cabo de acuerdo contratos con entidades externas encomendadas por el Ministerio de Economía. Las principales actividades encargadas son la ejecución de los cursos de entrenamiento, la ejecución del examen de evaluación de la capacidad, y las tareas de registro y renovación. Estas actividades se ejecutan como sistema de forma regular, por lo cual es la parte que requiere el mayor gasto. Por otra parte, generan otros gastos para la preparación y la difusión del sistema. En éstos no se incluyen los gastos de personal de los diversos organismos.

Los gastos que el Ministerio de Economía debe asumir para la implementación y ejecución de este sistema para el año 2011 se detallan a continuación:

#### Condiciones para la estimación de presupuesto:

- (1) Comienzo de las actividades de promoción del sistema  
Desde Enero de 2011
  - 1) Elaboración de folletos de presentación  
4 páginas A4 abiertas, impresión color × 5000 copias
  - 2) Realización de seminarios abiertos para difusión  
En el año 2011 se planifica realizar 4 seminarios (incluyendo regiones), con lo cual se deberán considerar los gastos de arriendo del local, gastos de viaje de organizadores, viáticos diarios, gastos de alojamiento, etc.
  
- (2) Comienzo de la recepción del primer curso de capacitación  
Desde Enero del 2011, y desde entonces se convocará 2 veces al año de forma regular
  
- (3) Ejecución del primer curso de capacitación  
Entre Abril y Septiembre del 2011, y desde entonces se realizará 2 veces al año de forma regular
  
- (4) Administración de los cursos de entrenamiento  
Cupo de 40 personas por curso × 2 veces por año (180 UF por persona). En otras palabras serán necesarias 10 mil UF por curso.
  
- (5) Porcentaje de aprobación  
40% (32 personas al año), y registro de todas las personas
  
- (6) Docentes e instructores  
Nominación de una persona por cada materia. 5 UF por 90 minutos

(7) Textos, exámenes

Se organizan separadamente un comité para elaboración de textos, y un comité para elaboración de exámenes (con respecto a los exámenes se incluye trabajo de evaluación). Se generan honorarios para los miembros de los comités.

(8) Sala de clases, empresas objetivo para el Curso Práctico

Selección por parte de los entes ejecutores del curso de capacitación

(9) Costo individual del curso de entrenamiento, etc.

1) Costo de entrenamiento

180 UF/persona, de las cuales 100 UF/persona (US\$ 3,945) como costo individual, y el resto 80 UF/persona como subsidio del gasto público

2) Costo de exámenes de certificación de competencias

8 UF/persona, de las cuales 5 UF/persona (US\$ 197) como costo individual, y el resto 3 UF / por persona como subsidio del gasto público

3) Costos de registro

5 UF/por vez (US\$ 108) como costo individual

(10) Costo individual

Este costo individual es ingreso de cada organismo ejecutor.

Presupuesto de ejecución para el año 2011 del Ministerio de Economía

7,360 UF (US\$290,352)

1 UF (Unidad de Fomento) = \$ (peso chileno) 20,912.91

US\$ 1 = \$530 (a la fecha de 26 de febrero de 2010)

1 UF = US\$39.45

Detalle de gastos (por año):

(1) Actividades de promoción del sistema

1) Costo de elaboración de folletos

$0.02 \text{ UF} \times 5,000 = 100 \text{ UF}$

2) Costo de realización de seminarios de difusión

$80 \text{ UF} \times 4 = 320 \text{ UF}$

(2) Honorarios para entes ejecutores de curso de capacitación

$80 \text{ UF} \times 80 = 6,400 \text{ UF}$

(3) Honorarios para entes ejecutoras de exámenes de certificación

$3 \text{ UF} \times 80 = 240 \text{ UF}$

(4) Otros 300 UF

(Se generan gastos de reunión y honorarios a los miembros para la celebración (ocasional) de cada comité)

## Apéndice

---



**① Guía para la Realización de las Prácticas del  
Diagnóstico (Borrador)**



## Guía para la Realización de las Prácticas del Diagnóstico (Borrador)

Este glosario fue editado y ajustado por la Misión JICA en base a la publicación "Puntos de Vista sobre el Análisis del Sistema de Gestión-bases del Diagnóstico de Gestión", editado por la Asociación de Diagnosticadores PYME (Corp.) de Japón"

### 1. Descripción General de las Prácticas del Diagnóstico

#### (1) Objetivos

Las prácticas del diagnóstico se realizarán para dotar de la capacidad de aplicación práctica a través del entrenamiento en el sitio y la capacidad de mejorar la habilidad de comunicación y de presentación de los resultados concretos a las empresas, utilizando la sabiduría y los conocimientos adquiridos y verificados durante el curso en el aula. En cuanto a las técnicas necesarias para la enseñanza y los consejos que se esperan de los consultores de pequeñas y medianas empresas (PYMES) son las siguientes.

- Técnica para escuchar las conversaciones de la contraparte.
- Técnica para dialogar con respecto a los problemas
- Técnica para ordenar el contenido de la conversación
- Técnica para descubrir la capacidad humana de la contraparte
- Técnica de la autosugestión hacia la contraparte
- Técnica de la motivación que estimule la intención de la contraparte

Durante el entrenamiento de los cursos prácticos, se realizarán los diagnósticos teniendo en cuenta los problemas de los consultores existentes y las funciones que se esperan de los nuevos consultores de las PYMES y la forma del diagnóstico y apoyo que se indican a continuación, aprendidos durante el curso en el aula.

Cuadro \_\_ Forma del diagnóstico y apoyo a los consultores de pequeñas y medianas empresas

Modo del diagnóstico y apoyo	Contenido
1. Verificación previa de las necesidades del diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido a que los consultores de las PYMES tienen la obligación de conquistar la satisfacción del cliente de las empresas diagnosticadas, es imprescindible la determinación precisa de las necesidades del diagnóstico de las empresas objeto.</li> <li>• Existen también los casos en los cuales los propios empresarios no pueden reconocer los problemas de la compañía ni cuáles son los factores principales. Por lo tanto, es necesario que los consultores verifiquen las demandas y las expectativas de las empresas a través de las audiencias y las informaciones, analizando objetivamente su racionalidad desde una perspectiva a largo plazo, solicitando las modificaciones que fueran necesarias y logrando la convicción a través de las suficientes explicaciones para alcanzar una coincidencia de criterios entre las empresas y los consultores.</li> <li>• Estas verificaciones previas son imprescindibles para formular las propuestas finales, lograr la satisfacción del cliente con respecto al informe y presentar las propuestas.</li> <li>• Los participantes del curso deberán respetar la ética y la obligación de mantener la reserva como consultores a través de la conservación del secreto, la contratación de las operaciones y las relaciones de confianza y la prohibición del abuso de la posición, etc.</li> </ul>
2. Análisis cuantitativo y cualitativo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los índices relativos al crecimiento, rentabilidad, seguridad, fluidez y productividad a través de los cuadros financieros que es el método convencional del análisis de la gestión y de las cualidades como empresarios (liderazgo, capacidad de comunicación, toma de decisiones, humanidad, confiabilidad, etc.).</li> </ul>

## Appendice ①

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las medidas de conservación del medio ambiente y las contribuciones a la sociedad serán también analizadas como actividades de las nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>
3. Análisis de los factores del entorno de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los factores económicos como factores principales (tendencias de los recursos de gestión como las personas, las cosas, el dinero, las informaciones, etc., que afectan el rendimiento económico, las tendencias de las restricciones, las tendencias en el área económica de la zona, etc.).</li> <li>Factores sociales (debe prestarse importancia no sólo a la eficiencia económica sino a las características sociales, analizando los efectos del entorno y de la sociedad sobre la compañía pensando ampliamente a escala global).</li> <li>Las causas como los factores humanos, etc. (desde la satisfacción de las necesidades básicas materiales hasta la satisfacción espiritual, la realización propia, individualización y diversificación) deben ser captados no sólo como amenazas y debilidades sino como nuevas oportunidades de negocios.</li> </ul>
4. Análisis de los recursos de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con respecto a los recursos de gestión de las empresas objeto, se requiere por ejemplo un punto de vista que analice integralmente si se han formulado o no el suministro de los recursos necesarios para la gestión conforme al plan operativo, el método de capacitación y el plan de utilización; si se han distribuido en forma equilibrada o no todos los recursos de gestión además de la posición geográfica y los recursos de gestión externos como los recursos humanos, informaciones, derechos de propiedad intelectual de la empresa, etc., según las necesidades de todos los sectores de la empresa y si existe un sistema de gestión que permita utilizar los recursos de gestión según los cambios del entorno operativo.</li> </ul>
5. Extracción de los problemas de la gestión	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se espera un cambio de consenso entre los consultores de las PYMES, del consultor del tipo consejero convencional al consultor de apoyo que ponga énfasis en las intenciones del cliente.</li> <li>Se extraerán las debilidades como problemas de gestión así como la fortalezas. Al realizarse la extracción, se determinarán los problemas patentes o latentes. De esta manera, podrán determinarse claramente las metas de las propuestas para mejorar y reformar la gestión.</li> </ul>
6. Propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las propuestas deberán basarse en el diagnóstico participativo como resultado del consenso logrado entre las empresas.</li> <li>En las propuestas, se prestará el apoyo recurriendo a la técnica de asesoramiento como las enseñanzas y los consejos que sirvan para estimular el interés de llevar a la práctica basada en la convicción de la empresa. Para ello, es imprescindible la comunicación con la empresa dentro del proceso del diagnóstico.</li> </ul>
7. Elaboración del plan de negocios que considere los factores variables	<p>Existen aspectos que son posibles actualmente pero pueden ser imposibles debido a los futuros cambios del entorno externo e interno de la gestión y los casos inversos. Por lo tanto, se formularán las propuestas determinando los factores con una alta posibilidad de ocurrencia.</p>
8. Propuestas e informe que sea integralmente consistente	<p>El contenido de las propuestas no debe ser lo más apropiado en forma parcial, sino lo más apropiado dentro del conjunto de la empresa. Además, para resumir las propuestas del grupo de diagnóstico es necesario que se realice el ajuste para que no haya inconsistencias en el contenido de las propuestas entre los miembros.</p>
9. Propuestas realizables	<ul style="list-style-type: none"> <li>En definitiva, los consultores son consejeros y asistentes, y la realización de las propuestas estarán confiadas a las empresas. Por lo tanto, las propuestas deben explicarse de manera comprensible para que las empresas puedan juzgar las posibilidades de realización.</li> <li>Es necesario que las propuestas sean realizables conforme a los recursos de gestión que tenga o pueda utilizar la empresa, y en el caso de que fuera necesario recurrir a los recursos externos, deberán indicarse claramente los medios para obtenerlos.</li> </ul>
10. Apoyo para la realización de las propuestas	<ul style="list-style-type: none"> <li>En la consultoría de diagnóstico y de apoyo del tipo participativo debe contarse con la participación de las empresas en el proceso del diagnóstico, y al mismo tiempo, se espera que en el proceso de la realización de las propuestas se preste el apoyo a las actividades principales de las empresas formando los acuerdos con la participación del consultor.</li> <li>Las funciones del consultor de las PYMES no concluyen con las propuestas, ya que se espera que se realice el contenido del diagnóstico y del apoyo para lograr los resultados. Para ello, es necesario que, según las necesidades, los consultores expliquen concretamente el método de complementación de los recursos de gestión como los programas de apoyo oficial que puedan utilizar las empresas, la asociación con diversas clases de expertos, etc.</li> </ul>

## Appendice ①

### (2) Horario de los cursos prácticos

Aunque el horario de los cursos prácticos será como se detalla a continuación, el programa estará sujeto al ajuste de las horas de las entrevistas con los empresarios y el diagnóstico de las plantas teniendo en consideración la conveniencia de las empresas objeto.

