

**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE AUDITORÍA**

**“ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS EVENTUALES  
CONTINGENCIAS QUE SE PRESENTAN POR LA ENTRADA EN  
VIGENCIA DE LA NORMA DE SISTEMAS DE GESTIÓN NCH 2909  
EN LA GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA  
CHILENA”**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en  
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

**Tesista: Norma Johana Fuentes Cabello**

**Profesor Guía: Sr. Guillermo Patricio Rebolledo Sánchez**

**VALPARAÍSO 2006**

# ÍNDICE

## PÁGINAS

• RESUMEN.....	4
• INTRODUCCIÓN.....	5
• MARCO TEÓRICO.....	6
<b>PARTE I: Calidad.....</b>	<b>6</b>
• <i>Evolución de histórica de la Calidad.....</i>	6
• <i>¿Qué significa Calidad?.....</i>	9
• <i>Etapas de la Calidad.....</i>	11
• <i>Gestión de la Calidad.....</i>	12
<b>PARTE II: Certificación.....</b>	<b>16</b>
• <i>Beneficios, Acreditación.....</i>	17
• <i>Modelos de excelencia.....</i>	18
<i>Modelo EFQM.....</i>	18
<i>ISO 9000.....</i>	20
<b>PARTE III: Pequeña y Mediana Empresa .....</b>	<b>22</b>
• <i>Clasificación.....</i>	22
• <i>Características.....</i>	25
• <i>Economía Pyme.....</i>	26
<b>PARTE IV: Norma de Sistemas de Gestión: .....</b>	<b>30</b>
<b>Requisitos fundamentales para la gestión Pyme – NCH 2909.</b>	
• <i>Modelo de Gestión Integral.....</i>	31
• <i>Alcance y Campo de Aplicación.....</i>	32
• <i>Diagnóstico e Implementación.....</i>	33
• <i>Verificación.....</i>	37
• <i>Instituciones Emisoras.....</i>	38

• <b>PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....</b>	<b>40</b>
• <b>OBJETIVOS.....</b>	<b>41</b>
• <b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>42</b>
• <b>DESARROLLO DEL TEMA.....</b>	<b>43</b>
<u>ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</u>	<u>44</u>
• <i>Análisis Norma Chilena 2909.....</i>	<i>46</i>
✓ Resultados Obtenidos.....	48
• <i>Estudio Sociedad de Fomento Fabril.....</i>	<i>49</i>
✓ Resultados Obtenidos.....	57
• <i>Estudio estratégico y operabilidad Cámara de Comercio de Santiago.....</i>	<i>60</i>
✓ Resultados Obtenidos.....	61
• <i>Estudio Centro de Microdatos del Departamento de Economía.....</i>	<i>63</i>
<i>Universidad de Chile</i>	
✓ Resultados Obtenidos.....	77
• <b>CONCLUSIÓN.....</b>	<b>82</b>
• <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>88</b>
• <b>ANEXOS.....</b>	<b>92</b>
• N° 1: Exportaciones PYME.....	93
• N° 2: A) Evolución del empleo.....	94
B) Situación por rama de Actividad Económica.....	95
• N° 3: Dificultad en el Desarrollo de la PYME.....	96
• N° 4: Norma Chilena 2909.....	97-104
• N° 5: Solicitud de Diagnóstico.....	105
• N° 6: Documentos Complementarios.....	107
• N° 7: Primera Encuesta Longitudinal a PYMES.....	110

## RESUMEN

El creciente proceso de globalización, los Tratados de Libre Comercio y los acuerdos de cooperación suscritos por Chile presentan mayores oportunidades para las Pequeñas y Medianas empresas (Pyme) de nuestro país. Esto conlleva la necesidad del fortalecimiento de su gestión, de forma que les permita estar preparadas para cumplir con las exigencias externas.

A fines del año 2004, se formaliza a través de resolución exenta N° 868, la Norma Chilena 2909: "Sistemas de Gestión: Requisitos fundamentales para la gestión PYME". Nace del interés conjunto del Ministerio de Economía, la Corporación de Fomento a la Producción y Chile Calidad de poner al servicio de las Pymes del país, un instrumento de gestión, auditable y certificable, que permita alcanzar un nivel de gestión y competitividad acorde con los desafíos y oportunidades que representa el mundo globalizado.

El principal problema que se presenta en una Pyme Chilena es la carencia de un adecuado sistema de gestión de calidad, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, que los ayude a enfrentar demandas respecto de rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible reconocido a nivel mundial.

El presente proyecto de tesis tiene por objeto contribuir al conocimiento de las eventuales contingencias que se presenten por la entrada en vigencia de la NCH 2909 en la gestión de la pequeña y mediana empresa del país.

Como conclusión de este proyecto se espera que la Norma Chilena 2909 detecte o levante los problemas presentados en los procesos de gestión de la Pyme Chilena a través de estándares internacionales y de manera personal emitir un comentario respecto de los principales beneficios para las empresas que opten por su implementación.

# MARCO TEÓRICO

## INTRODUCCIÓN

Ante los actuales Tratados de Libre Comercio firmados por Chile y los inminentes desafíos que conlleva, pensar en la pequeña y mediana empresa con ojos exportadores se torna más que nunca imprescindible. Por lo anterior se debe entregar herramientas de análisis para comprender el escenario que enfrenta la Pyme nacional.

Con fecha 16 de diciembre de 2004, se hace Oficial de la República de Chile por resolución exenta N° 868, la Norma Chilena 2909, es una herramienta de fomento a la gestión y calidad en la pequeña y mediana empresa, de manera que les permita enfrentar en las mejores condiciones este nuevo escenario de negocio, tanto a nivel nacional como internacional, obteniendo mayor comercialización, contar con empresas más competitivas, eficientes y eficaces, aumentando además la confianza de sus clientes y proveedores.

Como se mencionó esta norma busca vigorizar la gestión y calidad de las Pyme, por lo tanto para mayor entendimiento, profundizaremos los siguientes puntos como referencia bibliográfica:

- I. Calidad
- II. Certificación
- III. Pequeña y Mediana Empresa Chilena
- IV. Norma Chilena 2909: “Requisitos fundamentales para la gestión Pyme”

# MARCO TEÓRICO DESARROLLO

## PARTE I: VISIÓN DE LA CALIDAD

Las empresas necesitan calidad para poder sobrevivir en un mundo cada vez más exigente, puede ser por requerimiento directo de uno o varios de nuestros clientes, del mercado actual o de la sociedad. La principal preocupación que deben tener es dar al cliente lo que requiere, ya sea un producto o servicio adecuado para su uso y hacer esto de tal modo que cada tarea se realice correctamente desde la primera vez.

La calidad es considerada actualmente como uno de los principales activos para los países desarrollados, con el fin de mejorar su posición competitiva global. Reconocer el costo que implica relegar la condición de función independiente es de suma importancia, para esto se debe incorporar la calidad a todos los procesos de gestión, a todos los sistemas y a todas las prácticas que produzcan mejoras permanentes en la calidad.

En estos días, el término calidad ha sufrido numerosos cambios que conviene reflejar en cuanto su evolución histórica. Para ello, se describe a continuación cada una de las etapas del concepto que se tenía de la calidad y cuáles eran los objetivos a perseguir.

### EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO DE CALIDAD

- Durante la edad media, como se señala en la Tabla N° 1; surgen mercados con base en el prestigio de la calidad de los productos, se popularizó la costumbre de ponerles marca y con esta práctica se desarrolla el interés de mantener una buena reputación entre las mercancías; como eran las sedas y porcelana china. Dado lo artesanal del proceso, la inspección del producto terminado es responsabilidad del productor que es el mismo artesano.
- Con el advenimiento de la era industrial esta situación cambió, el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, de artículos terminados o de piezas que serían ensambladas en una etapa posterior de producción.

La era de la revolución industrial, trajo consigo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. Como consecuencia de la alta demanda y el espíritu de mejorar la calidad de los procesos, la función de inspección llega a formar parte vital del proceso productivo y es realizada por el mismo operario.

- A fines del siglo XIX y durante las tres primeras décadas del siglo XX el objetivo es producción. Con las aportaciones de Taylor la función de inspección se separa de la producción; los productos se caracterizan por sus partes o componentes intercambiables, el mercado se vuelve más exigente y todo converge a producir.
- El cambio en el proceso de producción trajo consigo cambios en la organización de la empresa. Como ya no era el caso de un operario que se dedicara a la elaboración de un artículo, fue necesario introducir en las fábricas procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva.
- El control de la calidad se practica desde hace muchos años en Estados Unidos y en otros países, pero los japoneses, enfrentados a la falta de recursos naturales y dependientes en alta grado de sus exportaciones para obtener divisas que les permitieran comprar en el exterior, se dieron cuenta de que para sobrevivir en un mundo cada vez más agresivo comercialmente, tenían que producir y vender mejores productos que sus competidores internacionales como Estados Unidos, Inglaterra, Francia y Alemania.
- Lo anterior los llevó a perfeccionar el concepto de calidad. Para ellos debía existir calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, pasando por todas las acciones, no sólo las que incluyen el proceso de manufactura del producto, sino también las actividades administrativas y comerciales, en especial las que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente incluyendo todo servicio posterior.

**Tabla N° 1: Evolución histórica del concepto de Calidad**

<b><i>Etapa</i></b>	<b><i>Concepto</i></b>	<b><i>Finalidad</i></b>
<b>Artesanal</b>	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer al cliente.</li> <li>• Satisfacer al artesano, por el trabajo bien hecho</li> <li>• Crear un producto único.</li> </ul>
<b>Revolución Industrial</b>	Hacer muchas cosas no importando que sean de calidad (Se identifica Producción con Calidad).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacer una gran demanda de bienes.</li> <li>• Obtener beneficios.</li> </ul>
<b>Segunda Guerra Mundial</b>	Asegurar la eficacia del armamento sin importar el costo, con la mayor y más rápida producción (Eficacia + Plazo = Calidad)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la disponibilidad de un armamento eficaz en la cantidad y el momento preciso.</li> </ul>
<b>Posguerra (Japón)</b>	Hacer las cosas bien a la primera	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimizar costos mediante la Calidad</li> <li>- Satisfacer al cliente</li> <li>- Ser competitivo</li> </ul>
<b>Posguerra (Resto del mundo)</b>	Producir, cuanto más mejor	Satisfacer la gran demanda de bienes causada por la guerra
<b>Control de Calidad</b>	Técnicas de inspección en Producción para evitar la salida de bienes defectuosos.	Satisfacer las necesidades técnicas del producto.
<b>Aseguramiento de la Calidad</b>	Sistemas y Procedimientos de la organización para evitar que se produzcan bienes defectuosos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacer al cliente.</li> <li>- Prevenir errores.</li> <li>- Reducir costos.</li> <li>- Ser competitivo.</li> </ul>
<b>Calidad Total</b>	Teoría de la administración empresarial centrada en la permanente satisfacción de las expectativas del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Satisfacer tanto al cliente externo como interno.</li> <li>- Ser altamente competitivo.</li> <li>- Mejora Continua.</li> </ul>
<b>Modelos de excelencia</b>	No sólo gestionar la calidad, sino desarrollar la calidad de la gestión	Asegurar la sustentabilidad de las organizaciones en el tiempo a través de la satisfacción de todos los involucrados, o partes interesadas, en su éxito: accionistas, dueños o mandantes; trabajadores; proveedores; clientes y la comunidad.

**Fuente:** Chile Calidad, Enero 2005

Esta evolución nos ayuda a comprender de dónde proviene la necesidad de ofrecer una mayor calidad del producto o servicio que se proporciona al cliente y, en definitiva, a la sociedad, y cómo poco a poco se ha ido involucrando toda la organización en la consecución de este fin.

La calidad no se ha convertido únicamente en uno de los requisitos esenciales del producto sino que en la actualidad es un factor estratégico clave del que dependen la mayor parte de las organizaciones, no sólo para mantener su posición en el mercado sino incluso para asegurar su supervivencia.

## ¿QUE SIGNIFICA CALIDAD?

La palabra Calidad, sin duda tiene múltiples significados, pero en consideración al proyecto de tesis se destacan las siguientes:

**Crosby:** “El cumplimiento de normas y requerimientos precisos”. Su lema es "Hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos". Para esto desarrolló los cinco absolutos de calidad:

1. Conformidad con las necesidades, solo se presenta calidad en el producto una vez que éste se adecue a las necesidades requeridas.
2. No existe otra cosa como un problema de calidad
3. No existe otra cosa como la economía de la calidad
4. La única medida de actuación es del costo de la calidad
5. La única actuación estándar es la de cero defectos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Crosby, P. 1990. **Hablemos de Calidad**

**Deming:** Es ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes. Implica un compromiso con la innovación y mejora continua. En su libro *Calidad, productividad y Posición Competitiva* presenta los catorce puntos de la alta administración:

1. Establecer el propósito de mejorar constantemente el producto y el servicio, con la meta de ser competitivos y seguir en el mercado.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección masiva.
4. Terminar con la práctica de hacer negocios sobre la base únicamente del precio.
5. Descubrir el origen de los problemas.
6. Poner en práctica métodos modernos de capacitación para el trabajo.
7. Poner en práctica métodos modernos de supervisión de los trabajadores de producción
8. Eliminar de la compañía todo temor que impida que los empleados puedan trabajar efectivamente para ella
9. Eliminar las barreras que existan entre los departamentos
10. Destacar objetos numéricos, carteles y lemas dirigidos a la fuerza de Trabajo que soliciten nuevos niveles de productividad sin ofrecer métodos para alcanzarlos
11. Eliminar normas de trabajo que prescriban cuotas numéricas
12. Retirar las barreras que enfrentan al trabajador de línea con su derecho a sentir orgullo por su trabajo
13. Instituir un vigoroso programa de educación re-entrenamiento
14. Formar una estructura en la alta administración que asegure día a día que los trece puntos anteriores se realicen.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Ivancevich, J. 1996. **Gestión: Calidad y Competitividad.**

## **ETAPAS DE LA CALIDAD**

La Asociación Española de Calidad señala que existen tres etapas diferentes y sucesivas respecto de la calidad:

- a) El control de calidad de los productos y servicios
- b) El aseguramiento de la calidad
- c) La calidad total

**a) Control de Calidad:** Comprobar mediante la realización de inspecciones, si una materia prima o un producto cumple con las especificaciones previamente establecidas. Su objetivo es garantizar la calidad del producto que se ofrece al cliente y así eliminar los productos defectuosos.

**b) Aseguramiento de la Calidad:** Pretende garantizar que el proceso es eficiente y que esta adecuadamente diseñado para generar y ofrecer el producto o servicio del que se trata. Si el proceso esta bien estudiado y definido para obtener un determinado producto se garantiza, en gran medida, que todos los productos resultantes de ese proceso serán idénticos.

Por otra parte, el análisis del proceso permite descubrir y eliminar fases del proceso que sean ineficientes. Las normas ISO 9000 se basan en este concepto de aseguramiento.

**c) Calidad Total:** Es una filosofía, una estrategia, un estilo de gerencia que posibilita y fomenta la mejora continua de la calidad. Es necesario citar una definición de Calidad Total para dejar clara la diferencia que tiene con el término calidad, "Sistema de gestión que asume, como principio central una actitud permanente de mejora de productos y servicios, así como de los procesos de producción, orientada a satisfacer las necesidades de los usuarios".<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Sánchez, E. **Calidad Total: Organizaciones de Calidad, organizaciones de éxito.**

Es importante entender que estos enfoques pueden existir por separado, es decir, empresas cuyos productos sean de calidad pero que no hayan obtenido el certificado de calidad y otras que tengan el certificado de calidad pero que sus productos sean inadecuados o poco atractivos para el cliente (poca calidad, diseño inadecuado).

También pueden haber empresas que implanten la gestión de calidad total pero que, al menos en una primera fase, no generan productos o servicios sin defectos ya que la calidad del producto es consecuencia de un correcto proceso del diseño del producto, de una buena definición del proceso y de una correcta ejecución del mismo.

Puede también ocurrir que empresas que se gestionan mediante la filosofía de la calidad total no opten por el certificado de calidad de sus procesos, por ejemplo, a través de la ISO 9000, ya que ésta reafirma la imagen de la empresa y ayuda a mejorar los procesos. Una vez claro el concepto de calidad, es necesario que una empresa presente “una gestión de calidad” mencionada anteriormente.