Cuadro \_\_ Horario de los cursos prácticos

Renglones	Horario	Contenido
Objetivo		El curso práctico (prácticas del diagnóstico de PYMES) tiene como objeto adquirir la capacidad de aplicar prácticamente a través del entrenamiento en el sitio, los conocimientos adquiridos y fortalecidos durante el curso en el aula.
Horas totales	90 horas	<p>El total de horas del curso práctico será de 90 horas entre las dos compañías con una duración de 3 semanas. Pese a los detalles que se describen a continuación, las horas serán ajustadas teniendo en consideración la conveniencia de las empresas objeto del diagnóstico. Por ejemplo, para el curso práctico de los respectivos grupos se establecerá un horario apropiado de los sábados o en horarios nocturnos de los días de la semana, pero se asegurarán más de 90 horas de entrenamiento en el curso práctico. 90 horas en total (Para las empresas medianas serán de 53 horas en total con una duración de 10 días, y para las empresas pequeñas serán de 37 horas en total con una duración de 7 días).</p> <p>① Entrevistas con los empresarios (diagnóstico general): 1 día × 8 horas × 2 compañías = 16 horas.            ② Diagnóstico detallado: 1 día × 8 horas × 2 compañías = 16 horas.            ③ Sesión de presentación del informe: 1 día × 3 horas × 2 compañías = 6 horas.            ④ Debate en grupo y elaboración del informe, etc.: Total 52 horas (33 horas de debate en las aulas +19 horas de tareas en el hogar, etc.)</p> <p>Observaciones: Para el cálculo de las horas citadas arriba, no se incluyen las “horas de desplazamiento”.</p>

## Appendice ①

### (3) Programa de los cursos prácticos

#### Programa de los cursos prácticos del diagnóstico de empresas

Etapa	Paso	Principales contenidos de las actividades
Estudio	0. Determinación previa de la descripción de la empresa (instructores, etc.) El paso 0 no se distribuye.	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Selección de las empresas objeto del diagnóstico.</li> <li>② Entrevistas con los empresarios.</li> <li>③ Recopilación de las informaciones de las empresas.</li> </ul>
	1. Determinación de los lineamientos del diagnóstico (Aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Orientación del método de diagnóstico.</li> <li>② Distribución de los grupos de participantes del curso.</li> <li>③ Análisis preliminar de las generalidades de la empresa.</li> <li>④ Elaboración de los lineamientos del diagnóstico.</li> <li>• Determinación de la hipótesis de los problemas.</li> </ul>
Diagnóstico	2. Diagnóstico general por sectores (Sitio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Estudio general por encuesta de la gestión (5 sectores).</li> <li>② Recopilación de informaciones por sectores.</li> <li>③ Calificación de la evaluación.</li> </ul>
	3. Determinación de las debilidades y fortalezas (Aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Análisis del resultado del diagnóstico general.</li> <li>② Elaboración del diagrama de radar.</li> <li>③ Formulación del plan del diagnóstico detallado.</li> <li>④ Elaboración del informe (borrador) por sector.</li> </ul>
	4. Diagnóstico detallado de los sectores débiles (Sitio)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Acuerdo con las empresas con respecto a los lineamientos del diagnóstico.</li> <li>② Recopilación y análisis de las informaciones detalladas de los sectores con debilidades.</li> <li>• Para el diagnóstico detallado, según las necesidades se organizarán los pequeños grupos de 4 personas respectivamente para el estudio del entorno de gestión interno y externo relacionado con las debilidades y se realizará la selección de las empresas objeto teniendo en consideración las necesidades y los problemas.</li> <li>③ Evaluación</li> </ul>
Elaboración del informe	5. Análisis final y plan de mejoras (Aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Elaboración del informe (borrador) por sectores reflejando el análisis de la información detallada recopilada de los sectores débiles.</li> <li>② Planificación de la estrategia y de los lineamientos de la mejora.</li> <li>③ Elaboración del informe del diagnóstico de la empresa.</li> </ul>
	6. Elaboración del informe del diagnóstico (Aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Terminación del informe del diagnóstico de la empresa.</li> <li>• Elaboración del informe que responda a las necesidades y las demandas de la empresa.</li> <li>• Presentación de la integridad del conjunto y de los sectores, las problemáticas y las orientaciones.</li> <li>② Preparación de las informaciones de la presentación.</li> </ul>
Recomendaciones	7. Sesión de presentación del informe (Sitio y aula)	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Presentación a las empresas.</li> <li>• Colaboración para la encuesta, verificación de la satisfacción del cliente.</li> <li>② Presentación durante la sesión de presentación de los participantes del curso.</li> <li>③ Reunión de reflexión, etc.</li> </ul>

## **Paso 0 Determinación Previa de la Descripción General de la Empresa**

(Realizado por los instructores y por la comisión de ejecución del entrenamiento)

### **01 Selección de las empresas a diagnosticar**

Los instructores y los encargados de los organismos ejecutores de las prácticas visitarán las empresas postuladas para el diagnóstico con el objeto de entrevistarse con los empresarios, etc., explicarles el objetivo de las prácticas y la reseña del programa, y verificarán si es posible obtener la cooperación de las empresas según las normas de selección que se detallan a continuación.

<Normas para la selección>

- ① Clase de la empresa objeto del diagnóstico.
- ② Escala de la empresa objeto del diagnóstico (Se seleccionarán dos compañías en total, una empresa mediana con un personal de alrededor de 50 empleados y una empresa pequeña de alrededor de 10 empleados teniendo en consideración el monto de ventas que es la referencia de las PYMES).
- ③ Debe lograrse la comprensión de los empresarios con respecto a la actitud de gestión y para las prácticas del diagnóstico.
- ④ Deben cumplir con la presentación del balance de tres ejercicios fiscales que componen las informaciones necesarias para las prácticas del diagnóstico, la aceptación para permitir a los participantes del curso el ingreso al sitio de la fabricación y realicen los estudios por encuesta, la presentación de las informaciones relacionadas y las condiciones de disponibilidad o no del espacio para realizar las tareas dentro de la empresa.
- ⑤ Se seleccionarán las empresas que se ajusten al objetivo de las prácticas del diagnóstico como el análisis de la ubicación geográfica.
- ⑥ Otros renglones de verificación.
  - Verificar si es posible o no tomar fotografías.
  - Verificar la obligatoriedad de conservar el secreto.
  - Se explicará el programa de las prácticas (días de visita a las empresas y de la sesión de presentación del informe, etc.), se obtendrá la aceptación de la empresa y se solicitará la cooperación para el estudio a cargo de los participantes del curso.
  - Realizar la verificación del espacio para las tareas de los participantes del curso.
  - Realización de la sesión de presentación del informe y la encuesta.  
Colaboración para la realización de la sesión de presentación del informe con la participación de los empresarios, etc., y para el estudio por encuesta que servirán como datos de evaluación del nivel de aprendizaje de los participantes del curso.

### **02 Recopilación de las informaciones de la empresa y determinación de la descripción general (Estudio preliminar del diagnóstico de la empresa)**

Los instructores realizarán el estudio preliminar del diagnóstico de las empresas seleccionadas sobre la base de las informaciones recopiladas para la “01 Selección de empresas a diagnosticar”. Su objetivo es la recopilación de las informaciones como la reseña de las empresas que sirvan para el “Paso 1. Determinación de los lineamientos del diagnóstico” que se realizará antes que los participantes del curso visiten la empresa.

## Appendice ①

- ① Solicitud de presentación del estado financiero de tres ejercicios fiscales.  
Se solicitará que los estados financieros sean presentados con la mayor anticipación posible. Se verificará la presencia de los contadores externos y de los encargados contables.
- ② Datos de la empresa  
Como informaciones basadas en los “cuadros del estudio de la reseña de la empresa” y los “datos de la empresa”, se obtendrán los datos de los “renglones que se desean diagnosticar, la descripción de la historia de la compañía como la fecha de fundación, la composición de los accionistas (composición de los inversores, si es una compañía familiar), productos principales y destinos de la venta, cantidad de empleados (composición del personal entre los empleados estables y los contratados), materias primas, instalaciones principales, ventas mensuales, guía de la compañía y catálogo de la compañía y los productos”, etc.
- ③ Elaboración de los “cuadros del estudio de la reseña de la empresa” y los “datos de la empresa”.  
Los renglones de anotación son los que se indican en las informaciones anexas “cuadros del estudio de la reseña de la empresa” y los “datos de la empresa”.
  - Se anotarán las informaciones de cierto alcance con respecto a las ventajas y las problemáticas que se estiman.
- ④ Otros
  - Se verificará el método de contacto entre las empresas y los encargados de la comunicación.
  - Según las necesidades, se solicitará la presentación de las informaciones financieras y contables con la presencia del contador.

### 03 Análisis previo de las características de la empresa

Según las características de las empresas, pueden existir muchos aspectos diferentes en cuanto a los lineamientos del diagnóstico. Como características de las empresas, se incluirán los siguientes renglones.

- ① Clase de actividad, estado de las operaciones: producción de bienes de capital, producción de bienes de consumo, comercio minorista, bares y restaurantes, etc.
- ② Escala empresarial: Empresa artesanal, comercio minorista, empresa mediana, empresa grande.
- ③ Esquema empresarial: Tipo de capital intensivo, tipo de labor intensiva.
- ④ Condiciones geográficas: Ubicación geográfica según la materia prima, ubicación geográfica según el mercado, ubicación geográfica según la distribución.
- ⑤ Forma de gestión: Gestión familiar, gestión no familiar.
- ⑥ Forma de operación: Fabricación y venta, subcontratación, procesamiento por contrato, comercio mayorista, comercio minorista.

### 04 Organización del grupo de participantes al curso

En las prácticas del diagnóstico se propone la ilustración recíproca a través del intercambio de opiniones entre los participantes del curso de diferentes áreas de especialidad. Desde este punto de vista, se intenta organizar los grupos de manera que haya equilibrio con respecto a la experiencia operativa de los respectivos miembros, las áreas de especialidad, las edades, el sexo, los organismos a los cuales pertenecen, etc. Además, para la organizar los grupos se han considerado los siguientes renglones.

- ① Después de las pruebas de evaluación de la capacidad, los participantes del curso se dividirán

## Appendice ①

en grupos teniendo en consideración los antecedentes de los mismos, los resultados de las pruebas, los organismos de origen de los participantes del curso relacionados con la administración, etc.

- ② Existe la posibilidad del cambio de algunos miembros del grupo observando los aspectos del aprendizaje del grupo durante el curso en el aula.

## **Paso 1 Determinación de los Lineamientos del Diagnóstico (Aula)**

### **11 Orientación y división de los grupos a cargo de los instructores (1 hora)**

#### (1) Orientación

- ① Objetivos de las prácticas, el programa, el lugar de concentración, la presentación recíproca de los participantes del curso.
- ② Decisión por voto mutuo del jefe y subjefe de los respectivos grupos.
- ③ Los respectivos sectores que tendrá a su cargo cada uno de los miembros (gestión, fabricación, mercado y venta, recursos humanos, finanzas) decidirán el encargado principal de cada sector por votación mutua del grupo.
- ④ Para elaborar el informe que sea satisfactorio por el cliente, por norma, se encargará el participante del curso de las áreas especializadas en cada sector encargado.
- ⑤ Los participantes del curso que no asuman como encargado principal, cumplirán con la función de subencargados de los sectores donde deseen asumir los participantes del curso. De lo contrario, asumirán como subencargados del sector de las áreas importantes como grupo.
- ⑥ El encargado principal de cada sector será el responsable de la elaboración del diagnóstico y del informe correspondiente al área a su cargo.
- ⑦ Por separado, se decidirá por voto mutuo al responsable de la elaboración del informe (La función es la determinación del estado de preparación de la elaboración del informe, el reclamo, la revisión, etc.).

#### (2) Función del jefe del grupo de participantes del curso

- ① Realizará la comunicación y la coordinación entre las empresas.
- ② Realizará el ajuste de las opiniones entre los miembros.
- ③ Realizará la comunicación y la coordinación entre el instructor y el grupo de participantes del curso. Transmitirá a los miembros las indicaciones del instructor.
- ④ El jefe del grupo coordinará la integridad del informe escuchando las explicaciones de los encargados de los respectivos sectores y el mismo informe será verificado entre todos los miembros.

#### (3) En el sitio de las empresas se suponen las siguientes medidas de precaución (modales de saludo, vestimenta, etc.) y los elementos a llevar.

- ① Calzado de seguridad, sin corbata (en el caso de fábricas).
- ② Computadora personal (2 unidades por cada grupo), calculadora electrónica.
  - La computadora personal se utilizará para elaborar los datos del informe durante el desarrollo de los estudios.
- ③ Elementos de escritura, tablero de escritura (que se utilizarán para realizar las anotaciones de pie en el sitio).
- ④ Cinta métrica, cronómetro (para la medición por IE).
- ⑤ Cámara digital (para tomar las fotografías verificar si está autorizada por la empresa).

## **12 Explicación del método del diagnóstico (3 horas)**

- ① Para el diagnóstico general por sectores se utilizará el diagrama de radar.
- ② Se adopta el método de diagnóstico tendiente a las mejoras haciendo valer las fortalezas y las oportunidades de la empresa, prestando atención a las áreas con debilidades.
- ③ Se verificarán los renglones de preguntas de los 5 sectores, cómo formular las preguntas, el método de evaluación, etc.

## **13 Diagnóstico preliminar de la empresa y elaboración de los lineamientos del diagnóstico (3 horas)**

- ① Los instructores explicarán a los practicantes la reseña de la compañía según los “cuadros del estudio de la reseña de la empresa”, y al mismo tiempo, presentarán las informaciones obtenidas como los folletos y los estados financieros. Los participantes del curso respetarán la obligatoriedad de mantener el secreto que se describe en la declaración jurada del entrenamiento y participación del curso.
- ② Los participantes del curso discutirán entre todos y analizarán las características y las problemáticas de la empresa objeto del diagnóstico y determinarán los temas del diagnóstico (hipótesis).
- ③ Los participantes del curso discutirán entre todos y prepararán previamente los renglones que deben verificarse incluyendo los cuadros de evaluación del diagnóstico general (5 sectores) y los renglones de las preguntas de los 5 sectores con respecto al conjunto de las actividades de gestión de la empresa.
- ④ Los participantes del curso verificarán no sólo los renglones de preguntas del sector encargado sino los renglones de preguntas de los demás sectores.
  - El encargado principal será el que haga las preguntas de los respectivos sectores.
- ⑤ Se elaborará el plan de diagnóstico (programa, renglones de solicitud de presentación de datos a la empresa) discutiéndolo entre todos los participantes del curso.

## **Paso 2 Diagnóstico General por Sector (Sitio)**

### **21 Estudio por encuesta de los miembros de la gestión (3 horas)**

Se realizará el estudio por encuesta para elaborar el diagrama de radar general (5 sectores) tomando como referencia la “Ficha de preguntas para el diagnóstico general”.

- ① Se explicará a las empresas el programa y el método de las prácticas del diagnóstico (jefe).
- ② Se verificarán los renglones que se solicitarán a las empresas como el suministro de los datos adicionales (jefe).
- ③ Se realizará la encuesta de los renglones de preguntas preparadas (encargado de las preguntas por sector).  
Respectivos sectores: 30 minutos × 5 sectores + 30 minutos = 3 horas.
- ④ Se formularán las preguntas y se tratará de recopilar las informaciones concretas siguiendo la metodología de “cómo, por qué, cuándo, quién”, etc.
- ⑤ En el sitio del diagnóstico, se espera que los consultores de las PYMES logren la satisfacción del cliente presentando el resultado que supere las expectativas de la empresa objeto del diagnóstico que es el cliente. Para ello, se verificarán previamente las necesidades del diagnóstico de gestión determinando lo que se está solicitando como diagnóstico y consejo y lo que esperan los empresarios.
- ⑥ Se analizará en forma objetiva y con una perspectiva a largo plazo la justificación de las necesidades del diagnóstico y consejo de la empresa, y según fuera necesario, se tratará de lograr la coincidencia de criterios entre la parte que diagnostica y la empresa, solicitando las correcciones a la empresa.

### **22 Recopilación de las informaciones por sectores (2 horas)**

- ① Se realizará la encuesta entre los encargados de la empresa, etc., divididos por sectores, la recopilación de las informaciones, las visitas del sitio, las mediciones, etc. Previamente se obtendrá la conformidad de los miembros de la empresa y se prestará la debida atención para no perturbar las operaciones.
- ② Se tratará de recopilar en lo posible no sólo las informaciones para el diagnóstico general (5 sectores) sino el diagnóstico detallado de los sectores con debilidades.

### **23 Calificación de la evaluación y cómputo (3 horas)**

- ① Todos los participantes del curso realizarán la calificación de evaluación de 5 escalas a juicio de cada uno con respecto a todos los 50 renglones de los 5 sectores de evaluación general. Con respecto al método de la calificación de evaluación, se tomará como referencia las normas de calificación de evaluación según el método UNICO.
- ② Se reunirán los cuadros de calificación de evaluación y se elaborará el cuadro de cómputos de todos.
- ③ Cada uno ordenará el esquema de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Se extraerán las debilidades y las problemáticas que afrontan las empresas, y al mismo tiempo las fortalezas. Al realizarse la extracción, se determinarán no sólo los problemas manifiestos sino aquellos latentes como el cambio ambiental que pueda ocurrir en el futuro.

### **Paso 3 Determinación de las Áreas con Debilidades (Aula)**

#### **31 Análisis del resultado del diagnóstico general – Terminación del diagrama de radar general (2 horas)**

Terminación del diagrama de radar general (5 sectores) realizando el cómputo y el análisis de la calificación de evaluación de todos los participantes del curso.

- ① Se distribuirá a todos los miembros el cuadro general de cómputos de la calificación de evaluación del diagnóstico general elaborado por todos los participantes del curso.
- ② Se verificarán las calificaciones de los 50 renglones y con respecto a los renglones que acusen irregularidades en la calificación, se analizará su justificación entre todos (jefes e instructores).
- ③ Los participantes del curso que lo deseen, podrán corregir sus propias calificaciones como resultado del análisis.
- ④ Se promediarán las calificaciones por sector de todos los miembros y se terminará el diagrama de radar general (pentagonal).
- ⑤ Al realizar la evaluación, se prestará atención no sólo al promedio sino a la importancia y a la urgencia de los renglones individuales de los renglones esenciales, etc.

#### **32 Planificación del diagnóstico detallado (4 horas)**

- ① Se seleccionarán 2 sectores (sectores con debilidades) objeto del diagnóstico detallado, no sólo de aquellos sectores con un promedio de baja calificación sino teniendo en consideración la importancia de las preguntas individuales según los 5 sectores del diagrama de radar general, la encuesta entre los empresarios y los estudios de visita al sitio, etc.
- ② Con respecto a la selección de los sectores con debilidades, se analizarán los factores principales que estén causando las debilidades y se analizará la relación con los otros sectores.
- ③ Durante este entrenamiento, se seleccionará en lo posible las áreas de las debilidades relacionadas con el entorno de gestión interno y el entorno de gestión externo de la empresa.
  - Las empresas no son independientes del mercado y siempre realizan diversas actividades con relación al mercado. Por lo tanto, sería deseable que durante el estudio y el análisis se determinen los factores internos y externos de la gestión.
- ④ Los participantes del curso se redistribuirán en grupos de 2 sectores con debilidades.
- ⑤ Se elaborará el plan de diagnóstico y del estudio de los renglones importantes del diagnóstico detallado.
- ⑥ Con respecto al estudio del diagnóstico detallado, se recopilarán los datos e informaciones en el sitio con relación a los renglones importantes de los 2 sectores con debilidades. Se ideará el método de estudio para determinar los problemas principales de las áreas con debilidades y los métodos de estudio para determinar las causas fundamentales basadas en esos datos e informaciones.
  - Ejemplo del estudio detallado del entorno interno.  
Control de proceso y análisis del control de las tareas, control de calidad, control de las compras de los materiales, control de las ventas, estudio de la intención del presidente y de los empleados, estrategia de gestión, proceso de la toma de decisiones, fijación de precios y reducción de los costos, logística, mejora continua, desarrollo de nuevos productos, control operativo, control de las finanzas y contabilidad, etc.

## Appendice ①

- Ejemplo del estudio detallado del entorno externo.  
Audiencia con los empresarios (reconocimiento del entorno de gestión, reconocimiento del estado de gestión, futura orientación, etc.), estudio del área comercial y geográfica, competencia, clientes, estudio de la satisfacción del cliente, promoción de ventas y método de venta, visita al sitio y ubicación geográfica, entrevista con el presidente y los empleados, audiencia con los clientes (proveedores y compradores), etc.
- ⑧ Elaboración de los formularios del estudio por encuesta y cuestionarios, etc., apropiados basados en los métodos de estudio.
  - Al realizar los estudios de visita a los principales clientes, la entrevista con los empleados, la encuesta a los clientes que visitan el negocio, la visita a los principales proveedores, etc., se verificarán con las empresas las direcciones y el horario de las visitas.
- ⑨ Se explicará el plan del diagnóstico detallado a los directivos de la empresa. Se resumirá brevemente el “Resultado del diagnóstico general y los lineamientos del diagnóstico detallado” y se verificará con la empresa la aceptación y la colaboración para realizar el estudio.
- ⑩ En debate entre todos los participantes se acordará el esquema del análisis FODA tomando como referencia el diagrama de radar general.

### **33 Elaboración del borrador del informe por sectores con debilidades (2 horas)**

- ① Se dividirá en 2 sectores con debilidades, se ordenarán las ventajas y las problemáticas por sector con debilidades y se elaborará como hipótesis los lineamientos del “Informe por sectores con debilidades”.

#### **Paso 4 Diagnóstico Detallado de los Sectores Débiles (Sitio)**

##### **41 Acuerdo con los miembros empresarios con respecto a los lineamientos del diagnóstico detallado (1 hora)**

Por tratarse de un informe intermedio para los directivos de las empresas, es sumamente importante realizar el diagnóstico detallado con la conformidad de ambas partes. Cuando la parte empresarial formulara los pedidos de modificación y agregado con respecto a la selección de los sectores del diagnóstico detallado, deberá accederse en lo posible a tales pedidos.