## **GESTION DE CALIDAD**

Corresponde al esquema que debe adoptar la administración de la empresa, comienza con definir la política de calidad orientada a objetivos y responsabilidades de la organización en este sentido, que debe ser aplicada a todas las fases del proceso productivo de un insumo o servicio.

La materialización de las políticas definidas por la empresa se realiza a través de los sistemas de calidad, los cuales permiten planificar y desarrollar una estructura organizacional, para así orientar sus esfuerzos en lograr la calidad final deseada de sus productos y servicios.

El proceso de gestión se considera integrado, por regla general, por las funciones de gestión básicas. La planificación determina qué resultados ha de lograr la organización; la organización específica cómo se lograrán los resultados planificados, y el control comprueba si se han logrado o no los resultados previstos.

♦ **Planificar:** La función de planificar representa el coronamiento de la gestión. Estas actividades determinan los objetivos de una organización y establecen las estrategias adecuadas para su consecución. La calidad ha de ser un objetivo de alta prioridad en la planificación. Los gestores en todos los niveles de la organización han de planificar, los cuales perfilan a través de sus planes, lo que la empresa ha de llevar a cabo para lograr el éxito.

La estrategia da origen a los planes que garanticen el cumplimiento de la calidad y de otros objetivos; se orienta al logro de una ventaja competitiva sostenible sobre los competidores y pretende conseguir el emparejamiento entre el ambiente externo de la empresa y sus capacidades internas.

♦ **Organizar:** Una vez elaborada la estrategia, los gestores deberán diseñar y desarrollar una organización apta para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así pues la función de organizar consiste en la creación de una estructura de relaciones de trabajo y de autoridad que mejore y mantenga la calidad.

Para esto es necesario del trabajo en equipo. Los equipos de calidad proveen a las empresas de un ambiente estructurado para aplicar continuamente la gestión de calidad. El objetivo final acá es el logro de un producto de calidad, en que diversos participantes como proveedor, productor y cliente se sientan involucrados en el proceso. Se debe incorporar planes de capacitación regular para todo el personal que trabaja en la empresa, desde los altos ejecutivos hasta los trabajadores que desempeñan labores administrativas, profesionales y técnicas en terreno.

♦ **Liderar:** Dirección o motivación, que exista compromiso e involucramiento activo desde la gerencia general hasta los trabajadores, según Deming, los gestores han de ser líderes que marcan el camino para mejorar la calidad de productos y servicios mediante el esfuerzo de los trabajadores. Su propósito es canalizar la conducta humana hacia los objetivos de la empresa, como el logro de una mejor calidad.

Esta capacidad deberá desarrollarse especialmente en determinados niveles de gestión a medida que la competitividad global se vaya imponiendo.

♦ **Controlar:** Un gestor, finalmente debe asegurar que el rendimiento actual de la organización se ajusta a lo planificado. La función de controlar requiere de tres elementos:

- 1) Normas definidas de rendimiento
- 2) Información que señale las desviaciones entre el rendimiento real y las normas definidas
- 3) Acción de corrección del rendimiento que no se ajuste a las normas, es decir la finalidad del control de gestión es asegurar que la organización permanezca en la senda de la calidad que planeó seguir.

La supervivencia es el motor que da impulso al mejoramiento de la calidad y es así como la competencia extranjera desafía a las empresas nacionales. La mejora en la calidad de los bienes y servicios trae consigo la posibilidad de competir mejor tanto en el plano nacional como en el plano global. Para competir y llevar a cabo sus trabajos, los gestores necesitan poseer capacidades técnicas, analíticas, conceptuales, en la toma de decisiones, informática, en el trato de personas y comunicación. Por último para lograr la satisfacción del cliente, se debe extender a ellos los conceptos de esta gestión, a fin de obtener una retroalimentación conjunta.

De lo anterior se desprende que la importancia de implementar un sistema de gestión de calidad, radica en el hecho que sirve de plataforma para desarrollar al interior de la organización una serie de actividades, procesos y procedimientos encaminados a lograr que las características del producto o servicio cumplan con los requisitos del cliente, en pocas palabras, sean de calidad. Esto nos da mayores posibilidades de que sean adquiridos por el cliente y que el porcentaje de ventas proyectadas por la organización opere con eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos planificados.

En la actualidad las empresas exitosas son aquellas que desarrollan y aplican sistemas de gestión de calidad. Implementar dicho sistema significa pensar y actuar en forma diferente, respecto del producto y/o servicio al cliente, además demostrar que las medidas adoptadas para la calidad implican la creación de objetivos individuales y en equipo, a través de la gestión del desempeño en procesos y evaluación de resultados.

Hasta acá hemos hablado de Calidad, sus etapas y la importancia de poseer un sistema de gestión de calidad. Pero, una empresa que cuenta con un buen sistema de calidad, ¿Cómo puede ser exitosa, considerando las actuales exigencias de mercado?, la respuesta a esta gran interrogante que afecta a muchas empresas, es muy sencilla, a través de la Certificación.

## PARTE II: CERTIFICACIÓN

Certificación es la actividad que consiste en atestiguar que un producto o servicio se ajusta a determinadas especificaciones técnicas y/o normas, con la expedición de un acta en la que se da fe documental del cumplimiento de todos los requisitos exigidos en dichas especificaciones y/o normas. Esta acta puede tomar la forma de un certificado y/o marca de conformidad. Los órganos que están encargados de gestionar estas certificaciones y/o marcas de conformidad se denominan organismos de certificación.

Cuando se habla de certificación de un **sistema de calidad**, “significa que la empresa define la calidad de su producto y se compromete formalmente a un nivel de calidad que debe estar en condiciones de demostrar”. El proceso de certificación se encuentra a cargo de una entidad internacional acreditada, posteriormente se incorpora la empresa certificada a un registro que es público. Esto beneficia a la empresa con un mejor posicionamiento dentro del mercado interno y, a su vez le facilita la inserción al mercado externo.<sup>4</sup>

La certificación de sistemas de gestión de calidad se ha convertido en una efectiva herramienta tendiente a sistematizar e identificar los procesos enfocados hacia la gestión constituyendo un factor de diferenciación y reconocimiento a escala global.

Un sistema de certificación adecuado es aquel que tiene sus propias reglas, procedimientos y forma de administración para llevar a cabo una certificación de conformidad. Dicho sistema, debe ser objetivo fiable, aceptado por todas las partes interesadas, eficaz, operativo y estar administrado de manera imparcial y honesta. Su objetivo primario y esencial, es proporcionar los criterios que aseguren al comprador que el producto que adquiere satisface los requisitos pactados.

Todo sistema de certificación ha de contar con los siguientes elementos.

- Existencia de Normas y/o Reglamentos.
- Existencia de Laboratorios Acreditados.
- Existencia de un Organismo de Certificación.
- Existencia de un procedimiento legal administrativo

---

<sup>4</sup> Otero, J. 1997. **Calidad y las normas ISO 9000. Qué son y como se aplican**

## **BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN**

### ***A nivel Internacional:***

- Ayuda en los intercambios comerciales, por la confianza y la simplificación
- Protege las exportaciones contra las barreras técnicas
- Protege la calidad del consumo

### ***A nivel Nacional:***

- Ayuda a mejorar el sistema de calidad industrial
- Protege y apoya el consumo de los productos nacionales
- Prestigio internacional de los productos nacionales certificados
- Da transparencia al mercado

## **CERTIFICACIÓN ACREDITADA**

La acreditación verifica la competencia del organismo de certificación, una autoridad evalúa si el organismo de certificación cumple los requisitos de acreditación vigentes. Es el modo cómo autoridades auditan a los organismos de certificación.

**Acreditación por una tercera parte independiente:** Certificación de sistemas de gestión utilizada para demostrar el cumplimiento de una norma y sus requisitos. Los organismos de certificación prestan servicios de auditoría a las empresas que deseen obtener certificación en virtud a normas específicas.

Chile se encuentra en una etapa de franco crecimiento y expansión de su economía, concretando en la actualidad Tratados de Libre Comercio (TLC) con mercados de gran dinamismo (Estados Unidos, Unión Europea y Asia), lo que permite posicionar nuestros productos en diferentes naciones en condiciones comparativas que son ventajosas para las empresas nacionales.

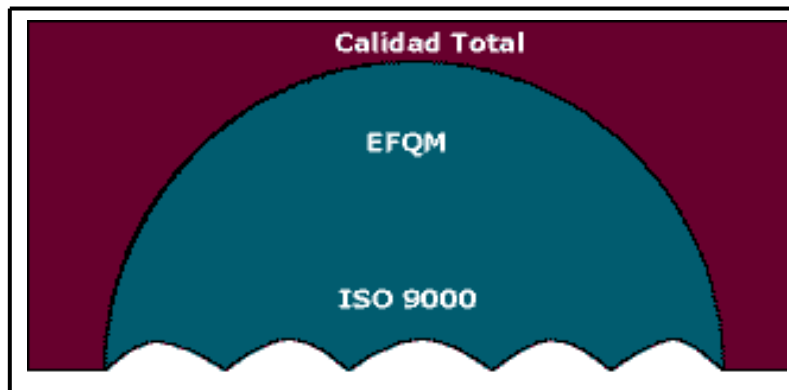
Pero este logro es solo el principio, los TLC no aseguran por sí mismos el aumento de mayores volúmenes de negocios, para ellos se requiere de un trabajo mancomunado entre el ámbito público y privado, de manera de ofrecer al mundo productos y procesos de mejor calidad.

En este ámbito, la certificación es clave, no se puede aspirar a hacer un espacio en la economía mundial sino se cumple con las condiciones de calidad, higiene, seguridad y medioambiente, entre otras, que están exigiendo en los países desarrollados.

Para cumplir esto se presenta lo señalado en la Figura N° 1:

- ❖ El modelo EFQM (European Foundation for Quality Model)
- ❖ Las Normas ISO 9000

**Figura N° 1: Calidad Total**



*Fuente:* [www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm](http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm)

**MODELO EFQM:** Se ha dedicado a tangibilizar los principios de la calidad total para que sean aplicables a las organizaciones.

La calidad total es una filosofía empresarial nacida en Japón y que parte del concepto de "calidad de producto", entendiendo como tal el cumplimiento de especificaciones. Este concepto ha ido evolucionando hacia el concepto de Calidad Total que es mucho más amplio y no está enfocado en el producto sino en la calidad de toda la organización.

El modelo de la EFQM, no es una norma, es un modelo compuesto de criterios y subcriterios que son evaluados en la organización para obtener sus puntos fuertes y débiles y definir planes de acción consecuentes.

Los nueve criterios utilizados por E.F.Q.M. son los siguientes:

1. **Liderazgo:** Cómo se gestiona la Calidad Total para llevar a la empresa hacia la mejora continua.
2. **Estrategia y planificación:** Cómo se refleja la Calidad Total en la estrategia y objetivos de la compañía.
3. **Gestión del personal:** Cómo se libera todo el potencial de los empleados en la organización.
4. **Recursos:** Cómo se gestionan eficazmente los recursos de la compañía en apoyo de la estrategia.
5. **Sistema de calidad y procesos:** Cómo se adecuan los procesos para garantizar la mejora permanente de la empresa.
6. **Satisfacción del cliente:** Cómo perciben los clientes externos de la empresa sus productos y servicios.
7. **Satisfacción del personal:** Cómo percibe el personal la organización a la que pertenece.
8. **Impacto de la sociedad.:** Cómo percibe la comunidad el papel de la organización dentro de ella.
9. **Resultados del negocio:** Cómo la empresa alcanza los objetivos en cuanto al rendimiento económico previsto. Una de las grandes ventajas de la definición del modelo europeo de excelencia es su utilización como referencia para una autoevaluación, proceso en virtud del cual una empresa se compara con los criterios del modelo para establecer su situación actual y definir objetivos de mejora. <sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Modelo Económico Europeo. [www.tqm.es](http://www.tqm.es)

**NORMAS ISO:** Organización Internacional de Normalización, fundada en Ginebra (Suiza) en 1946, “su objetivo principal es promover el desarrollo de la estandarización, lo cual permite y facilita el intercambio internacional de bienes y servicios. A su vez, favorece el desarrollo científico y tecnológico”.<sup>4</sup> .

El resultado del trabajo tecnológico de los comités ISO se puede apreciar en la cantidad de normas emitidas a nivel internacional. Un esfuerzo muy importante de este organismo se encuentra volcado en las normas ISO 9000, las cuales fueron emitidas por el comité ISO/TC 176 “*Quality Management and Quality Assurance*”

Son normas de sistemas, por cuando son aplicables a todo tipo de empresas, tanto en la producción de bienes como de servicios. Este conjunto de normas establece que la responsable por definir la política y los objetivos de la calidad, debe establecer las pautas y asignar los recursos necesarios que permitan asegurar su implementación. Es una guía de selección y uso que le proporciona al usuario los conceptos claves para la selección y uso de las normas.

En la actualidad las normas ISO 9000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Estas normas fueron escritas con la finalidad que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, sino de un proceso productivo que opera adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de ésta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él esta comprando se mantendrá en el tiempo. En al medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado.

---

<sup>4</sup>Otero, J. 1997. **Calidad y las normas ISO 9000. Qué son y como se aplican.**

Como muestra la Tabla N° 2, las normas ISO 9000 en el mundo, se han difundido en muy poco tiempo, a la fecha, más de cien países han adoptado esta normativa incluyendo los que componen la Comunidad Económica Europea. Cabe recordar que esta comunidad posee un mercado de 380 millones y representa el 43% del comercio mundial.

**Tabla N° 2: Empresas certificadas en el Mundo**

<b>PAÍS</b>	<b>EMPRESAS CERTIFICADAS</b>
EUROPA	220.127
EE.UU.	36.118
<b>CHILE</b>	<b>520 (0.093%)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>561.747</b>

**Fuente:** Servicio Nacional de Capacitación y Empleo 2004

También se ha adoptado esta normativa dentro del MERCOSUR, siendo Brasil el país con más empresas certificadas con ISO 9000. Pero, ¿Qué pasa con Chile?

Las empresas chilenas están cada vez más consientes de la importancia de contar con una certificación de calidad. Este tipo de herramienta se ha convertido en una pieza fundamental para mejorar la competitividad de las compañías y en algunos casos lograr una diferenciación.

La conocida ISO 9000 se ha convertido en un sueño para muchas empresas ante las dificultades que enfrentan para su implementación. Este es el caso de las actuales pequeñas y medianas empresas del país las cuales frente a la realidad presentada a continuación necesitan un instrumento de certificación auditable y certificable que les permita alcanzar un nivel de gestión y competitividad acorde con los desafíos y oportunidades que representa el mundo globalizado.

### **PARTE III: PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Desde el año 1991, las estadísticas del Ministerio de Economía consideran la variable “ventas netas anuales” como criterio de diferenciación entre las empresas nacionales, ya que tiene relación más directa con el nivel de actividad en la empresa.

Esta investigación ha mantenido el criterio de clasificación de las empresas según el volumen de ventas anuales que se realizan. Las razones que llevaron a elegir esta variable se fundamentan en que este indicador de clasificación entrega una medida bastante cercana al nivel de actividad desarrollado, lo que influye en el potencial acceso a la tecnología, a la capacitación y al sistema financiero.

**Tabla Nº 3:** Clasificación de las Empresas según Ventas Anuales

<b>TAMAÑO</b>	<b>VALOR DE VENTAS ANUALES EN UNIDADES DE FOMENTO</b>
MICRO	MENOS DE 2.400
MEDIANA	DE 2.401 A 25.000
PEQUEÑA	DE 25.001 A 100.000
GRANDE	MÁS DE 100.001

**Fuente:** Ministerio de Economía, Gobierno de Chile.

El Tabla Nº 4 muestra el número de empresas que operan en el país clasificadas de acuerdo a su tamaño durante el año 2006. Se puede observar que el número mayor de empresas existentes en Chile esta dado por la microempresa, seguido por la pequeña empresa, lo que destaca la importancia de la pequeña empresa en Chile.

**Tabla Nº 4:** Estadísticas de Empresas por Tamaño en Chile

TAMAÑO	CANTIDAD
GRANDE	986
<b>MEDIANA</b>	<b>1.285</b>
MICRO	26.534
<b>PEQUEÑA</b>	<b>10.601</b>
SIN CLASIFICACIÓN	22.369
TOTAL	61.775

**Fuente:** Corporación de Fomento a la Producción (CORFO), 2006

**Nota:** Sólo considera Empresas, estadísticas actualizadas al **8 de Marzo 2006**, y cuya fuente son los Sistemas Computacionales de la CORFO: FONTEC desde 1991, FAT y PROFO desde 1993, FDI desde 1995, PDP desde 1997, PAG desde 1998.

### ***Pequeñas y Medianas Empresas***

La definición de este tipo de contribuyentes nace desde un punto de vista económico para concentrar en este segmento ayudas crediticias especiales que el supremo gobierno implementó en ayuda de estos contribuyentes.

Esto implica que en términos de ventas anuales se define como **PYMES**, según las tablas anteriores, a las empresas que se encuentran en el rango de **2.401 UF** y **100.000 UF** por concepto de ventas anuales. Por lo tanto existen 11.886 Pymes aproximadamente en nuestro país.

Para los efectos del presente proyecto se consideran este tipo de clasificación de la Pyme nacional. Sin embargo existen diferentes métodos de clasificación:

- ♦ **Según el Número de Trabajadores:** Según datos entregados por el Servicio de Cooperación Técnica SERCOTEC, la estructura empresarial de Chile, se encuentra estratificada de la siguientes forma:

**Tabla Nº 5:** Clasificación de Empresas según Número de Trabajadores

TAMAÑO	NÚMERO DE TRABAJADORES
MICRO	MÁS DE 200
PYME	DE 10 A 199
GRANDE	HASTA 9

**Fuente:** Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) 2001.

- ♦ **MIPE:** El Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC en conjunto con el Servicio de Impuestos Internos SII, ha utilizado una clasificación de las empresas en subtramos. En relación a la Micro y Pequeña empresa MIPE, los subtramos son:

**Tabla Nº 6:** Clasificación Micro y Pequeña Empresa (MIPE)

VALOR EN VENTAS ANUALES EN UNIDADES DE FOMENTO	MICROEMPRESA	PEQUEÑA
TRAMO 1	HASTA 200	DE 2.400,1 A 5.000
TRAMO 2	DE 201 A 600	DE 5.000,1 A 10.000
TRAMO 3	DE 601 A 2.400	DE 10.000,1 A 25.000

**Fuente:** Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) 2001.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA PYME**

Clasificar a las empresas por tamaño es útil para formarse una idea de los órdenes de magnitud relevantes de la cuestión que nos ocupa. Pero a poco andar se concluye que la categoría “Pyme” es demasiado amplia y analíticamente engañosa porque esconde la heterogeneidad que caracteriza a este grupo de empresas. Existe la tendencia a proponer como “solución” a los problemas de la generalidad de las Pyme lo que hace exitosa a un grupo de ellas. Sin embargo, éstas no son condiciones del éxito sino consecuencias de características económicas más fundamentales que no son inherentes a la generalidad de las Pyme y que varían sistemáticamente entre ellas.

Por lo anterior, nuestro análisis se sustenta en tres características que son más fundamentales y permiten entender la heterogeneidad que se observa entre Pymes.

Escala eficiente de operación: La primera característica es bien conocida; las Pyme se observarán en sectores cuya escala de operación eficiente es pequeña, vale decir, donde las economías de escala no son importantes.

Nichos y diferenciación de productos: La segunda razón detrás de la heterogeneidad es que las Pyme pueden coexistir con empresas grandes produciendo productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda que valoran la diferenciación de productos.

La dinámica industrial; entrada, desarrollo y salida de empresas: Los estudios han permitido establecer que en prácticamente todas las industrias, en todos los países y todo el tiempo, muchas empresas se crean, unas pocas son exitosas y el resto fracasa y sale. Para formarse una idea de cuán grandes son las tasas de salida, es conveniente partir notando que, normalmente, en casi todos los países que se han estudiado, entre el 5 y 10% del total de firmas muere cada año por razones que tienen poco que ver con el ciclo económico.

En los países más desarrollados, las Pyme sólo pueden sobrevivir si producen bienes y servicios que no compiten con los productos de fabricación masiva de las grandes empresas, diseñados según los requisitos de los clientes, para nichos de mercado o productos que incluyen servicios directos al cliente.

Cuando los productos requieran de costos fijos y productos de marca sostenida de publicidad masiva no habrá pymes. Las pymes pueden coexistir con empresas grandes produciendo productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda que valoran la diferenciación de productos “las pymes no necesitan crecer para sobrevivir”.

### **ECONOMÍA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Han persistido las Pyme en actividades estandarizadas, con baja intensidad de conocimientos, en las que compiten directamente con la producción a gran escala y/o con grandes casas comerciales. Un ejemplo de ello es la producción de bienes de consumo masivo como la confección, el calzado y alimentos simples. En estos rubros las Pyme no posee ventajas competitivas y debe compensar la falta de economías de escala pagando salarios por debajo del promedio, manteniendo jornadas de trabajo más largas o incumpliendo las normas laborales, ambientales y tributarias.

Los datos sobre las ventas, señalados en la tabla N° 7, presentan el mismo problema derivado del cambio de la definición de la empresa mediana y la grande a partir de 1994. A partir de 1991 el gobierno de Chile impulsó una nueva estrategia de fomento empresarial. El programa de apoyo a la Pequeña y Mediana empresa define una serie de instrumentos orientados a corregir fallas de mercado y a mejorar la eficiencia, productividad, competitividad e inserción internacional de los productos chilenos de esas empresas. La importancia de las Pyme en la economía nacional se refleja en su número y en su participación en la generación de empleo.

**Tabla N° 7:** Chile incremento total de las ventas de las empresas 1994 –1997 (%)

<b>TAMAÑO</b>	<b>1994 – 1997</b>
Microempresa	10.40%
Pequeña	10.30%
Mediana	13.20%
<b>PYME GENERAL</b>	11.60%
Grande	26.80%
Total	22.00%

**Fuente:** Corporación de Fomento a la Producción (CORFO, 2000)

Chile está concretando en la actualidad Tratados de Libre Comercio Estados Unidos, Unión Europea y Asia, lo que permite un aumento en las exportaciones nacionales y que nuestros productos obtengan posicionamiento internacional. (Véase Anexo N° 1)

El desempleo actual juega un rol de suma importancia las transformaciones acaecidas en la última década en el posicionamiento de mercado de los distintos tamaños de empresa que componen la estructura productiva del país. La capacidad de generación de empleo (Véase Anexo N° 2) de cada tamaño de empresa es un dato central a la hora de elaborar propuestas que pretendan generar un impacto positivo en la reducción del desempleo.

La Cámara de Comercio ha asumido plenamente la importancia que tienen en las actuales economías las Pyme, las cuales han tenido un fuerte desarrollo en los últimos años en nuestro país, sosteniendo un trascendental porcentaje del empleo, superior al 85%, aportan a la descentralización e incorporan nuevos actores al proceso económico. Sin embargo, este crecimiento no ha sido acompañado de un apoyo o un reconocimiento en acciones concretas para desarrollar el potencial del sector.

Para empezar, hay que convencer a los medianos y pequeños empresarios que necesitan capacitación, tanto ellos como sus trabajadores, y a ese objetivo la Cámara ha orientado su labor. En conjunto con la Universidad Santa María, ASIVA y el Gobierno de Italia para traspasar tecnologías itálicas a las PYMES, además de participar en programas de capacitación y difusión de instrumentos que fomenten el desarrollo empresarial.

Para sustentar el papel fundamental que les corresponde a la pequeña y mediana empresa regional, es imprescindible que desarrolle la capacidad de incorporar tecnologías e innovaciones en sus procesos, volviéndose más eficiente y competitiva.

Obtener una base sólida de conocimientos en administración y gestión requiere de aportes de todos los sectores, el sector público, privado y las universidades. En este marco, la reactivación definitiva de la economía nacional, pasa, entre otros aspectos, por la existencia de un acceso real y directo a créditos para la pequeña y mediana empresa, precisamente en los momentos en que más lo requieren debido a las dificultades financieras que se mantienen, al igual que las altas tasas de desempleo.

Un buen ejemplo de mejora continua y supervivencia de la Pyme, es la potenciada por el gobierno de España (*Véase Anexo N° 3*), que establece medidas económicas y fiscales para solventar este tipo de empresas de carácter estable, que generan el 80% del empleo en España, ya sea ayudando a reducir su endeudamiento y potenciando nuevas inversiones, todo esto con el objetivo de generar más y mejor empleo.

Existen pequeñas y medianas empresas que tienen un potencial de desarrollo que pueden aprovechar. Ellas son las que pueden ofrecer los nuevos empleos que las economías requieren para reabsorber productivamente los efectos de la reestructuración económica. Sin embargo las Pyme enfrentan dificultades y barreras que reducen la posibilidad de aprovechar estas oportunidades.

El actual crecimiento de la Pyme nacional, no ha sido acompañado de un apoyo o un reconocimiento en acciones concretas para desarrollar el potencial del sector, A esta debilidad apunta la acción que el gobierno ha desarrollado, a través de la *Norma Chilena 2909*, que permite incrementar sus estándares productivos y competir de igual en los mercados mundiales.

El Instituto Nacional de Normalización, Chile Calidad y la Corporación de Fomento de la Producción que integra el sistema nacional de calidad, presentaron la **Norma de Sistemas de Gestión: “Requisitos fundamentales para la gestión Pyme NCH 2909 Of.2004**, con la finalidad que la Pyme nacional puedan acceder a una certificación de sistemas de calidad y así demostrar que cumplen estándares técnicos reconocidos.

Esta norma fue mencionada por el Presidente Lagos en su discurso del 21 de mayo del 2004 y publicada el 29 de diciembre del mismo año en el Diario Oficial como Norma Chilena, siendo su implementación fuertemente respaldada por CORFO.

No hay que olvidar que desde un principio en su Programa de gobierno el Presidente, refleja intenciones de apoyar a la Pyme con las siguientes palabras:

“Apoyaremos a la Pyme, la capacitación de los trabajadores, el desarrollo de las zonas atrasadas y el mejoramiento del poder de negociación de los más débiles. Fortaleceremos el progreso y la modernización de la pequeña y mediana empresa se alcanzarán generando mayor acceso al crédito, creando con este fin fondos de garantía y de capital de riesgo”

“...Tenemos que ser capaces de dirigir la mirada a la pequeña, mediana y micro empresa. Para ello la Corfo, el Centro Nacional de Productividad y Calidad y el Instituto Nacional de Normalización desarrollarán el Proyecto de Norma Chilena para certificar pequeñas y medianas empresas... Esto va a permitir integrarse de mejor manera al mercado y a la economía externa.”<sup>13</sup> 7

---

<sup>13</sup> Programa de gobierno. 2000. Crecimiento económico y empleo. [www.gobiernodechile.cl](http://www.gobiernodechile.cl)

## **PARTE IV: NORMA CHILENA 2909**

### ***“Requisitos fundamentales para la gestión Pyme”***

Es un instrumento objetivo para acreditar un primer nivel de gestión, con cofinanciamiento de CORFO que permite a la empresa que se certifique avanzar varios pasos en este camino de la calidad y la competitividad, preparándose para implementar normas exigidas por los mercados internacionales.

En esta etapa de certificación la calidad será un sello de las empresas chilenas, por lo tanto no sólo existirá competencias por precios, sino por calidad frente a un mercado nacional cada vez más exigente.

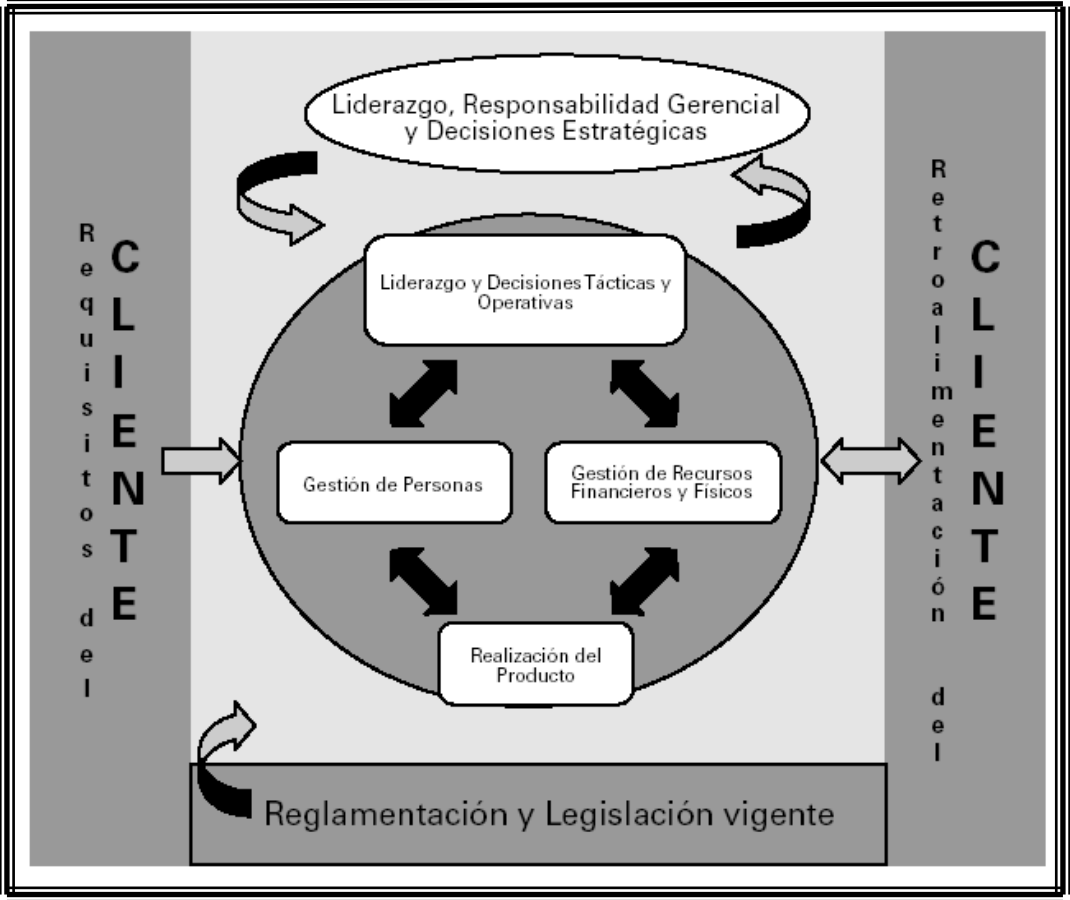
Nace del interés conjunto del Ministerio de Economía, de CORFO y Chile Calidad, de disponer de un instrumento objetivo para la certificación integral de las empresas que operan en Chile, en un nivel que aseguren condiciones básicas que permitan su inserción en la línea de la competitividad y establezcan las capacidades para abordar niveles más avanzados de mejoramiento de la gestión que faciliten su incorporación en mercados exigentes en este tema.

Esta norma se basa en el principio que la empresa incrementa su competitividad cuando desarrolla procesos sistemáticos de mejoramiento de su gestión, con una clara orientación a su entorno y a su cliente. Para esto es necesario entender a la empresa como a una entidad dinámica, flexible e inserta en un entorno también dinámico y con exigencias crecientes; y la competitividad como la capacidad de la organización de mantener permanentemente ventajas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar su posición en el mercado y la confianza en el entorno.

El modelo conceptual en que se basa esta norma considera, elementos centrales en la gestión de una empresa, un liderazgo fuerte y comprometido del nivel gerencial, con capacidad para definir una estrategia y conducir al conjunto de la organización en función de esta.

Por no existir Norma Internacional en relación a la gestión integral de las Pyme, en la elaboración de este proyecto de norma se han tomado en consideración las ISO 9001.of 2001 Sistemas de gestión de calidad – requisitos; Nch2769.Of2003 Calificación de Proveedores – requisitos generales y ISO 14001.1997 Sistemas de gestión ambiental – especificación con guía para el uso. (Véase Anexo N° 4)

**Figura N° 2: Modelo de gestión Integral**



**Fuente:** Norma Chilena 2909.Of2004

Este modelo fue diseñado para ser aplicado en las pequeñas y medianas empresas, su implementación debiera permitirles instalar, fortalecer y mantener las capacidades necesarias para desarrollar una gestión integral, acorde a los requerimientos y desafíos que presenta la economía actual.