- ① El jefe del grupo explicará a los directivos de las empresas el resultado del diagnóstico general (5 sectores) de cada sector. Además, en esta etapa no deben presentarse las propuestas de mejora.
- ② Se explicarán las razones de la selección de los sectores del diagnóstico detallado (sectores con debilidades) y se obtendrá el acuerdo.
- ③ Se explicará el plan de diagnóstico detallado (incluyendo el método de estudio detallado) y se verificarán los renglones del pedido de colaboración.

##### **42 Recopilación de informaciones detalladas de los sectores con debilidades (5 horas)**

- ① Se dividirán por sectores, se realizarán los estudios según el plan de diagnóstico detallado y se recopilarán los datos y las informaciones en el sitio.

##### **43 Calificación de la evaluación de los sectores con debilidades y cómputo (3 horas)**

- ① Se realizará el análisis de los datos y las informaciones recopiladas a juicio de los encargados con respecto a los sectores a cargo de todos los participantes del curso.
- ② Se “visualizarán” los datos y las informaciones recopilados mediante gráficos y cuadros para que las empresas puedan comprender fácilmente.

## **Paso 5 Análisis Final y Planes de Mejora (Aula)**

### **51 Análisis del resultado del diagnóstico detallado (3 horas)**

Se realizará el análisis de los factores relacionados con las áreas con debilidades sobre la base del resultado del análisis de todos los encargados del sector y se analizará el resultado del análisis detallado coordinando la relación con los otros sectores.

- ① Se distribuirá el resultado del análisis del diagnóstico detallado a todos los encargados para compartir las informaciones.
- ② Se analizarán los datos e informaciones recopiladas por cada sector con debilidades y se determinarán los principales factores de las debilidades.
  - Para el análisis de los factores, etc., se utilizará en lo posible los métodos de análisis como las 7 herramientas del control de calidad, las nuevas 7 herramientas del control de calidad y los 5S aprendidos en el aula.

### **52 Planificación de la estrategia y los lineamientos de la mejora (3 horas)**

- ① Durante el diagnóstico de la empresa se realizarán primeramente los estudios en el sitio sobre la base de los hechos en el estado actual, y una vez aclaradas las problemáticas y la relación de las causas y los factores según los datos y las informaciones recopilados, es importante el proceso de presentar las medidas para mejorar las mismas.
- ② Se determinarán las problemáticas fundamentales y los factores principales que están creando las debilidades de la empresa objeto utilizando los métodos de análisis aprendidos en el curso del aula.
- ③ Se formulará la estrategia para mejorar las problemáticas.
- ④ Al formular la estrategia, se determinarán concretamente los métodos del uso efectivo de los recursos de gestión de la empresa y del suministro de los recursos externos, etc.
- ⑤ Se formularán los lineamientos para la mejora mediante los conocimientos de la persona a cargo del diagnóstico, las planillas de verificaciones, la bibliografía de referencia, etc.
- ⑥ Pese a que para el análisis del estado actual es imprescindible el análisis basado en los hechos y los datos, las medidas para la mejora incluirán elementos futuros de nuevas ideas. Por lo tanto, en el caso de formular las medidas de mejora, será suficiente con el simple intercambio de los textos de los problemas y los textos de mejora.

### **53 Elaboración del informe del diagnóstico de la empresa (3 horas)**

El jefe verificará los autores de la redacción del informe de todos participantes del curso tomando como referencia los “índices y las muestras del informe del diagnóstico”. Posteriormente, los participantes del curso resumirán el informe del diagnóstico de los sectores a cargo de cada uno.

- ① Se terminará el informe por sectores incluyendo el análisis FODA.
- ② Se resumirá el informe del resultado del análisis de las debilidades.

## **Paso 6 Elaboración del Informe del Diagnóstico (Aula)**

### **61 Terminación del informe del diagnóstico (5 horas)**

Se terminará el informe del diagnóstico de la empresa de cada encargado, tomando como referencia los “índices y las muestras del informe del diagnóstico” y la guía.

- ① Se resumirá la estrategia de mejora.
- ② Se resumirá el plan de mejora.
- ③ Se ideará la forma de “visualización” de los puntos de vista empresarial y la relación de cada sector utilizando el Cuadro de Mando Integral (BSC), etc.

### **62 Preparación de la sesión de presentación del informe (2 horas)**

Se realizará la preparación de la reunión explicativa del último día a las empresas

- ① Se imprimirá y se encuadernará la cantidad necesaria del informe del diagnóstico que se presentará en la sesión de presentación del informe. En el caso de que el informe no se terminara a tiempo, el mismo se elaborará (resumen) y se presentará encuadernado en una fecha posterior.
- ② Se elaborará el orden del día de la sesión de presentación del informe y se decidirá la persona que estará a cargo de la explicación durante la sesión. Por norma se realizará la sesión en la sede de la empresa objeto del diagnóstico.
- ③ Se elaborará el informe utilizando una herramienta como el PowerPoint.
- ④ Se realizará el ensayo de la presentación.
- ⑤ Se verificará con la empresa la fecha, la hora y el lugar de la sesión de presentación del informe.

### **63 Elaboración del informe del diagnóstico de la empresa (2 horas)**

Los participantes del curso se dividirán por sectores a cargo y resumirán el informe del diagnóstico.

- ① Se terminará el informe por cada sector incluyendo el análisis FODA.
- ② Se resumirá el resultado del análisis de las debilidades.

### **64 Lineamientos básicos de la elaboración del informe.**

Como problemáticas existen los que eventualmente no constituyen problemas, los que son sumamente importantes cuya mejora inmediata requiere urgencia, etc. La diferencia entre los que requieren una mejora inmediata y los del plan de mejora que se realice en un plazo relativamente largo, se juzgará según el grado y la importancia de los elementos cronológicos y de los problemas.

- ① El informe del diagnóstico de la empresa será presentado a la empresa objeto del diagnóstico. Se señalarán las problemáticas con precisión y se indicarán claramente las orientaciones de las mejoras.
- ② Se evitará el señalamiento de los problemas generales, debido a que el señalamiento general tiende a que se convierta en un plan de mejora similar para cualquiera de las empresas.
- ③ Las propuestas para la mejora deben incluir los planes concretos que posibiliten la adopción de

## Appendice ①

las acciones inmediatas por las empresas objeto.

- ④ Se ha previsto que en el proyecto piloto se verifique el estado de ejecución de los planes de mejora, etc., después de un mes de la presentación.
- ⑤ Después del diagnóstico general, deben presentarse los lineamientos precisos del plan para la mejora que permita facilitar el seguimiento por los expertos de cada sector.
- ⑥ Debido a que en muchos casos los problemas de gestión están relacionados mutuamente con otros sectores, es necesario que los planes de mejora de los respectivos sectores se coordinen de la misma forma con los planes de mejora de los otros sectores mutuamente relacionados.
- ⑦ En la primera página del informe del diagnóstico deberá registrarse el nombre del jefe y subjefe.

## **Paso 7 Sesión de Presentación del Informe (Sitio)**

### **71 Presentación del informe del diagnóstico a las empresas (2 horas)**

La presentación se realizará según el siguiente orden del día. Al señalar sólo las debilidades de la empresa, suele endurecerse la actitud de la empresa. Es importante que primeramente se comenten las fortalezas y las ventajas.

- ① Saludo y agradecimiento por la colaboración (jefe).
- ② Informe del resultado del diagnóstico general y por sectores (jefe y encargado de los respectivos sectores).
  - El encargado de cada sector informará sobre el sector a su cargo y se intercambiarán las preguntas y respuestas con la empresa.
  - Se presentará el plan para las mejoras (jefe y los respectivos encargados).
  - Se verificará la evaluación del contenido del informe de los encargados de los respectivos sectores de la empresa con la encuesta del diagnóstico.
- ③ Comentarios de los instructores (instructores)
- ④ Se escucharán las impresiones y las evaluaciones de la empresa con respecto al conjunto del diagnóstico y al contenido del informe de cada sector. (Directivos de la empresa)
- ⑤ Se realizará el estudio por encuesta para verificar el grado de satisfacción de la empresa con respecto al contenido del informe del diagnóstico de los encargados de cada sector, para verificar si el resultado responde a las necesidades y a las expectativas de la empresa. (Instructores)
- ⑦ Saludo y reiteración del agradecimiento por la colaboración (jefe).
- ⑧ Por norma, la sesión de presentación del informe a las empresas se realizará en la empresa.
- ⑨ El contenido del informe de los respectivos sectores y el resultado de la evaluación de la empresa a cargo de los participantes del curso, serán datos de referencia para juzgar la aprobación.

### **72 Reunión de reflexión del aprendizaje del diagnóstico de empresa (1 hora)**

Después de concluir la sesión de presentación del informe, se realizará la reunión de reflexión del conjunto de aprendizaje del diagnóstico.

- ① Revisión del resultado del diagnóstico de empresa.
- ② Ejemplos de fracaso, ejemplos de éxito y puntos a mejorar.
- ③ Puntos a mejorar en el programa de aprendizaje.
- ④ Puntos a mejorar en el contenido del aprendizaje.
- ⑤ Todos los participantes del curso anotarán en el formulario de la encuesta que se prepara por separado, la evaluación del conjunto de las prácticas en las empresas.
- ⑥ Se elaborarán el informe de la presentación (aproximadamente 40 minutos por grupo, 20 minutos por compañía) durante la sesión de presentación conjunta de las prácticas de los participantes del curso que se realizará por separado.

### **73 Desconcentración**

- ① La reunión de fin de curso se decidirá en debate entre todos los participantes del curso.
  - Se verificará si es posible realizar las propuestas durante el seguimiento de enero y febrero.



**② Hoja de evaluación del Curso de Capacitación de  
Consultores de EMT por JICA-MINICON**



## Appendice ②

### Hoja de evaluación del Curso de Capacitación de Consultores de EMT por JICA-MINICON

#### I Participante

1. No. en la lista: \_\_\_\_\_ Nombre: \_\_\_\_\_
2. Nombre de la compañía (institución): \_\_\_\_\_
3. Razón de la participación en el Curso: (Marque por favor, y así sucesivamente)
  - El programa puede ser útil para mi carrera
  - El programa ha sido desarrollado en Japón
  - El programa fue recomendado por mi compañía (institución)
  - El programa fue apoyado por MINECON
  - El programa fue apoyado por CORFO, SERCOTEC e INN
  - Por otras razones

#### II Evaluación general del programa

1. Duración de los cursos (57 horas para el curso teórico y 90 horas para el curso práctico)
  - Sí, fue adecuada
  - No, no fue adecuada. Fue (  corta,  larga ), → vaya al ítem 2.
2. Por favor escriba su opinión  
Idealmente se necesitarían \_\_\_\_\_ horas para el curso teórico, y  
\_\_\_\_\_ horas para el curso práctico
3. ¿La hora de inicio fue apropiada para Ud.? (inicio a las 18:30)
  - Sí, fue adecuada
  - No, no lo fue. Habría sido deseable  
(  inicio a las ( \_\_\_\_\_ horas)  en la mañana,  en la tarde,  fin de semana)
4. El largo de la clase (3 a 4 horas al día) fue:
  - Adecuado  Muy largo  Muy corto
5. ¿El curriculum en su totalidad fue desarrollado exitosamente? (Módulo 1 a 7)
  - Sí, fue adecuado en general
  - Se necesita alguna modificación → vaya al ítem 6
6. Por favor fundamente su opinión.