Muestra principalmente los vínculos entre los procesos que desarrolla la organización, reconoce en el personal de la empresa su fuente principal de agregación de valor, por lo que debe asegurarse el respeto de condiciones de trabajo, derechos y preocupación permanente por su desarrollo.

En el proceso de realización del producto, orientado principalmente a la satisfacción del cliente, toma de decisiones y recaudación de procesos internos de acuerdo a los requisitos del cliente. Se destaca el óvalo de Liderazgo, responsabilidad gerencial y decisiones estratégicas, ya que expresa la importancia del rol de la gerencia en la definición de la estrategia, control y revisión de los objetivos y metas trazados.

Considera el modelo que la gerencia se debe preocupar de gestionar la participación y desarrollo de las personas que trabajan en la organización, asegurando que se cumpla con la normativa vigente y se disponga de información acerca de la formación y competencias necesarias para desenvolverse en las tareas que les asignan.

## **ALCANCE Y CAMPO DE APLICACIÓN**

Esta norma establece los “requisitos de un sistema de gestión integral para las pequeñas y medianas empresas”<sup>9</sup>, considerando seis ámbitos a los que las empresas deben atender:

- Estrategia y Liderazgo (compromiso con la gerencia)
- Revisión de la información para la toma de decisiones tácticas y operativas (con un registro de las decisiones)
- Procesos relacionados con el cliente (revisión y comunicación de los requisitos del cliente, retroalimentación del cliente, atributos del producto o servicio, información de ventas)

---

<sup>9</sup> **Norma de Sistemas de Gestión:** Requisitos Fundamentales para la Gestión Pyme. NCH 2909. Chile Calidad. 2004.

- Gestión de personas (legislación laboral, previsional, higiene y seguridad, etc.)
- Gestión de recursos financieros y físicos (temas tributarios y contables, información de la situación financiera y resultados, resguardos de sus activos).
- Realización del producto o servicio (compras a proveedores, inventarios, aspectos ambientales de la operación de la empresa).

El proceso de implementación de la NCH 2909, dura aproximadamente un año y es acompañado por consultores especializados, inscritos en el instituto nacional de normalización (mencionados mas adelante) el proceso consta de dos etapas.

#### **A) ETAPA DE DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTACIÓN:**

El proceso de implementación se compone de dos fases secuenciales, diagnóstico e implementación:

El proceso de **diagnóstico** consiste en la identificación del nivel en el cual se encuentran instalados, en la empresa, los distintos requisitos de gestión de la norma. Se inicia cuando una empresa realiza una solicitud de diagnóstico a la empresa consultora, y termina una vez que la empresa consultora ha entregado un informe conteniendo las brechas existentes respecto de la norma y además, una propuesta para cerrar dichas brechas o plan de implementación.

El proceso de **implementación**, en tanto, consiste en cerrar las brechas detectadas en el diagnóstico respecto de los requisitos de gestión de la norma, de modo que con ello se instalen procesos de gestión en distintos ámbitos de la empresa y prácticas en quienes son responsables de dichos procesos. El proceso de implementación se inicia una vez que la empresa diagnosticada decide implementar el plan propuesto, y termina una vez que todas las brechas detectadas han sido cerradas de acuerdo al plan.

La metodología diseñada para realizar el diagnóstico de la empresa consiste en la búsqueda, por parte de un profesional diagnosticador externo a la empresa, de verificadores o elementos cuya existencia da cuenta de la instalación del requisito de gestión.

Metodología:

a.1) Por cada requisito de la norma se ha establecido un requisito de gestión que representa “lo que se debe instalar en la empresa”, y para cada uno de ellos se han identificado verificadores.

a.2) Si los verificadores no se encuentran o se encuentran parcialmente, se debe detectar la brecha existente entre la realidad de la empresa y lo exigido en el requisito de gestión.

Para ello se han establecido niveles de gestión por cada requisito. Una vez identificada la brecha el diagnosticador junto a especialistas del equipo consultor proponen un plan para cerrar dicha brecha o plan de implementación. El proceso de diagnóstico entrega por resultado, como se ha mencionado:

- Un informe con las brechas y,
- Un plan de implementación.

✓ **COSTO:** Puede ser en forma individual o colectiva

Individual: En el caso de certificación para la norma de sistema de gestión Pyme, NCH 2909, CORFO aporta hasta un 70% del costo de la consultoría con un tope, por empresa, de 210 UF (60 UF diagnóstico y 150 UF en implementación), si se realiza individualmente y,

Colectiva: De 190 UF (50 UF diagnóstico y 140 UF en implementación), si se controla de manera colectiva. Para llevar a cabo la implementación la empresa debe contratar a un consultor evaluado y debidamente registrado en el INN.

Para satisfacer el objetivo, el equipo diagnosticador, sobre la base del informe de diagnóstico, elaborará un plan de implementación de carácter preliminar. Luego, esta propuesta preliminar deberá ser discutida con los especialistas que conforman el equipo consultor para seleccionar las mejores alternativas que permitan cerrar la brecha, de acuerdo a las características de la empresa, incorporando conocimientos y experiencias específicos para cada ámbito de la norma.

Este plan resultante deberá ser presentado a la plana ejecutiva de la empresa para su validación y consenso. En forma posterior, se incorporarán las sugerencias que pueden haber surgido durante la presentación y se redactará el plan de implementación definitivo. El producto de esta etapa es el plan de implementación validado y consensuado con el equipo ejecutivo de la empresa.

La metodología para las fases de diagnóstico e implementación, ha sido elaborado conjuntamente por la Corfo, el INN y Chile Calidad, en base a la consultoría “Diseño, Construcción y Prueba de un Sistema de Implementación del Modelo de Gestión Integral para la Pequeña y Mediana Empresa” realizado por la Universidad de Chile.

✓ **PASOS A SEGUIR:**

**1. Solicitud de Diagnóstico**

A través de este sub-proceso se da inicio a la fase de diagnóstico. Comienza cuando la empresa presenta una solicitud al organismo a cargo de la implementación o consultora, quien asigna a un profesional diagnosticador. Para ello la empresa deberá completar un formulario de solicitud de diagnóstico (*Véase Anexo N° 5*) y entregar los antecedentes adicionales que se solicitarán para el inicio de diagnóstico, (*Véase Anexo N° 6*).

El profesional diagnosticador deberá tomar contacto con la empresa y acordar una agenda de visita. Este profesional podrá solicitar información adicional, previa a las entrevistas que realizará. El producto de esta etapa es la agenda de visitas acordadas.

## **2. Análisis de ámbitos Estratégico y Táctico**

Este proceso tiene por objetivo identificar y verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de gestión en los ámbitos estratégico y táctico, contenidos en la norma (requisitos 5 y 6).

Para dar cuenta de este objetivo, el profesional a cargo del diagnóstico sostendrá reuniones con él (los) dueño (os) de la empresa y su gerente general o máximo representante de la gerencia, previamente acordadas. En estas reuniones, con la ayuda de las listas de chequeo y una pauta general de entrevista, el profesional diagnosticador verificará en qué medida la empresa cumple con los requisitos de gestión.

## **3. Análisis de ámbitos Funcionales**

Este proceso tiene por objetivo identificar y verificar el grado de cumplimiento de los requisitos de gestión en los distintos ámbitos funcionales contenidos en la norma (requisitos 7 a 10). Para dar cuenta de este objetivo, el profesional a cargo del diagnóstico sostendrá reuniones con los encargados de las distintas áreas funcionales de la empresa, en los casos que corresponda. En estas reuniones, con la ayuda de listas de chequeo y pautas de entrevista, este profesional verificará si la empresa cumple con los requisitos de gestión de la norma en cada uno de los ámbitos funcionales en ella establecidos.

## **4. Generación de Informe de Diagnóstico**

El objetivo de esta etapa es elaborar el informe de diagnóstico de la empresa. Este informe dará cuenta de las brechas que la empresa tiene en relación con los requisitos de gestión que la norma establece en cada uno de sus ámbitos. Para satisfacer este objetivo, el equipo diagnosticador, sobre la base de los resultados alcanzados elaborará un informe de carácter preliminar.

El Informe de Diagnóstico se discutirá con la plana ejecutiva de la empresa o gerencia para su validación. Posteriormente, se incorporarán las sugerencias que pueden haber surgido durante la discusión. El producto de esta etapa es el informe de diagnóstico.

## **5. Generación de Plan de Implementación**

El objetivo de esta etapa es diseñar un plan de implementación para dar cumplimiento con los requisitos de gestión que la norma establece en cada uno de sus ámbitos. Este plan de implementación se elaborará en función de las brechas detectadas, las alternativas posibles de solución, las características de la empresa particular, en el marco de la metodología de implementación presentada en este documento, y especialmente en lo referido a la pauta para el cierre de las brechas.

### **b) ETAPA DE VERIFICACIÓN**

Consiste en la evaluación de conformidad, y cuando corresponda, la emisión del certificado o documento que formaliza el cumplimiento de los requisitos establecidos en un sistema o estándar de gestión. Esta etapa sólo se efectúa bajo la modalidad individual. En el caso de certificación para la norma NCH 2909 de gestión PYME, CORFO aporta hasta el 90% del costo de la certificación con un tope, por empresa, en 45 UF.

Dichos aportes son aplicados sólo a aquellas empresas que inicien su proceso de certificación, según esta norma, durante el año 2005. Pueden acceder empresas con ventas anuales de hasta 100.000 UF, también esas empresas que independiente de su nivel de ventas, participen en un programa de desarrollo de proveedores entre cuyos objetivos figure la incorporación de sistemas de gestión con evaluación de conformidad.

Se accede a través de los agentes operadores intermediarios de CORFO, quienes entregan a la empresa información sobre requisitos y procedimientos, orientación técnica en contenidos y alcances de estas consultorías, así como los antecedentes de los consultores.

Para llevar a cabo la implementación, la empresa debe contratar a un consultor evaluado y debidamente habilitado en el registro del instituto nacional de normalización (INN). Asimismo, para obtener la evaluación de conformidad, la empresa debe contratar a un organismo de certificación debidamente acreditado y habilitado en el registro en el INN.

## **INSTITUCIONES EMISORAS**

☞ **La Corporación de Fomento de la Producción (CORFO):** Creada en 1939, es el organismo del estado chileno encargado de promover el desarrollo productivo nacional. Apoya iniciativas que aumentan la competitividad empresarial, la generación de empleo y con ello, la calidad de vida de los chilenos y un entorno favorable para que las ideas creadoras puedan concretarse y ser fuente de riqueza y bienestar.<sup>8</sup>

☞ **Instituto Nacional de Normalización (INN):** Cuya misión fundamental es contribuir al desarrollo productivo del país fomentando el uso de la Normalización, Acreditación y Metrología.

Parte fundamental de esta misión es alcanzar reconocimiento como un Organismo Oficial de prestigio a nivel Nacional e Internacional.

Sus funciones:

- ◆ Elaboración de normas técnicas Nacionales y participación en el estudio de normas regionales e internacionales.
- ◆ Representación del país en los foros especializados e internacionales sobre la materia.
- ◆ Venta de normas Chilenas y Extranjeras e entidades productivas, de investigación y otras.
- ◆ Acreditación de organismos de certificación de calidad (orientado a sistemas y productos).
- ◆ Desarrollo de la Red Nacional de Metrología.
- ◆ Difusión de la información generada por estas actividades.<sup>16</sup>

---

<sup>8</sup> **Subgerencia de Relaciones Institucionales CORFO.** 2001. “Promoviendo el desarrollo económico del país”

<sup>16</sup> Instituto Nacional de Normalización. 2002. [www.inn.cl](http://www.inn.cl)

☞ **Chile Calidad:** Se crea por decisión del Foro de Desarrollo Productivo (1994) e inicia sus operaciones como comité CORFO en 1996. Su objetivo inicial fue generar un movimiento nacional que desarrolla la productividad y la calidad como un impulso fundamental a la competitividad del país.

Se creó con un directorio que integraba al Gobierno y a las principales organizaciones de trabajadores y empresarios (respectivamente la CUT y la CPC). En su origen Chile Calidad estaba fuertemente inspirado en la experiencia de los países asiáticos, particularmente Japón, donde instituciones similares han jugado un rol significativo en hacer de los conceptos de productividad y calidad, prioridades nacionales compartidas. <sup>17</sup> .

---

<sup>17</sup> Chile Calidad.2005. ¿quienes somos? [www.chilecalidad.cl](http://www.chilecalidad.cl)

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los Tratados de Libre Comercio que ha concretado Chile, entre ellos Estados Unidos, Unión Europea y China, dan pie un conjunto de nuevas oportunidades para las empresas del país. Pero estos convenios no bastan por sí solos para asegurar efectivamente el comercio, ya que uno de los requisitos exigidos, tanto por los países como por las empresas compradoras del exterior, es la certificación, la cual se ha convertido para muchas empresas Pyme nacionales en un sueño, ante la dificultad que enfrentan para su implementación y su elevado costo, hecho que las deja en desventaja frente a sus competidores no solo a nivel nacional sino también internacional.

La supervivencia de las Pyme no sobrepasa los seis años, no cuentan con el suficiente respaldo para acceder a créditos, no cuentan con un estudio previo del mercado en que se insertan y el nivel de competencia del mismo, es decir, carecen de un adecuado sistema de gestión de calidad, diseñado a la medida de sus procesos comerciales, que les ayude a enfrentar demandas respecto de rentabilidad, calidad, tecnología y desarrollo sostenible.

Las Pyme proporcionan el ochenta y cinco por ciento del empleo, razón por la cual su continuidad y crecimiento son claves para el desarrollo del país. Este crecimiento no ha sido acompañado de un apoyo o un reconocimiento en acciones concretas para desarrollar el potencial del sector, A esta debilidad apunta la acción que el gobierno ha desarrollado, a través de la Norma Chilena 2909: "Sistema de gestión de calidad para Pyme", que permite incrementar sus estándares productivos y competir de igual en los mercados mundiales, sin embargo, las pequeñas empresas desconocen su importancia y aún piensan que se trata de una herramienta poco útil.

El presente Proyecto de Tesis es un análisis descriptivo de las eventuales contingencias que se presentan por la entrada en vigencia de la Norma Chilena 2909, en la gestión de la pequeña y mediana empresa del país; a través de un estudio exploratorio a junio 2006, a objeto de mostrarla como alternativa potencial de mejora en los procesos de gestión de este tipo de empresas.

## **OBJETIVOS GENERALES**

- ◆ Contribuir al conocimiento de las eventuales contingencias presentadas por la aplicación de la Norma Chilena 2909: “Sistemas de gestión de calidad para Pyme”, a través de un estudio exploratorio a Junio 2006 y;
  
- ◆ Mostrar la Norma Chilena 2909 como alternativa potencial de mejora en los procesos de gestión de la Pequeña y Mediana empresa chilena.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Conocer información relacionada con la Norma Chilena 2909: “Sistemas de gestión de calidad para Pyme” (identificar aspectos relevantes)
  
- Describir la situación actual de la Pyme Chilena en sus procesos de gestión, en base a estudios realizados (levantamiento de la información, status actual)
  
- Comparar la información referente a la Norma v/s Realidad actual de las Pyme a fin de establecer las principales ventajas y desventajas que puedan presentar en los procesos de implementación de dicha norma.

# METODOLOGÍA

La presente investigación es de carácter descriptivo, se realiza en las siguientes etapas:

## **Etapas 1: Recopilación de Información**

Acciones

- Recopilar de Información NCH 2909
- Recopilar información Pyme Nacional, a través de estudios de SOFOFA, Cámara de Comercio y El Centro de Microdatos de la Universidad de Chile.
- Seleccionar la información; el criterio es según la importancia que ésta tenga para el objetivo del presente Proyecto de Tesis.

## **Etapas 2: Sistematización de la información y sondeo previo**

Acciones

- Clasificar la información obtenida, y establecer el status actual, a través de los siguientes criterios: Pequeña y Mediana empresa chilena, Gestión, Empleo, Comercio, Financiamiento.
- Analizar la información
- Comparar NCH 2909 v/s Status actual de la Pyme, a fin de establecer ventajas y complicaciones para el proceso de implementación

## **Etapas 3: Análisis Información y conclusión de resultados**

- Conclusiones
- Presentación Informe Final.