## Appendice ②

### III Evaluación por cada módulo

#### 1. Módulo 1: Políticas y medidas de EMT (por el Sr. Benigno Arriagada y el Sr. Nori IAI)

	Ítems de evaluación	Ítems de sub-evaluación	Puntaje				
			1	2	3	4	5
1-1	Charla del profesor japonés (Sr. Nori IAI)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-2	Charla del profesor chileno (Sr. Benigno Arriagada)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-3	Calidad de materiales de enseñanza (textos y materiales de presentación)	(1) ¿Fueron útiles para su negocio de consultoría?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron fáciles de comprender?	1	2	3	4	5
		(3) ¿Contenían información necesaria según el curriculum?	1	2	3	4	5
		(4) ¿Contenían una puesta al día en información?	1	2	3	4	5
1-4	Calidad del curriculum	(1) ¿Las horas del curriculum fueron asignadas apropiadamente?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron bien desarrollados el curriculum y los planes de estudios?	1	2	3	4	5
1-5	Impresión general	(1) Su impresión sobre Módulo 1	1	2	3	4	5

Definición del puntaje: 1 Malo, 2 Insatisfactorio, 3 Satisfactorio, 4 Bastante satisfactorio, 5 Excelente

Por favor fundamente su opinión sobre Módulo 1.

## Appendice ②

### 2. Módulo 2: Habilidades de consultoría (por el Sr. Tomas Juan Bize y el Sr. Masahiko HONKE)

	Ítems de evaluación	Ítems de sub-evaluación	Puntaje				
			1	2	3	4	5
1-1	Charla del profesor japonés (Sr. Masahiko HONKE)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-2	Charla del profesor chileno (Sr. Tomas Juan Bize)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-3	Calidad de materiales de enseñanza (textos y materiales de presentación)	(1) ¿Fueron útiles para su negocio de consultoría?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron fáciles de comprender?	1	2	3	4	5
		(3) ¿Contenían información necesaria según el curriculum?	1	2	3	4	5
		(4) ¿Contenían una puesta al día en información?	1	2	3	4	5
1-4	Calidad del curriculum	(1) ¿Las horas del curriculum fueron asignadas apropiadamente?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron bien desarrollados el curriculum y los planes de estudios?	1	2	3	4	5
1-5	Impresión general	(1) Su impresión sobre Módulo 2	1	2	3	4	5

Definición del puntaje: 1 Malo, 2 Insatisfactorio, 3 Satisfactorio, 4 Bastante satisfactorio, 5 Excelente

Por favor fundamente su opinión sobre Módulo 2.

## Appendice ②

### 3. Módulo 3: Finanzas y contabilidad (por el Sr. Nelson Espinosa y el Sr. Nori IAI)

	Ítems de evaluación	Ítems de sub-evaluación	Puntaje				
			1	2	3	4	5
1-1	Charla del profesor japonés (Sr. Nori IAI)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-2	Charla del profesor chileno (Sr. Nelson Espinosa)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-3	Calidad de materiales de enseñanza (textos y materiales de presentación)	(1) ¿Fueron útiles para su negocio de consultoría?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron fáciles de comprender?	1	2	3	4	5
		(3) ¿Contenían información necesaria según el curriculum?	1	2	3	4	5
		(4) ¿Contenían una puesta al día en información?	1	2	3	4	5
1-4	Calidad del currículum	(1) ¿Las horas del curriculum fueron asignadas apropiadamente?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron bien desarrollados el curriculum y los planes de estudios?	1	2	3	4	5
1-5	Impresión general	(1) Su impresión sobre Módulo 3	1	2	3	4	5

Definición del puntaje: 1 Malo, 2 Insatisfactorio, 3 Satisfactorio, 4 Bastante satisfactorio, 5 Excelente

Por favor fundamente su opinión sobre Módulo 3

## Appendice ②

### 4. Módulo 4: Leyes y regulaciones relativas a EMT (por el Sr. Raúl Figueroa y el Sr. Nori IAI)

	Ítems de evaluación	Ítems de sub-evaluación	Puntaje				
			1	2	3	4	5
1-1	Charla del profesor japonés (Sr. Nori IAI)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-2	Charla del profesor chileno (Sr. Raúl Figueroa)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-3	Calidad de materiales de enseñanza (textos y materiales de presentación)	(1) ¿Fueron útiles para su negocio de consultoría?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron fáciles de comprender?	1	2	3	4	5
		(3) ¿Contenían información necesaria según el curriculum?	1	2	3	4	5
		(4) ¿Contenían una puesta al día en información?	1	2	3	4	5
1-4	Calidad del curriculum	(1) ¿Las horas del curriculum fueron asignadas apropiadamente?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron bien desarrollados el curriculum y los planes de estudios?	1	2	3	4	5
1-5	Impresión general	(1) Su impresión sobre Módulo 4	1	2	3	4	5

Definición del puntaje: 1 Malo, 2 Insatisfactorio, 3 Satisfactorio, 4 Bastante satisfactorio, 5 Excelente

Por favor fundamente su opinión sobre Módulo 4

## Appendice ②

### 5. Módulo 5: Mercadotecnia (por el Sr. Juan M. Ireta y el Sr. Masahiko HONKE)

	Ítems de evaluación	Ítems de sub-evaluación	Puntaje				
			1	2	3	4	5
1-1	Charla del profesor japonés (Sr. Masahiko HONKE)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-2	Charla del profesor chileno (Sr. Juan M. Ireta)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-3	Calidad de materiales de enseñanza (textos y materiales de presentación)	(1) ¿Fueron útiles para su negocio de consultoría?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron fáciles de comprender?	1	2	3	4	5
		(3) ¿Contenían información necesaria según el curriculum?	1	2	3	4	5
		(4) ¿Contenían una puesta al día en información?	1	2	3	4	5
1-4	Calidad del currículum	(1) ¿Las horas del curriculum fueron asignadas apropiadamente?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron bien desarrollados el curriculum y los planes de estudios?	1	2	3	4	5
1-5	Impresión general	(1) Su impresión sobre Módulo 5	1	2	3	4	5

Definición del puntaje: 1 Malo, 2 Insatisfactorio, 3 Satisfactorio, 4 Bastante satisfactorio, 5 Excelente

Por favor fundamente su opinión sobre Módulo 5

## Appendice ②

### 6. Módulo 6: Gestión de producción (por el Sr. Orlando Ramírez y el Sr. Yasuhiro IZUHO)

	Ítems de evaluación	Ítems de sub-evaluación	Puntaje				
			1	2	3	4	5
1-1	Charla del profesor japonés (Sr. Yasuhiro IZUHO)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-2	Charla del profesor chileno (Sr. Orlando Ramírez)	(1) ¿La ponencia fue algo nuevo y bien hecho?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La clase o instrucción fue fácil de entender (nivel de contenidos)?	1	2	3	4	5
1-3	Calidad de materiales de enseñanza (textos y materiales de presentación)	(1) ¿Fueron útiles para su negocio de consultoría?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron fáciles de comprender?	1	2	3	4	5
		(3) ¿Contenían información necesaria según el curriculum?	1	2	3	4	5
		(4) ¿Contenían una puesta al día en información?	1	2	3	4	5
1-4	Calidad del curriculum	(1) ¿Las horas del curriculum fueron asignadas apropiadamente?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron bien desarrollados el curriculum y los planes de estudios?	1	2	3	4	5
1-5	Impresión general	(1) Su impresión sobre Módulo 6	1	2	3	4	5

Definición del puntaje: 1 Malo, 2 Insatisfactorio, 3 Satisfactorio, 4 Bastante satisfactorio, 5 Excelente

Por favor fundamente su opinión sobre Módulo 6

Appendice ②

7. Módulo 7: Entrenamiento práctico (Sr. Yasuhiro IZUHO, Sr. Nori IAI, Sr. Masahiko HONKE)

	Ítems de evaluación	Ítems de sub-evaluación	Puntaje				
			1	2	3	4	5
1-1	Capacidad de enseñanza del instructor (Sr. IZUHO)	(1) ¿La metodología diagnóstica fue fácil de entender?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La orientación por el instructor fue hecha oportunamente?	1	2	3	4	5
1-2	Capacidad de enseñanza del instructor (Sr. HONKE )	(1) ¿La metodología diagnóstica fue fácil de entender?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La orientación por el instructor fue hecha oportunamente?	1	2	3	4	5
1-3	Capacidad de enseñanza del instructor (Sr. IAI)	(1) ¿La metodología diagnóstica fue fácil de entender?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La orientación por el instructor fue hecha oportunamente?	1	2	3	4	5
1-3	Calidad de materiales de enseñanza (manuales de diagnóstico, manuales de informe, etc.)	(1) ¿Fueron útiles para su negocio de consultoría?	1	2	3	4	5
		(2) ¿Fueron fáciles de comprender?	1	2	3	4	5
		(3) ¿Contenían información necesaria?	1	2	3	4	5
		(4) ¿Reflejaron la situación de los negocios locales?	1	2	3	4	5
1-4	Calidad del currículum	(1) ¿Las horas del currículum fueron asignadas apropiadamente?	1	2	3	4	5
		(2) ¿La logística fue adecuadamente preparada?	1	2	3	4	5

Definición del puntaje: 1 Malo, 2 Insatisfactorio, 3 Satisfactorio, 4 Bastante satisfactorio, 5 Excelente

Por favor fundamente su opinión sobre Módulo 7 (Entrenamiento práctico)





**③ Hoja de evaluación del Curso de Capacitación de  
Consultores de EMT por JICA-MINICON  
< Conde Lista >**



## Hoja de evaluación del Curso de Capacitación de Consultores de EMT por JICA-MINICON

### I Participante

3. Razón de la participación en el Curso: (Marque por favor, y así sucesivamente)

- 14 El programa puede ser útil para mi carrera
- 7 El programa ha sido desarrollado en Japón
- 5 El programa fue recomendado por mi compañía (institución)
- 6 El programa fue apoyado por MINECON
- 5 El programa fue apoyado por CORFO, SERCOTEC e INN
- 0 Por otras razones

### II Evaluación general del programa

1. Duración de los cursos (57 horas para el curso teórico y 90 horas para el curso práctico)

- 5 Sí, fue adecuada
- 18 No, no fue adecuada. Fue (  12 corta,  2 larga ), → vaya al ítem 2.

2. Por favor escriba su opinión

Idealmente se necesitarían \_\_\_\_\_ horas para el curso teórico, y  
 \_\_\_\_\_ horas para el curso práctico

300	240	150	140	120	100	150	80	100	80	57	50	40	81	300	90
150	180	150	140	120	120	57	120	90	100	120	80	60	120	120	90
450	420	300	280	240	220	207	200	190	180	177	130	100	201	420	180

3. ¿La hora de inicio fue apropiada para Ud.? (inicio a las 18:30)

- 16 Sí, fue adecuada
- 7 No, no lo fue. Habría sido deseable  
 (  inicio a las ( \_\_\_\_\_ horas)  2 en la mañana,  2 en la tarde,  5 fin de semana)

4. El largo de la clase (3 a 4 horas al día) fue:

- 18 Adecuado
- 3 Muy largo
- 2 Muy corto

5. ¿El curriculum en su totalidad fue desarrollado exitosamente? (Módulo 1 a 7)

- 7 Sí, fue adecuado en general
- 15 Se necesita alguna modificación → vaya al ítem 6

- 6 Improving of a shortage of training hours
- 7 Improving of content of textbook and curriculum
- 2 Others

## Appendice ③

### IV Evaluación por sí mismo

1. ¿Revisó cada plan de estudios del curso antes del inicio de las clases ?