# **Desarrollo del Tema**

## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los países que han logrado un crecimiento sostenible con equidad han hecho esfuerzos intensos de capacitación laboral, de manera que los que ya han salido del sistema educacional tengan con frecuencia la posibilidad de modernizarse en su conocimiento y su capacidad de inserción en el mercado: que sean más productivos por que saben hacer más cosas y mejor.

Sin duda lograr una buena calidad requiere de procesos de mejoramiento continuo, en este tema el pensamiento de las Pyme se centra en la obtención de flujos financieros futuros.

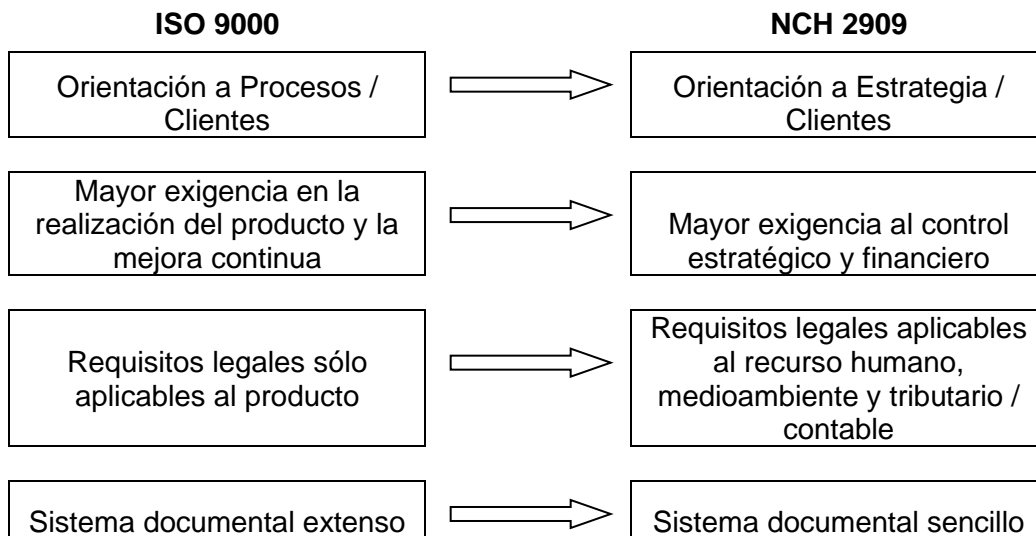
**La Norma Chilena 2909:** Dirigida a un sector económico específico, establece las bases para gestión de la Pyme Chilena, permitiendo:

- ⇒ Avanzar varios peldaños en el camino de la calidad y la competitividad.
- ⇒ Instalar, fortalecer y mantener capacidades
- ⇒ Medir capacidad de abordar niveles avanzados de mejoramiento de gestión

**La Norma ISO:** Promueve el desarrollo de la estandarización (mejoramiento continuo), lo cual permite y facilita el intercambio internacional de bienes y servicios. Obligan a las empresas a planificar y a sistematizar las actividades, evaluando para ello todos los aspectos y funciones que inciden sobre la calidad, para así brindar a sus clientes la adecuada confianza de obtener productos y servicios que cumplan con los requisitos de calidad establecidos.

Esta diferencia se ve reflejada a través del siguiente paralelo:

**Figura N° 3: “Paralelo ISO 9000 v/s NCH 2909”**



**Fuente:** [www.ccaqualitas.cl](http://www.ccaqualitas.cl)

La evaluación de la información consta de dos etapas:

- 1) Estudio y análisis de la Norma Chilena 2909. Se busca mostrar a través de conocimientos generales de la Pyme nacional, la existencia o no de los objetivos que busca conseguir la norma
- 2) Actualidad de la Pyme nacional, a través de los siguientes estudios
  - a) Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA)
  - a) Cámara de Comercio de Santiago
  - b) Centro de Microdatos de la Universidad de Chile

## 1) Norma Chilena 2909: Sistematización de la Información

A continuación se presenta un cuadro de evaluación de la información contenida en la Norma de Sistemas de Gestión Requisitos fundamentales para la Gestión Pyme, NCH 2909. El principal objetivo de esta medición, es que en base al conocimiento general que se tiene sobre las Pequeñas y Medianas empresas, destacar la preparación y a la vez las falencias existentes frente a la entrada en vigencia de esta Norma.

En el cuadro se evalúan los puntos señalados en la norma, con la finalidad de presentar la existencia o no de los objetivos. Para lo anterior se debe considerar lo siguiente:

- ◆ **SI** = (Cuando existe objetivo)
- ◆ **NO** = (Cuando no existe objetivo)

<b>NORMA CHILENA 2909: Requisitos de la norma</b>	<b>SI / NO</b>	<b>Observaciones</b>
<b>4. Sistema de Gestión</b>		Existe un sistema de gestión pero no existe un sistema de documentación
4.2.1 Generalidades	SI	
4.2.2 Control de los documentos	NO	
4.2.3 Control de los registros	NO	
<b>5. Estrategia y Liderazgo</b>		
5.1 Definición de la estrategia	SI	
5.2 Compromiso de la gerencia	NO	
5.3 Revisión por la gerencia	NO	
<b>6. Revisión de la información para la toma de decisiones</b>	SI	Debe considerar los puntos 7-9
<b>7. Procesos relacionados con los clientes</b>		Principal problema
7.1.1 Caracterización de los clientes	SI	
7.1.2 Requisitos de los clientes	NO	
7.1.3 Comunicación de los requisitos de los clientes	NO	
7.2.1 Percepción de los clientes	NO	
7.2.2 Recepción y tratamiento de reclamos	NO	
7.3 Atributos del producto	SI	
7.4 Información de las ventas	SI	

<b>8. Gestión de Personas</b>		
8.1 Normativa vigente en ámbitos legislación laboral, de salud, previsional, de higiene y seguridad	SI	Concurren a asesorías legales
8.2 Roles y responsabilidades del personal	SI	
8.3 Información del personal	SI	
8.4 Acciones periódicas de aprendizaje	NO	
<b>9. Gestión de Recursos Financieros</b>		
9.1 Normativa vigente de temas tributarios y contables	No Siempre	
9.2 Información financiera en el corto plazo	SI	
9.3 Resguardo de activos fijos y circulantes	NO	
9.4 Costos por producto	NO	
9.5 Información de sus resultados	NO	
9.6 Nivel mínimo de operación para generar utilidades	NO	
9.7 Presupuesto	NO	
<b>10. Realización del Producto</b>		
10.1.1 Levantamiento y documentación de la realización del producto	SI	Existe un déficit en la definición del producto
10.2.1 Requisitos de compras	SI	
10.2.2 Comunicación de los requisitos de compra	SI	
10.2.3 Actividades de verificación de materias primas, insumos y/o servicios	NO	
10.2.4 Evaluación, calificación y selección de proveedores	SI	
10.3.1 Inventarios	SI	
10.4.1 Aspectos ambientales	NO	
10.4.2 Identificación y acceso a normativa vigente ambiental	NO	
<b>11 Mantenimiento del sistema</b>		

## RESULTADOS OBTENIDOS

Esta norma permite ordenar la empresa, entregar orientaciones para que la empresa pueda conducir su negocio con una perspectiva estratégica. Es así que la norma exige un plan estratégico y de acción para su implementación, además asegura que la empresa que tiene la certificación orienta su gestión hacia la satisfacción de sus clientes

Cerca del 80% de las empresas del país corresponden a Pequeñas y Medianas, razón por la cual se necesita una certificación. Luego de evaluar los objetivos enunciados en la Norma Chilena 2909, se detectan a continuación los principales problemas de este sector empresarial:

- ✓ Gestión centralizada o patronal
- ✓ Dificultad en acceder al crédito. El difícil acceso al financiamiento, particularmente a créditos para capital de trabajo, y su alto costo, han constituido tradicionalmente una de las dificultades para el desarrollo más rápido de las pequeñas empresas en nuestro país
- ✓ Competencia poco transparente, y
- ✓ Falta de personal que puedan destinar para una certificación.
- ✓ El cumplir con las primeras exigencias de esta norma, será complejo, ya que deben iniciar procesos de documentación inexistentes en ella. Esta es la parte donde las áreas comienzan a reflejar su actual trabajo por escrito, escribir procesos con el poco tiempo y cumplir con los plazos previstos que hay para los responsables técnicos, no va ser fácil.
- ✓ Problemas en el área de Ventas. Comunicación con el cliente deficiente, saber sus gustos y preferencias, satisfacción del producto, etc.

## 2) Pequeñas y Medianas Empresas, Status Actual

a) LAS PYME: QUIENES SON, CÓMO SON Y QUE SE DEBE HACER CON ELLAS

**AUTOR: SOCIEDAD DE FOMENTO FABRIL (SOFOFA), 2002**

### ♦ EMPLEO

Gran parte de las pequeñas empresas latinoamericanas no disponen de acceso a los recursos humanos y de capital necesarios para asumir estrategias de especialización que permitan superar los problemas que genera la apertura y la reestructuración productiva. Han persistido en actividades estandarizadas, con baja intensidad de conocimientos, en las que compiten directamente con la producción a gran escala.

Muchos de estos problemas sólo podrán superarse promoviendo la asociatividad y la articulación productiva a todos los niveles. Es necesario seguir desarrollando el instrumental de fomento, con criterios modernos, pero también es necesario abordar la tarea pública de construir orientaciones estratégicas que provean información crucial para lograr una mayor coordinación de los esfuerzos de los distintos actores.

La globalización económica se caracteriza por una creciente integración de los mercados de bienes y servicios, capital y tecnología, pero esta integración es mucho menor en los mercados de trabajo. Importantes excesos de oferta de mano de obra que se generan como resultado de los procesos de reestructuración productiva, tienden a persistir por períodos relativamente largos y sólo se superan si la reestructuración va asociada con altos ritmos de crecimiento económico.

En este sector de la pequeña y mediana empresa se generan más empleos con la misma cantidad de inversión, aunque, por ello mismo, se produce menos por cada trabajador ocupado y las remuneraciones correspondientes tienden a ser más bajas. Esto permite, sin embargo, que el sector tenga una gran potencial de creación de empleos productivos y un gran potencial de expansión de la producción.

Esto puede ser acompañado por significativos aumentos en las remuneraciones si se crean condiciones para acceder a las mejores prácticas productivas y se generan aumentos importantes en productividad sin eliminar, completamente, el potencial de creación de empleos.

El capital humano principal determinante de la capacidad de gestión es más escaso en Chile, por esto personas más capacitadas se concentran en gestionar y administrar empresas más grandes y también que la calidad de gestión de las Pyme sea, en promedio, inferior a la que se observa en países desarrollados.

#### ◆ **PRODUCCION, GESTION**

En los países más desarrollados las Pyme sólo pueden sobrevivir si producen bienes y servicios que no compiten con los productos de fabricación masiva de las grandes empresas.

En la actualidad las que sobreviven tienden a crecer más rápido mientras más chicas son. Aún las empresas que son exitosas y crecen tienden a demorarse más de 10 años en alcanzar tamaños de operación eficiente, así las pymes que crecen y se transforman en empresas grandes lo hacen porque por alguna razón fueron exitosas después de largo tiempo en sectores donde la escala eficiente de operación es considerable, y no porque crecer garantice el éxito.

La gestión de las Pyme se deteriora cuando una empresa crece más allá de su tamaño eficiente. La empresa enfrenta entonces problemas de coordinación que ponen en riesgo su existencia. Actualmente las empresas que sobreviven, tienden a crecer más rápido mientras más chicas son. Aún las empresas que son exitosas y crecen tienden a demorarse más de 10 años en alcanzar tamaños de operación eficiente, así las pymes que crecen y se transforman en empresas grandes lo hacen porque por alguna razón fueron exitosas después de largo tiempo en sectores donde la escala eficiente de operación es considerable, y no porque crecer garantice el éxito.

Una mejora en la gestión puede generar una expansión del negocio, es decir que contratar una mayor capacidad de gestión sea un proyecto rentable para las Pyme. El empresario debe conocer y entender perfectamente los aspectos productivos de la empresa, ser capaz de diseñar sus productos para satisfacer las necesidades de sus clientes, buscar la manera de introducir mejoras y evaluar la calidad de las materias primas.

La estrategia se basa en el pensamiento estratégico, esencial para la adaptabilidad y el éxito de una empresa al largo plazo. Es importante este punto ya que sin un sentido permanente de dirección, las empresas van a la deriva y muchas veces terminan quebrando.

El proceso de toma de decisiones es un mecanismo que el gestor tiene a su disposición para la consecución de un resultado deseado. La naturaleza y la estructura del proceso ejercen influencia sobre la eficacia que el resultado de la decisión pueda tener para resolver o para evitar el problema. Pero hay que advertir de nuevo que la toma de decisiones es un proceso secuencial y no un suceso aislado y fijo.

En los países más desarrollados, las Pyme sólo pueden sobrevivir si producen bienes y servicios que no compiten con los productos de fabricación masiva de las grandes empresas, diseñados según los requisitos de los clientes, para nichos de mercado o productos que incluyen servicios directos al cliente. Frente a las características de este tipo de empresas, en las exportaciones, cumplirán con las exigencias del cliente solo si el tamaño eficiente de su operación sea suficientemente pequeño, el producto sirve a un nicho diferenciado.

Con estas afirmaciones se concluye que los productos no deben requerir un esfuerzo económico mayor, que el pronosticado por los empresarios Pyme, por lo tanto el cumplir requisitos señalados en la norma, como es la continúa satisfacción de los clientes, no podría cumplirse por las características presentadas por las empresas en estudio.

## ◆ COMERCIAL

Cuando los productos requieran de costos fijos y productos de marca sostenida de publicidad masiva no habrá pymes. Las Pymes pueden coexistir con empresas grandes produciendo productos parecidos cuando son capaces de explotar nichos de demanda que valoran la diferenciación de productos “las pymes no necesitan crecer para sobrevivir”, un ejemplo de ello es la venta en un supermercado de bebidas gaseosas marca “Coca Cola v/s Caricia”, sin duda se trata del mismo producto, con características únicas y dirigidos a segmentos de mercado muy distintos.

Los costos involucrados serán los directamente asociados a la producción u operación de la empresa; los asociados a la administración y gestión de la empresa; y por último los gastos de publicidad y esfuerzo en venta, estos corresponden a los costos que determinan si una empresa pequeña o mediana es económicamente viable. En todos los casos las pymes serán económicamente viables sólo si la suma de estos costos fijos no exige volúmenes de operación muy grandes para financiarlos.

La tasa de salida es mayor mientras más pequeña es la empresa, en parte por que la entrada de nuevas empresas tiende a ser a escalas muy pequeñas y alejadas del tamaño eficiente de operación y porque las empresas que declinan tienden a perder ventas (y por ende tamaño) por varios años. No siempre se valora la diversidad y diversificación de productos y entonces los bienes tienden a ser estandarizados, muchas veces la estandarización permite aprovechar economías de escala y en esos casos la producción se concentra en empresas grandes.

Las Pymes no poseen contratos de venta en el largo plazo, existe la percepción que una relación permanente con una empresa grande favorece a la Pyme más allá de reducirle la incertidumbre, ya que estas empresas son mejor gestionadas, más confiables o mejores riesgos bancarios. Los clientes demandan mayor calidad a medida que los ingresos aumentan, los clientes valoran la variedad, la publicidad masiva diferencia a los productos, lo que puede estimular o limitar el desarrollo de las pymes

La externalización es ventajosa cuando simplifica la gestión y permite beneficiarse de la competencia entre proveedores, en general es más difícil forzar a los propios empleados a controlar costos porque dentro de la empresa hay poca competencia y la supervisión es costosa, una desventaja es que disminuye el control de la empresa sobre la calidad del producto que compra y la confiabilidad del abastecimiento, por eso la gran ventaja de la producción interna es que se puede controlar mejor la calidad. Lo anterior implica que las empresas tenderán a externalizar cuando es más fácil verificar la calidad de lo que se está comprando y a internalizar si controlar la calidad del proceso es muy importante para el resultado final.

¿Cómo es posible que sobrevivan empresas operando a escalas ineficientes? En gran medida no lo hacen, si bien estas empresas tienden a pagarle menos a sus factores productivos, la evidencia indica que la sobrevivencia y crecimiento de las pymes y su tamaño y edad por el otro, así la probabilidad de que una firma sobreviva crece con su tamaño y edad, en Chile por lo tanto es esperar que las pymes fracasen más.

Las Pymes que exportan tienden a ser exitosas, por eso muchas veces se propone estimular las exportaciones de las pymes con programas de fomento que les enseñen a hacerlo.

¿Porque exportan tan poco las Pyme?, Exportadoras solo son las venden directamente al extranjero, y muchas veces exportar implica incurrir en costos fijos que lo hacen inviable. Para que una Pyme exporte directamente, el tamaño mínimo de producción y operación debe ser suficientemente pequeño, el producto debe servir a un nicho suficientemente diferenciado y el costo de abrir mercados no debe ser muy grande.

El nuevo proteccionismo impone barreras no arancelarias al comercio, tales como estándares de calidad mínima ISO 9000, regulaciones ambientales, laborales, etc. Este tipo de barreras aumenta los costos de exportar y son utilizados por las empresas locales para protegerse de la competencia. Pero desde el punto de vista de las pymes que exportan este tipo de normas son aún más dañinas que los aranceles, porque en la mayoría de los casos se necesita incurrir en costos fijos para cumplirlas.

Estos costos fijos son variados e incluyen entre otros a la adecuación de los procesos de producción para ajustarse a los estándares y normas que varían de un país a otro, trámites engorrosos para conseguir las autorizaciones respectivas o la contratación de asesores locales que entienden como operar las reglas.

Se observa que las empresas pequeñas en una determinada industria tienden a ser más ineficientes. Podría pensarse que esto se debe a que los entrantes tienden a comenzar pequeños porque no tienen acceso al crédito para hacerlo a escalas eficientes, sin embargo el cambio de empresas que empiezan grandes tiende a ser peor que las de empresas ya establecidas.

La crisis que sufren las Pyme se supone que es el riesgo de los empleos que proporcionan, el reemplazo de Pyme por empresas grandes menos intensas disminuye el empleo, por lo tanto el apoyo que se brinda es para mantener el empleo y estabilizarlo, mejoras de productividad provienen de la reasignación de recursos desde empresas menos eficientes a las más eficientes.

#### ◆ **FINANCIAMIENTO**

No pueden sobrevivir las Pyme, con costos fijos altos muchas de ellas prefieren la informalidad ya que el trámite de inicio de actividades cuesta mucho y es muy largo. La elección de proveedores o distribuidores, inversión, institución de fomento. La selección debe ser a través de incentivos apropiados, es decir debe hacerla quien al mismo tiempo se remunera principalmente con el valor creado y asume el costo de equivocarse. Las pymes que logran establecer relaciones en el largo plazo con una empresa grande suelen ser más exitosas. Una empresa grande tiene incentivos a encontrar a las Pyme competentes y en ocasiones incluso a capacitarlas y transferirles tecnología, porque se beneficia con el excedente creado.

**La Selección condiciona el financiamiento:** Créditos, se busca alinear los incentivos del deudor con el interés del que presta la plata, pero que se suelen confundir con fallas de mercado o se interpretan como discriminación hacia las Pyme, se producen asimetrías de información, en que el deudor conoce con mayor precisión la información para evaluar la capacidad de pago.

Muchas veces quienes tienen ideas no saben que son malas y experimentar es más barato, cuando es otro quien pone la plata, para evitar esto se busca información directamente con deudores, exigir garantías, prestar a plazos cortos, etc.

“Rechazar a un gran número de empresas que fracasarán en cualquier caso y a quienes no es prudente prestarles” Las empresas pequeñas pagan tasas de interés más altas, ya que el costo de prestarles es alto. Debido a esto es que muchas Pyme deciden que el estado asuma parte del riesgo de no pago, ignorando el problema de selección, exacerbando sus consecuencias indeseables. Gran parte de los fondos financiaran proyectos malos, producto de esto existe una restricción en el otorgamiento de préstamo lo que resulta beneficioso ya que aumenta la disponibilidad de financiamiento para buenos proyectos y les disminuye el costo.

En Estados Unidos las Pyme no tienen créditos bancarios de ninguna especie, solo se les presta a plazos largos cuando la contrapartida es adquisición de activos prendables, inmuebles, vehículos y el resto del crédito en el corto plazo.

Los bancos no discriminan las empresas sino por las características de riesgo del deudor, en Chile las tasas de créditos incobrables son especialmente baja comparadas con las internacionales. Esto favorece a los buenos deudores porque les permite acceder a tasas más bajas. La razón es que el capital de riesgo es una forma de financiamiento que sólo es apropiada para empresas pequeñas de gran potencial de transformarse en grandes.

**Programas de fomento:** Existe un problema de selección, ya que tienden a desperdiciar recursos porque financian a muchas empresas que fracasarán en cualquier caso, el costo de los errores lo asume el tesoro público, por lo tanto la tasa de fracasos tenderá a 100%.

**Reprogramación de deudas:** La recesión debilitó financieramente a las Pyme y que en la gran mayoría son viables si se les extiende el plazo para pagar. Problema, gran parte de las Pyme en problemas, y los bancos no quieren rescatar sin subsidios, son viables en el mediano plazo. Mientras más exitoso es este programa llegará a más Pyme, sin embargo existirán mayores cantidades de empresas que fracasarán en cualquier caso y serán mantenidas vivas durante un tiempo más solo por el subsidio.

El problema de selección implica que muchos proyectos y empresas no recibirán financiamiento si el sistema financiero funciona adecuadamente, los conceptos básicos son riesgos y asimetrías de información, ya que el deudor conoce mejor sus características que el intermediario que le presta.

Las Pyme pagar tasas más altas que los deudores grandes y tienen peor acceso al crédito, debido a que poseen garantías insuficientes para respaldar créditos. La fuente primaria del riesgo es la incertidumbre si a la empresa le irá bien o no, el que nunca se puede eliminar, como ya se mencionó el riesgo de fracaso es más alto a medida que decrece el tamaño de la empresa, por lo tanto, las Pyme pagarían tasas de interés más altas aún si el banco con la misma información que el deudor y es muy difícil que exista crédito a la largo plazo respaldado meramente con la expectativa de flujos.

La participación de las empresas pequeñas y medianas en el total de la deuda con bancos es más del 30%, mayor que su participación en las ventas totales (23,72%). Por lo mismo, la participación de las empresas grandes en la deuda total es cercana al 60%, menor que su participación en las ventas (70%), según el Ministerio de Economía entre el 1994 y el 1998 el crédito de las Pyme creció en más de 40% más que el de las empresas grandes (poco menos del 37%).

El utilizar cuentas financieras estandarizadas especialmente diseñadas para pequeñas empresas mejora la información, ya que permitirán evaluar mejor a las Pyme y hacerlas comparables y agrupables en categorías similares de riesgo y seguramente mejorarán el acceso al crédito de los buenos deudores

## RESULTADOS OBTENIDOS

En consideración a los puntos señalados en el estudio anterior se presentan las siguientes ventajas y desventajas.

### **VENTAJAS:**

#### ***Financiamiento***

- Inicio de la empresa con un capital escaso, surge la necesidad de encontrar financiamiento externo, a través de ahorros o entidades financieras o estatales. Sin embargo la deuda es la forma más atractiva de financiamiento para las pequeñas empresas, es más barata, más accesible, y en la mayoría de las circunstancias, no envuelve la renuncia de los derechos de propiedad.

#### ***Empleo***

- En este sector de la pequeña y mediana empresa se genera un gran potencial de creación de empleos productivos y de expansión de la producción. Esto puede ser acompañado por significativos aumentos en las remuneraciones si se crean condiciones para acceder a las mejores prácticas productivas y se generan aumentos importantes en productividad sin eliminar, completamente, el potencial de creación de empleos.

#### ***Comercial***

- Chile se encuentra en una etapa de franco crecimiento y expansión de su economía, concretando en la actualidad Tratados de Libre Comercio con mercados de gran dinamismo, lo que permite posicionar nuestros productos en diferentes naciones en condiciones comparativas que son ventajosas para las empresas nacionales.

## **LIMITACIONES O DESVENTAJAS:**

### ***Financiamiento:***

- Los bancos optan por participar en financiamientos de proyectos de gran envergadura, los cuales tendrían asociada una tasa de rentabilidad mayor, lo que provocaría una caída en la oferta de crédito para la pequeña empresa.
- Con respecto a los costos asociados a una transacción crediticia se ha señalado que las pequeñas empresas representan relativamente mayores costos de transacción con respecto a otros solicitantes de crédito; esto porque este tipo de empresa genera un costo alternativo generado por la falta de información financiera existente. Entre estos costos se encuentran los costos de evaluación de proyectos, costos fijos de búsqueda de información, costos de administración de cartera, costos de monitoreo, etc.
- Los bancos tratan de protegerse de la posibilidad de no pago y relajamiento del deudor, exigiendo mayores garantías sobre los préstamos, las que proporcionalmente son más altas para la pequeña empresa que para la gran empresa.
- El banco no puede evaluar, sin incurrir en un alto costo, las características de riesgo del prestatario. Esto se debe fundamentalmente por la ausencia de información completa y estandarizada existente en la pequeña empresa, sobretodo en el ámbito contable, lo que genera dificultad para evaluar el riesgo de la deuda, es decir, la capacidad de pago del deudor.

### ***Producción, Gestión***

- Los bajos niveles de productividad de estas empresas están relacionados, entre otras cosas, a la incapacidad de aprovechar “economías de escala”, a considerables dificultades de acceso al crédito, a importantes carencias en lo que se refiere a acceso a aportes de capital, sea a través de bolsas especializadas o aportantes de “capitales de riesgo”, a la falta de recursos para contar con capital humano calificado y la informalidad en los contratos con clientes y proveedores.

- El determinante de la capacidad de gestión es la escasez relativa de capital humano, ya que si existe una persona más preparada la empresa tiene más posibilidades de sobrevivir y crecer.

## ***Empleo***

- Gran parte de las pequeñas no disponen de acceso a los recursos humanos y de capital necesarios para asumir estrategias de especialización que permitan superar los problemas que genera la apertura y la reestructuración productiva.
- Escasez de capital humano calificado, ya que su interés es gestionar y administrar empresas más grandes, por lo tanto la calidad de gestión de las Pyme sea inferior a la que se observa en países desarrollados.

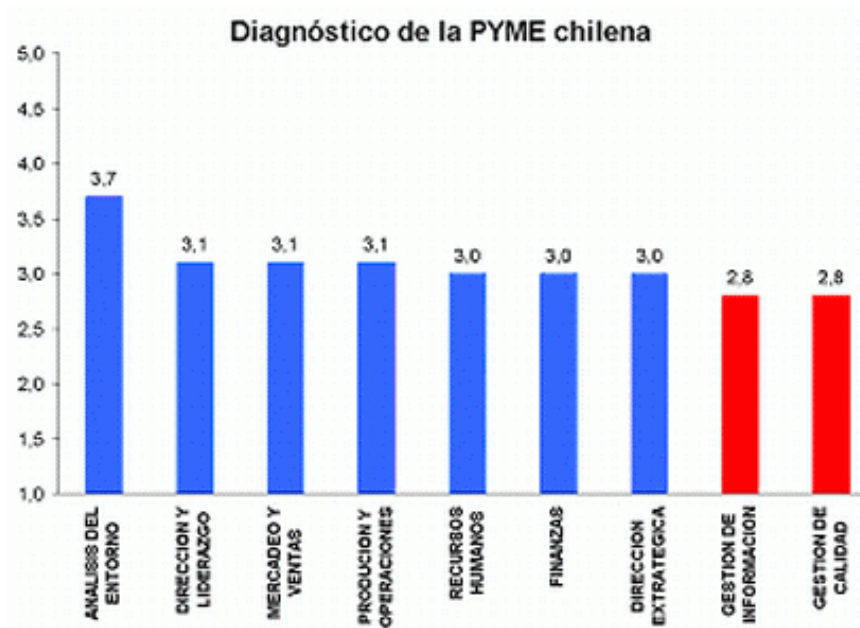
## ***Comercial***

- Las dificultades que experimentan importantes sectores de la economía y de la sociedad, para adaptarse a las nuevas condiciones generadas por la apertura y la reestructuración productiva, generan contingentes de desocupación que demorarán bastante tiempo en reabsorberse.

b) ESTUDIO DE ESTRATEGIA Y OPERABILIDAD DE LAS PYME

**AUTOR: CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO**

Se analizan nueve áreas estratégico - operacionales de la Pyme en Chile, incluyendo Gestión de Calidad, Análisis del Entorno, Estructura Organizacional, Dirección y Liderazgo, Marketing y Ventas, Operaciones y Producción, Finanzas, Recursos Humanos, y Gestión de la Información, fue dado a conocer por la entidad. Las materias, todas evaluadas en una escala de 1 a 5, en Gestión de la Información se refieren a aspectos de funcionalidad relacionados a las Comunicaciones y al tratamiento de la Información Interna.



El estudio en general acusa un cierto grado de ineficiencia en la administración de la información dentro de las Pyme, es decir, en la forma cómo fluye la información a través de la organización, respecto de la vigencia de las plataformas tecnológicas, de los sistemas manuales y automatizados de apoyo en la gestión, y en general todos aquellos aspectos relacionados a la manipulación de la información con fines operativos, tácticos y estratégicos.

## RESULTADOS OBTENIDOS

### VENTAJAS

- ◆ El estilo de dirección es la principal fortaleza
- ◆ La mayoría de las soluciones tecnológicas relacionadas con la estrategia de mercado, producto y relación con clientes, han madurado en forma considerable en los últimos años, y hoy en día es posible encontrar una amplia oferta de productos en el mercado, cuyos costos debieran dejar de ser una barrera para su adopción. Algunos aspectos de esta área, no obstante, han mejorado en el último año, tal es el caso de la Gestión de Ventas y Publicidad y Comunicaciones que obtienen calificaciones aceptables y que solían ser deficitarias.
- ◆ La Pyme nacional mantiene entre sus principales fortalezas la capacidad para analizar su entorno de negocios. En este contexto, es importante que las Pyme tomen conciencia de la necesidad de dedicar mayores esfuerzos en conocer a sus clientes, identificar los requerimientos con mayor precisión, afinar el diseño de los productos y servicios, y administrar la relación con sus clientes de forma más sofisticada e interactiva.

### DESVENTAJAS

- ◆ El estudio concluye que la Pyme chilena muestra una clara debilidad en materia de disponibilidad de herramientas de gestión.
- ◆ Este diagnóstico deja entrever nuevamente un rezago en el nivel de adopción de herramientas tecnológicas que apoyen el control de la gestión de la empresa, tal como el uso de sistemas de información gerencial, sistemas de control estratégico, sistemas de balance scorecards, y otros instrumentos que apoyen la medición del negocio a través de indicadores de gestión.

- ◆ En el área de marketing y ventas, los temas más deficitarios son los relacionados con la Estrategia de Mercado, la Definición del Producto y la Relación con Clientes. Esta situación refleja una disparidad negativa en la evolución de áreas más sensibles a la demanda que a la oferta, situación que hoy en día constituye una práctica de negocios obsoleta.
- ◆ En el área de Producción y Operaciones la dimensión tecnológica nuevamente exhibe calificaciones deficitarias ya que esta área es especialmente susceptible a los impactos positivos de las tecnologías incorporadas en la cadena productiva de las empresas. Los mecanismos de manipulación automatizada de productos e insumos, los sistemas de control de procesos, sistemas de monitoreo de operaciones, de planificación de materiales, son sólo algunos de los elementos apoyados por tecnologías que se echan de menos, según este diagnóstico, en el sistema productivo Pyme nacional.
- ◆ En Finanzas, las áreas rezagadas están relacionadas con las funciones de Registros Contables, Facturación y Cobranzas. Ese indicador es preocupante dado que estas áreas representan funcionalidades básicas sobre las cuales muchas veces descansa el éxito o el fracaso de una Pyme en el corto plazo.
- ◆ La Gestión de la Información y la Gestión de Calidad aparecen como las principales áreas deficitarias de la Pyme chilena.

c) PRIMERA ENCUESTA LONGITUDINAL A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

**AUTOR:** Universidad de Chile, Centro de Microdatos del Departamento de Economía

**ALCANCE:** 661 Pequeñas y Medianas Empresas de la V, VIII y Región Metropolitana

Diciembre 2005 a Marzo 2006

Esta encuesta fue preparada por requerimiento de CIPYME y EUROCHILE, con el objeto de investigar, estudiar y proponer políticas de apoyo a la Pyme nacional. Partiendo por un análisis de las características y dificultades actuales del sector y su interacción con el medio. La contribución más importante está dada por la información entregada la cual contribuye al mejoramiento en los diagnósticos del sector; una mayor comprensión de la heterogeneidad empresarial y su segmentación de mercado. (Véase Anexo N° 7)

También se examinan aspectos como las inversiones de la Pyme y sus relaciones con el sistema financiero; el conocimiento y uso de instrumentos públicos de apoyo a la Pyme; los procesos de calidad e innovación en la Pyme; la asesoría legal y participación gremial de estas empresas; las relaciones de la Pyme con el Medio Ambiente y la actividad exportadora de la Pyme.