Sí       No

2. ¿Cuántas horas ha leído los textos en total fuera de la clase?

1 a 4 horas  
 5 a 10 horas  
 11 a 20 horas  
 Más de 21 horas

3. ¿Adquirió otros libros o materiales de referencia para su autoestudio?

No       Sí ( )

4. Diferencia del nivel de los planes de estudios y exámenes entre este programa y NCh 2909.

Este programa es

más difícil       del mismo nivel       más fácil       mucho más difícil

5. ¿Piensa que Ud. ha podido automejorarse por medio de este curso de capacitación?

Sí, mucho       Más o menos       Nada

### V Para más desarrollo e institucionalización del programa

1. ¿Cómo evalúa la operación del programa en la totalidad? ¿Hubo satisfacción de su parte?

Sí, mucha satisfacción  
 Buena  
 Aceptable  
 Mala

2. ¿Qué se necesita para mejorar el currículum?

Más sesiones de enseñanza en la sala  
 Más tiempo de discusión (entre profesores y participantes)  
 Más casos de estudio  
 Más largo período (horas) del curso  
 Misma duración del curso pero más entrenamiento práctico de habilidades  
 Otros

3. ¿Piensa que el curso práctico (diagnóstico de empresas) es indispensable para este programa de entrenamiento?

Sí       No       Otro ( )

## Appendice ③

### V Para más desarrollo e institucionalización del programa

4. Si el programa impone un cobro (el mismo currículum que el del proyecto piloto incluyendo el curso de diagnóstico de empresas), ¿qué valor puede ser razonable para Ud.?

UF150, UF100, UF71.4 UF57.1 UF47.6 UF40.5 UF35.7 UF28.6 (2) UF25.0 UF23.8 (2)  
UF21.4 UF15.0 UF14.3, UF.12 UF10 (2) , UF7.1

5. ¿Cuál institución u organización debe conducir este programa en Chile?

INN 9, MINECON 8, CORFO 7, UC 1, SERCOTEC 2, JICA 1, Diploma course 1

6. ¿Cuál institución será adecuada cuando se extienda este programa a las regiones?

INN 5, CORFO 9, MINECON 4, SERCOTEC 4, UC 3, SEREMI 1, SENCE 1,

7. En el futuro, ¿cuál institución será adecuada para la evaluación de las competencias de los consultores de EMTs?

INN 11, MINECON 5, CORFO 4, SERCOTEC 3, JICA 2, Chile Calidad 1,

8. En el futuro, ¿cuál institución será apropiada para el registro de los consultores de EMTs?

INN 14, MINECON 7, CORFO 5, SERCOTEC 2,

9. ¿Qué factor se considera clave para institucionalizar los consultores de EMTs?

Program preparation 6, Cordination of support oraganization 2,  
Others 6

10. Por favor especifique si tiene otras solicitudes al programa.

- Continuation of the program institutionaly, (3)  
- More flexible time schedule or more longer course program, (4)  
- Emphasizing of Japanese presence and mode (2)  
- Change of local (Chilean) teachers



**④ Materias y contenidos del Curso de Capacitación de Consultores-Diagnosticadores PYME de Japón**



**Materias y contenidos del Curso de Capacitación de  
Consultores-Diagnosticadores PYME de Japón**

Materia	Tópicos Principales
<p>1. Generalidades sobre PYME</p>	<p>(1) Función de las PYME en la economía e industria y su posicionamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estadísticas varias sobre PYMEs(cantidad de empresas, porcentaje relativo de lasPYME, cantidad de empleados, % relativo de empleados, montos de ventas, precios ex –fabrica, cálculo de valor agregado etc.), industrias regionales, rubros cubiertos por las PYMEs.</li> </ul> <p>(2) Características de la gestión de PYME y temas de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de la gestión de las PYME reflejadas en las estadísticas (% de capital propio, % de bienes de capital, prestamos, etc) Características cualitativas (dinamismo, flexibilidad, debilidades, obtención de recursos externos, nichos, “only one” etc.)</li> <li>• Tendencias recientes relativas a la gestión de las PYME (externalización, redes, SOHO (pequeña unidad, unidad en casa), etc.)</li> </ul> <p>(3) Leyes y medidas relacionadas con las PYME</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① Leyes relacionadas con las PYME</li> <li>② Sistema y contenido de las medidas de las PYME</li> <li>③ Organización de ejecución de programas de apoyo a las PYME y las medidas</li> <li>④ Organización y Medidas sobre la Ley de promoción para la generación de nuevos negocios</li> <li>⑤ Creación, gestión empresarial de PYME y uso de las medidas de apoyo</li> <li>⑥ Sistema de financiamiento para desarrollos de alto nivel, y Prácticas de diagnóstico</li> <li>⑦ Sistema de Financiamiento para la Incorporación de Equipos, y Practicas de Diagnostico.</li> </ol>
<p>2. Capacidad de asesoramiento</p>	<p>(1) Teoría de la consultoría</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>① Operaciones de consultoría y proceso básico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de las operaciones de consultoría (necesidades de consultoría, función y operación del consultor)</li> <li>• Proceso básico de la consultoría (descubrimiento de problemas, planificación de las medidas para resolver los problemas, presentación, promoción de las medidas correctivas)</li> </ul> </li> <li>② Descubrimiento de los problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de enfoque de los problemas, método de investigación</li> <li>• Ordenamiento y análisis de los problemas</li> <li>• Elaboración del informe</li> </ul> </li> <li>③ Planificación de las medidas para resolver los problemas <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formulacióndel concepto</li> <li>• Establecimiento de las metas</li> </ul> </li> </ol>