Para el presente proyecto de Tesis, esta encuesta es de vital importancia ya que trata temas en estudio, sólo se presentan a continuación los cuadros de recolección de información más relevantes para el proyecto, en consideración a los criterios de selección establecidos. Debe quedar claro que las respuestas dadas a cada cuadro por el centro de microdatos, no se presenta, ya que ésta se utilizará de apoyo a la conclusión presentada.

## PERMANENCIA DE LA PYME EN EL MERCADO:

**Cuadro I.1**  
**¿Cuántos años lleva su empresa desarrollando la actividad?**  
**(Mediana)**

Sector	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Industria	16	15
Comercio	11	12
Serv.Financ.	10	12
Otros	14	15

## CAPACIDADES Y ESTUDIOS:

**Cuadro II.1**  
**Mayor nivel educacional completado por el socio, dueño o gerente general**

Nivel Educativo	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Sin educación	0.7%	0.0%
Básica	3.0%	1.0%
Media Humanista	16.6%	10.2%
Media Técnica	8.1%	4.8%
Técnica Superior	21.1%	14.4%
Universitaria	37.1%	51.0%
Postgrado	13.4%	18.5%
Total	100.0%	100.0%

## REQUERIMIENTO DE PERSONAL POR ÁREA:

**Cuadro III.9**  
**Áreas en las que ha necesitado contratar personal con mayor frecuencia en el año 2005**  
**(proporción respecto del total de menciones)**

Area en la que ha necesitado contratar personal con mayor frecuencia:	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
1. Area de Ventas	21.4%	21.5%
2. Area Gestión y Administración	13.0%	18.7%
3. Area de Producción	54.0%	46.5%
4. Area de Recursos Humanos	4.2%	3.8%
5. Otra.	7.4%	9.5%
Total	100.0%	100.0%

## **NECESIDAD DE CAPACITACIÓN:**

**Cuadro II.7**  
En los últimos 6 meses, el socio,  
dueño o gerente general,  
¿ha participado en actividades de capacitación?

¿Ha participado en act. capacitación?	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Si	17.5%	29.9%
No	82.5%	70.1%
Total	100%	100%

**Cuadro II.9**  
Razones por las que el socio, dueño o gerente general  
no ha participado en actividades de capacitación en los  
últimos 6 meses  
(Porcentajes sobre el total de menciones)

Razón por la que no ha participado	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. No la necesito	18.1%	21.5%
2. Es muy cara	2.8%	1.2%
3. No he encontrado el curso adecuado a mis necesidades	15.4%	14.7%
4. Es una pérdida de tiempo	0.0%	0.0%
5. Desconozco las instituciones que la imparten	2.1%	2.9%
6. Realicé, pero no la encontré útil	6.6%	2.0%
7. Falta de tiempo	0.0%	0.0%
8. Otra	1.4%	0.1%
Total	48.3%	49.5%
	5.3%	8.1%
Total	100.0%	100.0%

**Cuadro III.19**  
Entre Julio y Diciembre de 2005,  
sus trabajadores, ¿han participado  
en cursos de capacitación?

	Si	No
Tipo de Empresa:		
- Pequeña Empresa	28.6%	71.4%
- Mediana Empresa	49.0%	51.0%
Sector de Actividad:		
-Industria	22.8%	77.2%
-Comercio	23.4%	76.6%
-Servicios Financieros	33.2%	66.9%
-Otros	40.5%	59.5%

**Cuadro III.24**  
**¿Cuál es la razón por la que no se han capacitado sus trabajadores?**  
**(Porcentajes respecto del total de menciones)**

Mis trabajadores no han participado en capacitación en jul-dic 2005 porque:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. No la necesitan	22.1%	23.6%
2. Es muy cara	5.6%	2.9%
3. No han encontrado el curso de acuerdo a sus necesidades	11.5%	20.3%
4. Es una pérdida de tiempo	3.3%	3.7%
5. Desconozco alas instituciones que la imparten	7.2%	6.8%
6. Realizaron hace un tiempo y no fue útil	1.1%	2.8%
7. Deben realizarla fuera del horario de trabajo.	14.7%	8.7%
8. No tienen interés de participar	15.9%	12.0%
9. Otra	18.7%	19.4%
Total	100.0%	100.0%

**Cuadro III.26**  
**Pensando en su empresa como una totalidad**  
**¿en qué capacitaría a sus empleados?**  
**(Proporción sobre el total de menciones)**

Pensando en su empresa como una totalidad, ¿en qué capacitaría a sus empleados?:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Especialización de sus labores	28.8%	35.9%
2. Finanzas	8.2%	4.1%
3. Clima Laboral	9.6%	8.7%
4. Ventas	12.4%	16.0%
5. Computación	13.9%	15.1%
6. Procesos de producción	13.0%	14.0%
7. Otra	3.5%	2.5%
8. Ninguna	10.5%	3.8%
Total	100.0%	100.0%

## VENTAS ANUALES:

Cuadro IV.2  
Aproximadamente, ¿cuál es el volumen de venta anual de su empresa, en \$? (Con IVA). Por sector de actividad.  
Sólo empresas pequeñas

Volumen de Venta anual:	Sector			
	Industria	Comercio	Serv.Financ.	Otros
No sabe, no responde	0%	0%	6%	1%
Menos de \$ 41.280.000	23%	21%	15%	27%
\$ 41.280.001 a \$ 137.600.000	48%	39%	39%	34%
\$ 137.600.001 a \$ 258.000.000	11%	22%	14%	19%
\$ 258.000.001 a \$ 430.000.000	9%	9%	7%	7%
\$ 430.000.001 a \$ 860.000.000	7%	6%	19%	7%
\$ 860.000.001 a \$ 1.720.000.000	1%	3%	0%	1%
Más de \$ 1.720.000.000	0%	0%	0%	3%
Total	100%	100%	100%	100%

## UTILIDADES PRESENTADAS:

Cuadro IV.8  
Comparando con las utilidades de  
Nov.2005 ud. cree que la situación en Nov.2006 será:

Nivel de Utilidades en 2006 comparado con 2005:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Mucho peor	3.4%	2.4%
Peor	12.2%	11.6%
Igual	37.2%	31.3%
Mejor	44.6%	48.7%
Mucho Mejor	2.6%	6.0%
Total	100.0%	100.0%

## ABASTECIMIENTO, PROVEEDORES:

Cuadro IV.10  
Comparando el nivel de compra a proveedores de  
Nov.2005 con Nov.2004, su nivel actual es:

Compras a proveedores en 2005 comparado con 2004:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Mucho menor	5.6%	2.5%
Menor	12.9%	17.8%
Igual	36.7%	34.4%
Mayor	39.6%	39.5%
Mucho mayor	5.2%	5.8%
Total	100.0%	100.0%

**Cuadro IV.12**  
**Comparando con el nivel de compra a proveedores de**  
**Nov.2005, ud. cree que la situación en Nov.2006 será:**

Compras a proveedores en 2005 comparado con 2004:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
Mucho menor	3.6%	2.7%
Menor	8.3%	12.3%
Igual	39.8%	35.2%
Mayor	44.8%	46.8%
Mucho mayor	3.5%	2.9%
Total	100.0%	100.0%

**PRESUPUESTOS ANUALES:**

**Cuadro IV.20**  
**¿Realiza su empresa presupuestos anuales?**

¿Realiza presupuestos anuales?	Pequeña Empresa	Mediana Empresa
si	40.5%	60.1%
no	59.5%	39.9%
total	100%	100%

**Cuadro VI.1**  
**Identificación de dificultades y problemas que enfrenta la empresa**  
**(Proporción de entrevistados que está**  
**de acuerdo o muy de acuerdo con cada situación)**

Identificación de dificultades y problemas que enfrenta la empresa:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. El capital con que cuento en la actualidad no me alcanza para realizar inversiones	50.3%	35.4%
2. El acceso al financiamiento es una dificultad real para mis inversiones	40.4%	28.1%
3. Los costos de los créditos son una dificultad real para mis inversiones	39.5%	35.6%
4. Mi endeudamiento es una dificultad para realizar inversiones en mi empresa	39.0%	28.8%
5. La rentabilidad de mi negocio no me permite realizar inversiones en mi empresa	36.8%	25.8%
6. La demanda actual de mis productos me exige realizar inversiones	51.2%	52.9%
7. Los niveles de competencia actual son una dificultad que no me permite realizar inversiones en mi empresa	35.5%	28.3%
8. La reducción de la jornada laboral a 45 horas ha sido una dificultad para el buen funcionamiento de mi empresa	27.6%	23.3%
9. La reducción a 2 hrs del máximo de horas extra al día ha sido una dificultad para el buen funcionam. de mi empresa	24.8%	26.2%
10. Las exigencias administrativas nacionales y municipales son una dificultad para funcionamiento de mi empresa	38.4%	32.3%
11. Las exigencias municipales, como las patentes y permisos de funcionamiento, son una dificultad	32.0%	30.7%
12. Las exigencias medioambientales son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa	19.6%	18.2%

**Cuadro VI.3**  
**¿Cuáles diría ud. son los tres principales problemas que**  
**deben enfrentar empresas como la suya hoy en día?**  
**Problema mencionado como prioridad 1**

Problema principal:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Condiciones impuestas por los grandes clientes	36.5%	40.5%
2. Falta de capital de trabajo	23.3%	14.4%
3. Capacitación insuficiente del personal	5.5%	10.1%
4. Falta de transparencia en los negocios	2.9%	4.5%
5. Requisitos excesivos para optar a propuestas públicas	4.9%	4.8%
6. Exceso de burocracia y regulaciones	9.2%	8.5%
7. Las normas medioambientales	0.4%	0.1%
8. Dificultad para acceder a información relevante	0.0%	0.1%
9. Falta de flexibilidad laboral	0.5%	1.3%
10. Otro	7.3%	3.3%
11. Ninguno	9.6%	12.5%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**FINANCIAMIENTO:**

**Cuadro VII.17**  
**Tipo de financiamiento utilizado para la inversión**  
**en capacitación**

¿Cómo se financió la inversión en capacitación?	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Autofinanciamiento	97.3%	86.6%
2. Crédito Bancario	0.0%	4.0%
3. Leasing	0.0%	0.5%
4. Factoring	0.0%	0.3%
5. Crédito No Bancario	2.7%	8.6%
<b>Total</b>	<b>100.0%</b>	<b>100.0%</b>

**Cuadro VII.19**  
**Su empresa, ¿es cliente u opera**  
**con algún banco en la actualidad?**

	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Si	79.5%	98.0%
2. No	20.5%	2.0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Cuadro VII.25**  
**¿Cómo ve usted la participación de los bancos**  
**en el apoyo a su crecimiento como empresa?**

Opinión:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Son un obstáculo	20.4%	18.2%
2. Son un apoyo	45.2%	44.8%
3. No afectan	34.4%	37.0%

**FOMENTO A LA CALIDAD:**

**Cuadro VIII.1**  
**¿A través de qué medios se informa acerca de eventuales**  
**apoyos disponibles para las PyMEs?**  
**(Proporción de empresas que mencionó cada medio)**

Medio	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Eventos	6.0%	8.4%
2. Prensa	51.3%	48.0%
3. Revistas Especializadas	18.2%	16.6%
4. Radio	13.1%	9.5%
5. TV	26.3%	17.7%
6. Conocidos	13.6%	15.9%
7. Correo Electrónico	19.0%	25.8%

**Cuadro VIII.3**  
**Mencione las instituciones más importantes que ud. conoce**  
**relacionadas con las PyME (hasta 5).**  
**(Cuadro muestra proporción de empresas por tipo**  
**que mencionó espontáneamente cada institución)**

Institución de apoyo a la PyME	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. CORFO	41.8%	52.8%
2. SERCOTEC	15.2%	16.4%
3. ASOCIACIONES GREMIALES	5.4%	11.5%
4. SENCE	29.1%	39.7%
5. INDAP	13.5%	14.2%
6. PRO CHILE	14.3%	19.7%
7. ORGANISMOS DE CAPACITACION	3.0%	4.5%
8. EUROCHILE	0.5%	2.9%
9. CONSULTORAS	0.7%	0.7%
10. APOYA PYME	1.7%	0.1%
11. ASEXMA	0.2%	2.4%
12. BANCO ESTADO	2.1%	4.5%
13. BANCOS PRIVADOS	4.1%	4.3%
14. CHILECOMPRA	1.7%	1.2%
15. FOSIS	2.4%	1.2%
16. SOFOFA	0.7%	2.0%

**Cuadro VIII.5**  
**¿Qué instrumentos de fomento y desarrollo de las PyME conoce usted?**  
**Encuestado lee todo el listado y marca todas las que conoce**  
**(Cuadro muestra proporción de empresas por tipo**  
**que dijo conocer cada instrumento)**

Instrumento de apoyo a la PyME:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Franquicia Tributaria SENCE	68.1%	76.8%
2. Bonificación Forestal CONAF	14.7%	21.3%
3. Prog. Fomento Microempresa SERCOTEC	28.6%	24.6%
4. Prog. Gen. Ingresos e inclusión social FOSIS	24.4%	26.1%
5. Apoyo act. Econ. Sectores en situación pobreza FOSIS	10.8%	15.4%
6. Asistencia Técnica y proyectos fomento CORFO	25.8%	35.4%
7. FONTEC, CORFO	18.9%	24.9%
8. FDI, CORFO	15.8%	20.2%
9. Prog. Subsidio al seguro agrícola CORFO	87.4%	60.0%
10. Promoción de inversiones tecnol. y regionales CORFO	5.8%	9.2%
11. Fomento productivo agropecuario CORFO	6.0%	4.3%
12. Prog. Suelos degradados SAG	9.6%	7.9%
13. Prog. Innoación, gestión y apoyo a org. INDAP	10.4%	8.2%
14. Prog. Recuperación suelos degradados INDAP	3.8%	57.5%
15. Fomento a inversión privada en obras riego y drenaje CNR	3.8%	4.4%
16. Fomenro pequeña minería ENAMI	5.7%	11.2%
17. Fondo de promoción exportaciones PROCHILE	15.6%	26.3%
18. FNDR fomento productivo SUBDERE	2.8%	4.0%
19. Reintegro simplificado de exportaciones	5.3%	5.2%

## CERTIFICACIÓN:

Cuadro IX.1

Actualmente ¿su empresa cuenta o está en trámite de algún tipo de certificación de proceso o calidad?

	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Si, cuenta con certificación	6.6%	19.8%
2. Está en proceso de certificación	2.4%	4.1%
3. No cuenta con certificación	90.5%	76.1%
4. No sabe/no responde	0.5%	0.0%

Cuadro IX.3

¿Qué tipo de certificación de calidad tiene actualmente o tiene en trámite su empresa? Proporción de empresas que mencionan cada certificación

Tipo de certificación:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. HACCP	0.0%	4.8%
2. ISO 9000 (9001:2000)	54.1%	59.5%
3. ISO 14000	2.7%	6.9%
4. EUREPGAP	16.0%	0.9%
5. BPA (Buenas Prácticas Agrícolas)	5.5%	8.9%
6. OHAS 18000	0.6%	4.7%
7. NCH 2909	2.7%	0.2%
8. Otro tipo	24.5%	36.2%

Cuadro IX.5

¿Por cual(es) de las siguientes razones ud. no ha incorporado certificaciones en la empresa?  
(Proporción de empresas por tipo que menciona cada razón)

Razón:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. No la considero necesaria	51.1%	48.5%
2. Son muy caras	10.3%	9.3%
3. Creo no cumplir con requisitos certificación	5.9%	6.0%
4. No sé como acceder a ellas	8.7%	8.5%
5. No sé cuáles son necesarias en mi caso	21.3%	17.3%
6. Falta de tiempo	4.3%	11.0%
7. Otra razón	10.0%	14.6%

Cuadro IX.13

¿En los últimos 6 meses, cuáles fueron las principales fuentes de información de su empresa? Sólo empresas que innovaron (Proporción de empresas por tipo que menciona cada fuente)

Fuente de innovación:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Observación de la competencia	32.2%	37.9%
2. Investigación y estudio de los productos y procesos en el mercado	18.5%	20.6%
3. Propuestas de los empleados	4.2%	7.3%
4. Prácticas observadas en el extranjero	3.7%	8.0%
5. Desarrollo / adaptaciones tecnológicas	25.2%	16.6%
6. Propuestas de los proveedores	6.3%	4.1%
7. Otra Fuente	10.0%	5.6%

## ASESORÍAS:

Cuadro X.1

En los últimos 6 meses  
¿ha requerido asesoría legal?