Materia	Tópicos Principales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de la visión</li> <li>• Diseño del proceso para alcanzar objetivos</li> <li>• Desarrollo de métodos</li> <li>④ Presentación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructurade la presentación</li> <li>• Método de elaboración del documento de planificación</li> <li>• Modo de hablar, poder persuasivo</li> </ul> </li> <li>⑤ Promoción delas medidas correctivas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, penetración de las metas</li> <li>• Capacidad de promoción del proyecto</li> <li>• Reforma de la cultura de organización</li> <li>• Capacidad para la resolución de conflictos</li> <li>• Creación de los resultados</li> </ul> </li> <li>(2) Habilidad de consultoría               <ul style="list-style-type: none"> <li>① Método y conocimientos para brindar consejos                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del consejo y teoría básica (consejo para desarrollar los problemas y consejo desarrollista, principales teorías sobre el consejo)</li> <li>• Necesidad del consejo en la consultoría de gestión (forma de comunicación con la persona que consulta y aplicación del consejo, características psicológicas de los ejecutivos y apoyo al crecimiento)</li> <li>• Técnicas del consejo y su desarrollo (métodos de “microcounseling”, “autoayuda” etc.)</li> </ul> </li> <li>② Conocimientos y técnicas del coaching                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición del coachingy funciones del coach</li> <li>• Necesidad del coaching en la consultoría de gestión (apoyo psicológico para lograr las metas, método de comunicación según el tipo de persona que consulta)</li> <li>• Proceso y habilidad del coaching (clasificación de tipos de clientes, cómo escuchar, observación de las actitudes del cliente, método de aconsejar, cómo establecer la relación, desarrollo, plan estratégico, desafío)</li> <li>• Método del coaching por tipo (de empresario, de gerente, de ejecutivos y directores)</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
3. Contabilidad y Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Contabilidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>① Bases de la teneduría de libros y contabilidad empresarial                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios de la teneduría de libros</li> <li>• Libros contables</li> <li>• Serie de procesamiento del balance (tabla de estimaciones, elaboración de tablas de liquidación, clasificación del balance, cómo elaborar el balance y el cuadro de estado de resultados)</li> <li>• Tratamiento contable del activo (control y evaluación del activo fijo, activo diferido, control de las letras y cheques)</li> <li>• Tratamiento contable para la obtención de recursos financierosen</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<p>una sociedad anónima (establecimiento, aumento del capital, emisión de papeles de deuda, reducción del capital.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusión de empresas (ventures, cuentas consolidadas)</li> </ul> <p>② Análisis de la gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la tasa de gestión (rentabilidad, liquidez, índice de rotación)</li> <li>• Análisis del punto de equilibrio</li> <li>• Análisis del aumento y disminución de las ganancias</li> </ul> <p>③ Cálculo de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación y composición del costo</li> <li>• Clasificación y análisis del cálculo de costos (cálculo de costos real (individual, general), cálculo de costos normal)</li> </ul> <p>④ Flujo de caja y plan de utilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración del cuadro de manejo de recursos</li> <li>• Flujo de caja y plan de recursos</li> <li>• Plan de inversiones en instalaciones y plan de utilidades</li> </ul> <p>⑤ Contabilidad fiscal</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases de impuestos y aspectos básicos relativos al método de cálculo</li> </ul> <p>(2) Finanzas</p> <p>① Flujo de caja (CF) y manejo del flujo de caja</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos de CF y cálculos, (CF de ventas, CF de inversiones, CF financiero, CF libre, capital operativo incrementado, inversiones de capital y CF)</li> <li>• Obtención de recursos financieros (financiamiento indirecto y costo de financiamiento, tipos de financiamiento directo y costo de financiamiento, costo de capital, manejo de recursos financieros y financiamiento ideal, medidas sobre capital)</li> <li>• Manejo del flujo de caja (operación en moneda extranjera, contabilidad internacional, sistema de control financiero, management de CF )</li> </ul> <p>② Flujo de caja de descuento(DCF) y evaluación de las inversiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Método de DCF</li> <li>• Normas de evaluación de las inversiones (evaluación contable de las inversiones, método de tasa de retorno interno de las inversiones (IRR), valor presenteneto (NPV).</li> </ul> <p>③ Valuación de empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Valuación de acciones (utilidad sobre acción unitaria, índice de retorno de las acciones, ciclo de incremento a fecha de emisión, CF sobre acción unitaria, margen de utilidades para el poseedor de las acciones y efectos del leverage, teoría del CAPM)</li> <li>• Valuación de la empresa para la compra (método de reducción de utilidades, método de activos netos, método comparativo de valor en mercado, flujo de caja con descuento DCF)</li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
4. Aspectos Legales de la Gestión	<p>(1) Conocimientos relacionados con el inicio del negocio, fundación y quiebra de la compañía, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① Inicio del negocio               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio del negocio como persona natural (características del negocio independiente, preparación hasta el inicio)</li> <li>• Inicio del negocio como persona jurídica (clases de personas jurídicas, fundación y registro de compañías, fundación y registro de cooperativas)</li> </ul> </li> <li>② Notificación, trámites, etc.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocios que requieren el permiso, la autorización y la notificación</li> <li>• Notificación del seguro de trabajo y seguro social</li> <li>• Notificaciones fiscales (notificación de inicio y cesación, etc., del negocio independiente, notificación de la apertura de establecimientos de pago de salarios, etc., solicitud de aprobación de la declaración de impuestos a la renta, método de evaluación de los bienes en existencia, método de amortización de los bienes de amortización, etc.)</li> </ul> </li> <li>③ Trámites sobre joint ventures, etc.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites de ventures, cesión de negocios, etc.</li> <li>• Trámites sobre modificación de la organización (persona natural → persona jurídica, compañía de responsabilidad limitada → sociedad anónima, cooperativa → compañía)</li> </ul> </li> <li>④ Trámites de quiebra, etc.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites basados en las leyes relacionadas con la quiebra de empresas, etc. ( reglamentaciones sobre reestructuración de empresa, leyes civiles sobre recuperación de empresas, código de comercio, disolución, liquidación, tratamientos contables especiales etc.)</li> </ul> </li> </ul> <p>(2) Conocimientos relacionados con los derechos de propiedad intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① Contenido y método de adquisición de los derechos de propiedad industrial               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho de patentes</li> <li>• “Licencia de Uso sobre Patentes Mejoradas”</li> <li>• Derechos de Diseño</li> <li>• Derecho de marcas comerciales</li> </ul> </li> <li>② Contenido del derecho de autor               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipos y contenidos del derechos de autor (derechos de imagen personal, derechos de autor, derechos de autor colaterales)</li> <li>• Formalización y protección del derecho de autor (formalización, período de protección, medidas contra la violación del derecho de autor)</li> </ul> </li> <li>③ Contratos, etc., relacionados con el derecho de propiedad</li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<p>intelectual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratos relacionados con el derecho de propiedad industrial (contrato de transferencia, contrato de licencia)</li> <li>• Contratos relacionado con el derecho de autor, etc. (contrato de licencia, etc., de música, personajes, licencias de software etc.)</li> </ul> <p>(3) Conocimientos legales relacionados con la operación comercial</p> <p>① Conocimientos básicos relacionados con el contrato</p> <p>Requisitos para la formalización del contrato (partes, objetivos, manifestación de voluntad)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos para la validez del contrato</li> <li>• Conocimientos legales relativos a operaciones con empresas extranjeras</li> </ul> <p>② Tipos y contenidos de contratos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrato con obligación de confidencialidad</li> <li>• Contratos de investigación conjunta</li> <li>• Contrato de compraventa</li> <li>• Contrato de operaciones conjuntas</li> </ul> <p>(4) Conocimientos legales relacionados con las actividades empresariales</p> <p>① Código civil (derechos reales, derechos a cobrar, sucesión)</p> <p>② Ley de compañías (acciones, órganos de la compañía, cálculo de la compañía)</p> <p>③ Ley de operaciones bursátiles</p> <p>④ Otras (Ley antimonopolio, ley de competencia desleal, ley de responsabilidad por productos manufacturados, ley de protección del consumidor, secreto de operaciones comerciales, etc.)</p> <p>(5) Acceso al mercado de capitales y trámites</p> <p>① Conocimientos básicos relacionados con el mercado de capitales</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clases de mercados</li> <li>• Formularios de las notificaciones, comunicaciones, etc., necesarios y leyes que los fundamenten</li> </ul> <p>② Informes de la Bolsa de Valores y su divulgación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contenidos y preparación de los informes de la bolsa de valores</li> <li>• Relaciones con inversores</li> </ul> <p>③ Tramites para la emisión de papeles de deuda</p> <p>④Tramites para la cotización en bolsa</p>
5. Teoría de Gestión Empresarial	<p>(1) Estrategia de gestión</p> <p>① Plan de gestión y control de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciclo del manejo, plan de gestión por períodos, estructura jerárquica de la toma de decisiones, principios del control de gestión, proceso de la toma de decisiones, etc.</li> </ul> <p>② Estrategia empresarial</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis del ambiente externo, análisis del ambiente interno, decisión de las áreas de operación (dominio), estrategia por jerarquía (estrategia de negocios, estrategia funcional), proceso</li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<p>de la planificación de estrategias, organización y estrategia (régimen de divisiones, régimen de compañías, compañía tenedora de acciones, etc.), cultura de organización y estrategia</p> <p>③ Estrategia de crecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación (sinergia, clasificación de la estrategia de diversificación), fusiones y adquisiciones, gestión de la cartera de productos (PPM) (Unidad estratégica de negocios (SBU), ciclo de vida de los productos, curva de experiencia, tasa de penetración en el mercado, etc.)</li> </ul> <p>④ Estrategia de competencia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la estructura de competencia del sector, estrategia para eludir la competencia, estrategia de la ventaja competitiva (liderazgo de costo, diferenciación, concentración), estrategia por posición de competencia (desafiante, líder, seguidor, operadores de nicho), estándar de facto, competencia nuclear, etc.</li> </ul> <p>(2) Teoría de la organización</p> <p>① Formas y estructuras de la organización de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas de la organización (organización de régimen funcional, organización por funciones, organización del sistema de divisiones, organización matricial)</li> <li>• Principios de la composición de la organización (comunicación, unificación de las órdenes, división y especialización de trabajos y coordinación, atribuciones y responsabilidades)</li> </ul> <p>② Manejo de la organización de gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de toma de decisiones</li> <li>• Motivación (Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, teoría de los dos factores de Herzberg, teoría de las expectativas de Vroom), control de la motivación, control de la moral</li> <li>• Liderazgo (teoría de las características, teoría de la acción, teoría bidimensional, teoría de la situación)</li> <li>• Organización y cultura (principios de la gestión, clima de la organización y cultura de la organización)</li> <li>• Activación de la organización (grado de unificación, grado de indiferencia, desarrollo de la organización, actividades en pequeños grupos, gestión del conocimiento)</li> </ul> <p>③ Control de recursos humanos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leyes laborales (Ley de normas laborales, ley de sindicatos de trabajadores, ley de seguridad y sanidad laboral, seguro de trabajo, seguro social, ley de servicios de recursos humanos)</li> <li>• Información de la administración personal y laboral (significado y método de análisis funcional, significado y método de evaluación del personal)</li> <li>• Control de empleo (admisión, distribución, transferencia del personal, ascenso, régimen de calificaciones)</li> <li>• Desarrollo de la capacidad (clases de educación y</li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<p>adiestramiento, y de desarrollo de capacidad (jerarquía, objetivo), método de desarrollo de la capacidad (entrenamiento en el sitio de trabajo, entrenamiento fuera del trabajo, autoilustración), significado y método de desarrollo de la organización)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de salarios (sistema salarial, sistema de tipificación del salario básico, método de evaluación funcional)</li> <li>• Control de las condiciones laborales (control del horario de trabajo, control de la seguridad laboral, control de la sanidad laboral)</li> </ul> <p>(3) Marketing</p> <p>① Planificación del marketing y estudio de mercado</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto básico del marketing (definición de marketing, concepto de marketing, funciones del marketing)</li> <li>• Fijación de las metas del marketing (monto de ventas de meta, ganancias de meta, penetración en el mercado)</li> <li>• Fijación y aproximación del mercado de meta (clasificación de los mercados, método de aproximación al mercado general, método de aproximación por segmentación del mercado)</li> <li>• Mezcla de marketing (ciclo de vida de los productos, objetivo y estrategia del marketing, desarrollo de la mezcla de marketing)</li> <li>• Significado y método de estudio de mercado (objetivo del estudio de mercado, área objeto, clases, procesos)</li> </ul> <p>② Comportamiento del consumidor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos decisivos y proceso del comportamiento del consumidor (elementos decisivos básicos y elementos decisivos ambientales, modelo del comportamiento del consumidor)</li> <li>• Elementos decisivos psicológicos (necesidades, motivación, actitud, aprendizaje, personalidad)</li> <li>• Elementos decisivos sociales (familia, agrupaciones de referencia, estrato social, cultura)</li> <li>• Toma de decisiones (criterios de evaluación, reglas de la selección de marcas)</li> </ul> <p>③ Plan de productos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Significado de los productos (definición del producto, clases de productos: artículos para consumidores (artículos más cercanos, artículos de compra, artículos especializados), artículos industriales (materia prima, instalaciones principales, instalaciones auxiliares, componentes, materiales a procesar, materiales consumibles industriales, servicios operativos)</li> <li>• Mezcla de productos (definición, ancho y profundidad de la línea de productos)</li> <li>• Plan de marcas (ventajas de la marca, clases, nombre de la marca, marcas múltiples, posición de la marca)</li> <li>• Plan de empaque (significado, objetivos, desarrollo)</li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<p>④ Desarrollo de productos</p> <p>a. Estrategia tecnológica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de las posibilidades de la tecnología en el mercado (análisis de las tendencias del mercado, análisis de la competencia)</li> <li>• Evaluación técnica (superioridad tecnológica, madurez tecnológica)</li> <li>• Formulación de la estrategia tecnológica (comprensión de las características tecnológicas, evaluación de los recursos propios, uso de los recursos externos (desarrollo conjunto, introducción de la tecnología, etc.))</li> <li>• Estrategia de patentes</li> </ul> <p>b. Control de la investigación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización de la investigación y desarrollo (forma de organización, función de gerentes, control del personal técnico y desarrollo de la capacidad)</li> <li>• Plan de investigación y desarrollo, y proceso de desarrollo</li> <li>• Control de presupuesto y control de patentes</li> </ul> <p>c. Comercialización</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación, especificaciones y diseño de los productos</li> <li>• Tecnología de fabricación, costo de fabricación</li> <li>• Marketing de prueba</li> <li>• Plan de fabricación</li> <li>• Plan de comercialización (formación del mercado)</li> </ul> <p>⑤ Plan de precios</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos del plan de precios y factores de fijación (objetivo del precio, factores de análisis de decisión de precios, proceso de decisión de precios)</li> <li>• Política de precios (política de precios para el desarrollo del mercado, política psicológica de precios, política de precios para la promoción de las ventas)</li> <li>• Decisión de precios (decisión de precios basados en el costo, decisión de precios basados en la competencia, decisión del precio minorista, ajuste de precios en la industria manufacturera)</li> </ul> <p>⑥ Canales de distribución y logística</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones y clases de canales de distribución (objetivos del canal, funciones, integración de los canales, clases de canales)</li> <li>• Política de canales de distribución (clases: canales de distribución abiertos, canales de distribución selectivos, canales de distribución exclusivos, evaluación y control de los canales de distribución)</li> <li>• Logística (procesamiento de pedidos, manipulación de materiales, almacenamiento, control de inventarios, transporte, manejo de las cadenas de suministro)</li> </ul> <p>⑦ Promoción</p>

Materia	Tópicos Principales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de promoción (mezcla de promoción, política de empuje, política de tracción, estrategia de promoción y ciclo de vida de los productos)</li> <li>• Venta por vendedores (funciones, clases de vendedores, método de promoción, control de los vendedores)</li> <li>• Publicidad (definición de la publicidad, clases, plan de publicidad, plan de medios, expresión en la publicidad)</li> <li>• Promoción de las ventas (objetivos, clases, dirigida al consumidor: muestreo, premios, cupón, educación, concursos, sellos, dirigida a los distribuidores: concurso de agentes, ayuda, subsidio para la venta, pago de estímulos, premios, expedición especial, para consumo interno de la compañía, programa de ejecución, leyes relativas: Ley de indicación de premios, etc.</li> <li>• Relaciones públicas (contenido, necesidad, medios utilizados, método, publicidad)</li> </ul>
6. Control de operaciones	<p>(1) Introducción al control de producción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① Descripción del control de producción               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función básica del control de producción</li> <li>• Forma de producción y control de producción</li> </ul> </li> <li>② Ubicación y disposición de la fábrica               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntos a considerar con respecto a la ubicación de la fábrica</li> <li>• Disposición (disposición de las instalaciones, balanceo de líneas)</li> </ul> </li> <li>③ Ingeniería industrial               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de procesos (diagrama de flujo de procesos, diagrama de flujo, manipulación de materiales, disposición de la planta)</li> <li>• Estudio de trabajo (estudio de movimientos, estudio del tiempo, establecimiento del tiempo estándar)</li> </ul> </li> <li>④ Plan de producción               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estimación de la demanda (introducción a la investigación de operaciones)</li> <li>• Método de planificación lineal</li> <li>• Control de programa (diagrama de Gantt, Técnica de revisión y evaluación de programas (PERT))</li> <li>• Control de inventario</li> </ul> </li> <li>⑤ Control de calidad               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de control de calidad, control total de calidad</li> <li>• ISO9000, NCh2909</li> </ul> </li> <li>⑥ Racionalización de la producción               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora (KAIZEN), las 3S, las 5W1H, análisis de valor (VA)</li> </ul> </li> <li>⑦ Control de producción de la industria de servicios               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Control de proceso de la industria de servicios</li> <li>• Control de calidad de la industria de servicios</li> </ul> </li> </ul> <p>(2) Control de materiales y de compras</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① Control de materiales</li> <li>② Control de compras</li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de ABC, VA, planificación de requerimientos de materiales (MRP), pedidos</li> <li>③ Control de subcontratación               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos del control de subcontratación, criterios de selección, instrucciones y control, criterios de evaluación</li> </ul> </li> <li>(3) Conocimientos básicos relacionados con la tecnología industrial               <ul style="list-style-type: none"> <li>① Materiales                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materiales metálicos, materiales no metálicos, materiales compuestos</li> </ul> </li> <li>② Tecnología de fabricación y procesamiento, e instalaciones y maquinarias                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología de procesamiento (procesamiento de corte y de rectificación, procesamiento del plástico, procesamiento especial, tratamiento térmico, tratamiento químico, otras técnicas de procesamiento)</li> <li>• Máquinas herramienta (Máquinas herramienta en general, automatización, robot, etc.)</li> <li>• Tecnología de fabricación de los principales productos</li> </ul> </li> <li>③ Nuevas tecnologías                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología informática</li> <li>• Biotecnología</li> <li>• Nanotecnología</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>(4) Control de los residuos, etc.               <ul style="list-style-type: none"> <li>① Leyes relativas a la conservación ambiental</li> <li>② Disposición y control de los residuos, etc. (tecnología básica, ISO14000)</li> </ul> </li> <li>(5) Esquema y sistema de información de la producción               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones de producción (recepción de pedidos, diseño, abastecimiento, fabricación, distribución, etc.)</li> <li>• Sistema de informaciones de la producción (sistema de informaciones de estimación de la demanda, del control de recepción de pedidos y venta, del plan de producción, del control de inventario, del control de programa, del control de materiales, del control de subcontratación, del control de calidad, del control de costos, del control de proceso, del control de trabajo, etc.)</li> </ul> </li> <li>II. Control de las instalaciones delocales comerciales               <ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Conocimientos básicos relacionados con las instalaciones delocales comerciales                   <ul style="list-style-type: none"> <li>① Conocimientos legales relacionados con las instalaciones delocales comerciales                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ley de Planificación Urbana, Ley de Localización de grandes locales comerciales, Ley de reactivación de centros urbanos.</li> <li>• Ley de Normas de Construcción, Ley de Bomberos, etc.</li> </ul> </li> <li>② Ubicación de un local comercial y conglomerados comerciales                       <ul style="list-style-type: none"> <li>• Funciones urbanas y concentración del comercio</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condiciones de ubicación del local comercial (condiciones geográficas, área comercial)</li> <li>③ Instalaciones del local comercial               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones y equipamiento del local comercial</li> <li>• Disposición del local comercial</li> <li>• Exposición y exhibición de productos (iluminación, color, exposición, exhibición)</li> </ul> </li> <li>(2) Sistema de información de ventas y distribución               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operaciones de venta y distribución (recepción de pedidos, abastecimiento, distribución, etc.)</li> <li>• Esquema y sistema de información de ventas y distribución (sistema de información de la estimación de ventas, del plan de ventas, del plan de productos, del control de compras, del control de productos, del control de ventas, del control de inventario, del control de clientes, del control de distribución y expedición de almacenes, de exhibición de productos, etc.)</li> <li>• sistema POS, sistema de tarjetas, EC etc.</li> </ul> </li> <li>(3) Establecimiento comercial conjunto y Centros Urbanos Comerciales               <ul style="list-style-type: none"> <li>① Funciones de los Centros Urbanos Comerciales e instalaciones</li> <li>② Funciones e instalaciones del establecimiento comercial conjunto (composición del establecimiento comercial, facilidades compuestas, control y manejo de instalaciones, etc.)</li> </ul> </li> </ul>
<p>7. Desarrollo de nuevos negocios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>(1) Función de los empresarios y actividades empresariales               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Características de los empresarios</li> <li>• Función de los empresarios en la economía</li> <li>• Función de los empresarios en la gestión empresarial</li> <li>• Contenido de las actividades empresariales (descubrimiento de las oportunidades de negocios, creación de semillas de negocios, estructuración del concepto del negocio, elaboración del plan de negocios, obtención de los recursos , toma de riesgos)</li> </ul> </li> <li>(2) Descubrimiento y evaluación de las oportunidades de negocios               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factores que generan las oportunidades de negocios</li> <li>• Evaluación de las oportunidades de negocios (motivación de los empresarios, consistencia con los recursos , análisis del mercado (estructura), rentabilidad, competitividad, factibilidad, etc.)</li> </ul> </li> <li>(3) Estructuración del modelo de negocios               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de los clientes potenciales</li> <li>• Determinación de los productos y servicios</li> <li>• Composición del conjunto del negocio</li> </ul> </li> <li>(4) Elaboración y evaluación del plan de negocios               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de la elaboración del plan de negocios</li> <li>• Contenido del plan de negocios</li> <li>• Método de elaboración del plan de negocios y puntos importantes</li> <li>• Evaluación del plan de negocios (pautas de evaluación por evaluador)</li> </ul> </li> </ul>

Materia	Tópicos Principales
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de documentos y formas de presentación</li> <li>• Control del progreso del negocio (formulación y control del programa operativo y plan financiero)</li> <li>• Control de crecimiento (aumento de recursos operativos y obtención de recursos financieros, recursos humanos necesarios, externalización, etc.)</li> </ul>
<p>8. Sistema de información de gestión</p>	<p>(1) Conocimientos básicos relacionados con la tecnología informática</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① Tecnología básica del procesamiento de datos               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipos físicos (funciones de la computadora, procesamiento con computadoras, uso de las computadoras)</li> <li>• Software (softwares y sus clases, sistemas operativos, lenguaje de programación y procesadores de lenguaje de programación)</li> </ul> </li> <li>• Algoritmos y estructura de datos (introducción al algoritmo, estructura de datos, algoritmos básicos)② Estado del procesamiento de información y tecnologías afines.</li> <li>• Proceos batch</li> <li>• Translaciones On-Line</li> <li>• Tratamiento dividido</li> <li>• Sistema de Server Cliente</li> <li>• Sistema de respuesta a información hablada</li> <li>• Tratamiento multimedia</li> <li>• Internet</li> <li>③ Base de datos y archivo               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de la base de datos (estructura, clases)</li> <li>• Sistema de control de la base de datos • Concepto del archivo</li> <li>• Organización del archivo</li> </ul> </li> <li>④ Red de comunicaciones               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función de la red de comunicaciones</li> <li>• Tecnología básica de la red de comunicaciones</li> <li>• Arquitectura de red</li> <li>• Red de área local (LAN)</li> </ul> </li> </ul> <p>(2) Sistema de informaciones estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① Estrategia de gestión y sistema de informaciones               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de las informaciones estratégicas (importancia, elementos componentes, requisitos)</li> <li>• Clases y contenido delos sistemas de información (Sistema de apoyo a datos, sistema de apoyo para procesos decisorios, Sistema de apoyo a gerentes, Estrategia de red de información, Mejoras de tareas administrativas-BPR- y sistemas de información.)</li> </ul> </li> <li>② Desarrollo de un sistema de informaciones estratégicas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan y proceso de sistematización (formulación del plan, análisis del enfoque)</li> <li>• Análisis del sistema actual</li> <li>• Análisis del sistema general (definición de la meta, modelo de</li> </ul> </li> </ul>

Apendice④

Materia	Tópicos Principales
	<p>concepto, limitaciones de la organización, definición de la organización de procesamiento de datos, elaboración de propuestas del diseño del sistema)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>③ Evaluación del sistema informático               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de la calidad</li> <li>• Valuación del producto</li> </ul> </li> <li>④ Operación del sistema informático               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operación por parte del Usuario (clasificación para el acceso, control y asignación de claves de acceso)</li> <li>• Desarrollo y mejora de sistemas (atención al cliente, capacitación y localización de especialistas TIC, preparación de sistemas backup, formulación de planes de mejoramiento de sistemas para mediano y largo plazo)</li> <li>• Instalación de centros de información estratégicos</li> </ul> </li> </ul>
<p>9. Prácticas de diagnóstico de PYME</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>① Diagnóstico y análisis de la situación actual de la empresa utilizando los conocimientos de 1 a 8 descritos anteriormente.</li> <li>② Análisis de los problemas y análisis de los factores utilizando los conocimientos de 1 a 8 descritos anteriormente.</li> <li>③ Elaboración del informe del diagnóstico</li> <li>④ Reunión de informe a los ejecutivos, etc. (diagnóstico y asesoramiento)</li> <li>⑤ Apoyo a la empresa de tipo continuo</li> </ul>

Fuente: “Nuevo Sistema de Consultores-Diagnosticadores PYME” Concejo de Políticas PYME de Japón, junio de 2000, Sub Comité sobre recursos blandos para la gestión



## **Libros y Materiales de Referencia**

---



## Libros y Materiales de Referencia

[Japanese]

- The New SME Shindanshi System (2000) The Subcommittee on soft management resources, Council on SME Policy
- SME Shindanshi Training Course, Principles of Practice Training (2006) Tokyo SME University, Organization for Small & Medium Enterprise and Regional Innovation (SMRJ)
- Guide book for SME Shindanshi Training Course(2007) Tokyo SME University, Organization for Small & Medium Enterprise and Regional Innovation (SMRJ)
- Principles of Corporate Diagnosis and Perspectives and management System Analysis (2006) SME Consultant Association of Japan
- Guiding principle on SME diagnosis, the ability to coaching and counseling (2008) SME Consultant Association of Japan
- Supplementary Textbook for Business Practices of SME Shindanshi (2002) SME Consultant Association of Japan

[English or Spanish]

- Encuesta Nacional Industrial Annual 2006 (2007) Instituto Nacional de Estadísticas (National Statistics Institute)
- Pequeñas y Medianas Empresas 2006 (2007) Instituto Nacional de Estadísticas (National Statistics Institute)
- Guía de instrumentos para el emprendimiento (2009) Gobierno de Chile, Ministerio de Economía
- Guía para Empresas y Emprendedores(2009) CORFO
- InvestChile (2009) CORFO
- InnovaChile (2010) CORFO
- Pymes en Movimiento (2009) CORFO
- Registro Nacional de Consultores (2008) CORFO
- Capital semilla (2009) SERCOTEC
- Products and Services Menu for SMEs (2009) Regional Offices of SERCOTEC
- Chilean Experiences in Public Policies Promoting for Micro, Small & Medium Business (2009) SERCOTEC
- Enterprise Observatory (2010) Ministerio de Economía
- Comercio (2009-2010) Camara de Comercio de Santiago