¿Ha requerido?	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Si	35.9%	56.8%
2. No	64.1%	43.2%
Total	100%	100%

Cuadro X.3

¿En qué materias ha hecho uso de asesoría legal?  
Proporción de menciones por materia  
(Porcentaje de menciones por materia por tipo de empresa)

Materias en las que ha hecho uso de asesoría legal:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Preparación de contratos laborales	41.5%	41.2%
2. Relación con proveedores	19.2%	19.4%
3. SESMA / materias medioambientales	9.6%	11.6%
4. Municipalidad	21.7%	16.4%
5. Relación con el SII	31.6%	24.0%
6. Asesoría laborales	45.6%	38.4%
7. Formalización de la empresa	16.6%	20.0%
8. Otras materias	24.7%	22.1%

## **MEDIO AMBIENTE:**

**Cuadro XI.1**  
Proporción de empresas por tipo que cree que en Chile hay problemas medioambientales graves por área

Área:	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Calidad del aire	67.8%	69.7%
2. Calidad de suelo	30.6%	28.5%
3. Calidad de agua	32.4%	27.4%
4. Cambio climático	31.6%	28.5%

**Cuadro XI.3**  
¿Conoce ud. las normas regulatorias nacionales medioambientales vigentes?

¿Conoce?	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Si	30.7%	36.5%
2. No	69.3%	63.5%
Total	100%	100%

## **EXPORTACIONES:**

**Cuadro XII.1**  
Proporción de empresas por tipo que realiza exportaciones

	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Realiza exportaciones normalmente	1.9%	6.8%
2. Realiza exportaciones ocasionalmente	6.1%	10.3%
3. No exporta	92.0%	82.9%
Total	100%	100%

**Cuadro XII.7**  
Mercado externo al que la empresa exporta normalmente, por tipo de empresa (sólo incluye empresas que exportan normalmente)

Mercado	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Mercosur	47.8%	52.0%
2. Unión Europea	12.8%	21.9%
3. Asia	0.0%	12.4%
4. Estados Unidos	39.5%	8.9%
5. Otro	0.0%	4.8%
Total	100%	100%

**Cuadro XII.9**  
**Información que considera importante para su actividad**  
**exportadora. Proporción de empresas por tipo**  
**que mencionó cada información en 1er lugar de importancia**  
**(sólo incluye empresas que exportan normalmente)**

Tipo de Información	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Información de mercados de destino de sus exportaciones	37.2%	44.1%
2. Información de coyuntura político-económica de los países de destino de sus exportaciones	27.7%	27.7%
3. Información sobre las regulaciones y certificaciones nacionales y extranjeras	0.0%	0.3%
4. Información sobre el estado y avance de su sector económico a nivel nacional	35.1%	24.8%
5. Información sobre el estado y avance de su sector económico a nivel internacional	0.0%	2.1%
6. Información sobre las instituciones públicas y privadas nacionales de apoyo a la PyME	0.0%	0.9%

**Cuadro XII.13**  
**Principales dificultades que enfrenta su empresa a la hora de exportar**  
**Proporción de empresas por tipo, que menciona cada dificultad**  
**(sólo incluye empresas que exportan normalmente)**

Tipo de Información	Tipo de Empresa	
	Pequeña	Mediana
1. Certificaciones requeridas en mercados extranjeros	50.0%	28.5%
2. Acceso a información de mercado	0.0%	21.7%
3. Ausencia contraparte en países de destino	38.3%	27.9%
4. Calidad de los productos	11.8%	10.9%
5. Exigencias ambientales	0.0%	5.7%
6. Presentación de sus productos	0.0%	14.4%
7. Acceso a información regulatoria	10.6%	5.8%
8. Tamaño y continuidad de su producción	0.0%	26.9%
9. Otras dificultades	0.0%	9.3%
10. Ninguna dificultad	50.0%	28.1%

## RESULTADOS OBTENIDOS

Luego del estudio de la información contenida en la encuesta, se presentan las siguientes evidencias:

### ***Empleo***

- ◆ **Existen altos niveles educacionales del empresario PyME:** La encuesta muestra que los socios, dueños o gerentes generales a cargo de las empresas PyMEs entrevistadas presentan altos niveles educacionales respecto de la situación de la población adulta en Chile. Un 84% de ellos, en las empresas medianas y un 72% en las empresas pequeñas, tenían educación superior (incluyendo educación superior de nivel técnico).
- ◆ **Capacitación del empresario PyME:** Sólo un 17% de los empresarios de pequeñas empresas participó en actividades de capacitación en los últimos 6 meses, lo que se compara con un 30% en el caso de las medianas empresas. La tasa de capacitación empresarial también muestra fuertes diferencias por sector: por ejemplo, en el sector “servicios a la empresa” esta tasa es el triple de la exhibida en el sector industrial.

Entre las razones más importantes para no capacitarse, los empresarios mencionaron la falta de tiempo (50%); y no haber encontrado el curso adecuado (15%). Estas respuestas pueden sugerir que la oferta de capacitación para este sector pueda tener problemas de flexibilidad o de pertinencia, respectivamente. Adicionalmente, un 20% de los empresarios dijo no necesitar la capacitación.

- ◆ **Capacitación de los trabajadores de las PyME:** Si bien un 29% de las pequeñas empresas y un 49% de las medianas declaró que sus trabajadores había participado en cursos de capacitación entre Julio y Diciembre de 2005, en promedio sólo un 12% de los trabajadores de las pequeñas empresas y un 20% de las medianas recibió capacitación.

- ◆ En promedio, algo más de un 40% de los trabajadores en las empresas pequeñas y medianas son obreros, mientras que el resto se distribuye en las categorías de administrativos, técnicos-profesionales y ejecutivos. Durante el año 2005 las empresas pequeñas incrementaron más su demanda por obreros (calificados y no calificados) mientras que el incremento en las medianas empresas fue relativamente parejo en todas las categorías (obrerros, empleados administrativos, técnicos especializados, profesionales). Indagados sobre las principales dificultades o problemas que registran para encontrar al tipo de personal que han necesitado, los empresarios pequeños y medianos coincidieron en destacar la falta de experiencia de los postulantes y la subcalificación de los mismos.

## **Comercio**

- ◆ Un 25% de las empresas registradas como pequeña empresa en 2004, con datos del SII, se auto-clasificaron como microempresa el año 2005; y un 18% subió a la categoría de empresas medianas o grandes. Dos tercios se mantuvieron como pequeñas empresas.
- ◆ Los volúmenes de ventas de fines del año 2005 en comparación con los del año anterior, se tiene que entre 41 y 45% de las empresas exhibió ventas mejores o mucho mejores y aproximadamente 25% indicó tener ventas peores o mucho peores. Finalmente, alrededor de un tercio indicó tener niveles similares a los de un año atrás.
- ◆ Las condiciones impuestas por los grandes clientes, esta opción es destacada como el problema principal por 37% de las pequeñas y 41% de las medianas empresas. El problema es más evidenciado en los sectores industrial y Otros, y luego en Comercio; y tiene niveles inferiores en el sector servicios a la empresa.

## **Financiamiento**

- ◆ Un 42% de las pequeñas empresas y un 28% de las medianas empresas considera insuficiente su capital de trabajo actual para enfrentar las actividades de su empresa en los próximos 6 meses.
- ◆ No se visualizan variaciones en el empleo para los próximos 6 meses. Sin embargo, un 25% de las empresas pequeñas proyecta incrementos de 25% o más en sus contrataciones mientras que un 10% reporta caídas en el empleo.
- ◆ En el caso de las empresas medianas, un 25% de las empresas proyecta incrementos de 16% o más mientras que un 10% reporta también caídas en el empleo.
- ◆ La falta de capital de trabajo, esta opción es puesta como primera prioridad por un 23% de las empresas pequeñas y 14% de las medianas. El problema es destacado mayormente en los sectores industria y comercio.

## **Calidad**

- ◆ Sólo un 9% de las pequeñas y 24% de las medianas empresas entrevistadas indicó contar (o tenerlo en trámite) con algún tipo de certificación de proceso o calidad. La mitad de los que no cuentan con esta certificación indicó no considerarla necesaria y aproximadamente un 30% manifestó desconocimiento tanto respecto de cuáles son las certificaciones necesarias como de los trámites requeridos.
- ◆ Un 57% de las empresas pequeñas y un 39% de las medianas no realizó innovación de producto o proceso en los últimos 6 meses. Y las empresas que invirtieron, lo hicieron fundamentalmente en Maquinaria (Industria) y en Computación (sectores Comercio, servicios para la empresa y otros).
- ◆ Finalmente, un 11% de las pequeñas empresas y un 20% de las medianas señaló realizar o participar en actividades de Investigación y Desarrollo, destacando especialmente los sectores Industria y Otros.

## Conclusión Final

Toda estrategia referente al futuro, se inicia con la evaluación de la situación de la compañía, esto es cualidades y deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas. En el caso de la Pequeña y Mediana empresa chilena se presenta el siguiente análisis:

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Flexibilidad Segmentación Contacto con el cliente	Alto riesgo Necesidades de financiamiento Recursos Estrategia
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Tratados de Libre Comercio Nichos	Fortalecerse Perfeccionarse Certificarse

En estas empresas y para cualquier otro tipo de empresa, la planificación estratégica puede ser mas o menos formal, sin embargo debe al menos aclarar “que, como, donde, cuando, y a quien le vendo”, sin embargo para adaptarse con rapidez a los cambios necesitamos no sólo de la Planificación Estratégica, sino que además de una “Planificación Operativa” (corto plazo).

Para definir la finalidad la empresa ha de tener en cuenta su historia, su o sus área(s) distintivas de competencia y su medio ambiente, logros, fracasos, objetivos y políticas, decisiones, el personal, etc. Para aquellas Pyme que comienzan puede tomar la historia de la industria de la que forman parte o en consideración a las expectativas o necesidades humanas.

Una empresa podrá ser capaz de realizar muchas cosas, pero en la actualidad esos procesos, productos o procedimientos, etc. deben distinguirse por sobre las otras empresas

¿Qué se debería hacer con las Pyme? Desde hace varios años se discute sobre la situación y destino de las Pymes chilenas, se sostiene que están en crisis, que la crisis es dañina para el desarrollo del país y que, por lo tanto, el estado debiera apoyarlas con crédito y programas de fomento. En las conclusiones se verá que se observa algo distinto, y que esta crisis es producto de la dinámica de vida que caracteriza a las Pyme.

Estos problemas sólo podrán superarse promoviendo la asociatividad y la articulación productiva a todos los niveles. Es necesario seguir desarrollando el instrumental de fomento, con criterios modernos, pero también es necesario abordar la tarea pública de construir orientaciones estratégicas que provean información crucial para lograr una mayor coordinación de los esfuerzos de los distintos actores.

La solución de estos problemas es, en buena medida, el desarrollo de agrupamientos de empresas similares y de proveedores especializados relacionados con ellas, que permiten articulaciones “horizontales” (entre las empresas en un mismo rubro) y “verticales” (entre proveedores y clientes) en las que se aprovechan las ventajas de las “economías de escala” y “de ámbito” sin sacrificar las ventajas propias de la flexibilidad.

# Conclusión

## CONCLUSIÓN

Sabemos que de acuerdo a la información entregada por la prensa nacional, aproximadamente el 85% de la fuerza de trabajo (Véase Anexo N° 2), es absorbida por la Pequeña y Mediana empresa chilena, lo que implica una preocupación y desafío a nivel de país. La característica en las economías emergentes es que las Pymes tienen dificultades para operar y desarrollarse, el objeto de este estudio comparativo es poner a la luz las principales falencias y a la vez la problemática que presentan estas empresas frente a la entrada en vigencia de la Norma Chilena 2909, de mejoramiento de la gestión de calidad.

El propósito de esta investigación ha sido comprender el alcance, interpretación y aplicación de la Norma Chilena 2909 “Requisitos fundamentales para la Gestión Pyme” y la situación actual de la Pequeña y Mediana empresa chilena frente a la aplicación de esta norma, sin embargo sólo el tiempo dirá si esta Norma tuvo el efecto buscado por las Autoridades Gubernamentales, la cual es que a través de esta herramienta técnica se permita gestionar más eficientemente los recursos, trabajar para satisfacer al cliente y mejorar la competitividad nacional e internacional de las empresas.

La conclusión se presentara desde los siguientes puntos de vista:

### **➤ PUNTO DE VISTA PRODUCTIVO:**

La globalización hace que sucesos que antes podrían haberse considerado remotos, afecten de manera importante y en corto tiempo la vida de las personas. Sin embargo, no sólo crean amenazas sino también oportunidades, sobre todo si se abordan los problemas pendientes en materia de consistencia por parte de los países más desarrollados y en materia de reformas en las políticas.

Gran parte de las Pymes nacionales no disponen de acceso a los recursos humanos y de capital necesarios para asumir estrategias de especialización que permitan superar los problemas que genera la apertura y la reestructuración productiva.

Han persistido en actividades estandarizadas, con baja intensidad de conocimientos, en las que compiten directamente con la producción a gran escala.

El factor que dificulta cualquier proceso productivo es el “tiempo”, se esperan altas expectativas de mejoramiento de los procesos actuales, una empresa que está creciendo no puede dejar a la memoria nada, por lo tanto se deben crear nuevos procesos que permitan dejar por escrito tareas y objetivos pendientes. Si se logra mejorar estos procesos se podrá crecer con una similar estructura, esto significa poder cumplir con más trabajo, tener clientes satisfechos, trabajadores capacitados y con objetivos claros, ahorrar dinero y tener una mejor rentabilidad.

Al efectuar cualquier análisis económico, en cuanto a la aplicación de la Norma Chilena 2909; es mejor invertir diez veces más ahora en calidad, ya que en el transcurso del tiempo se recupera la inversión. Sin embargo, se requiere la capacidad de financiamiento en el corto plazo que no siempre está disponible por lo que es probable que se posterguen estas decisiones.

#### **✎ PUNTO DE VISTA COMERCIAL:**

La globalización económica se caracteriza por una creciente integración de los mercados de bienes y servicios, capital y tecnología, pero esta integración es mucho menor en los mercados de trabajo. Importantes excesos de oferta de mano de obra que se generan como resultado de los procesos de reestructuración productiva, tienden a persistir por períodos relativamente largos y sólo se superan si la reestructuración va asociada con períodos de expansión económica.

Según la encuesta del Centro de Microdatos realizan exportaciones normalmente las Pyme entre un 1.9% y un 6.8%, cuando son ocasionales las exportaciones estas cifras aumentan. Sin embargo la principal dificultad que presentan, son las certificaciones requeridas por mercados extranjeros.

La Pyme chilena está sufriendo una transformación importante en el seno de su forma tradicional de operar en el mercado. Se observa un efecto de modernización inversa estructural impulsada por su nivel de asociatividad con la gran empresa. Es decir, las Pyme han visto la necesidad de incorporar nuevas tecnologías como forma de mantener vigentes sus vínculos operacionales transaccionales con la gran empresa chilena, con las comunidades electrónicas de negocios, y con los servicios requeridos por el Estado.

Actualmente existen una serie de soluciones disponibles en el mercado orientadas a atender este tipo de problemáticas, y de hecho se apoyan en tecnologías de reconocida eficiencia y prestigio tales como sistemas ERP, sistemas de Facturación Electrónica, y otros sistemas de apoyo a la gestión.

✍ **PUNTO DE VISTA REGULATORIO:**

Esta Norma es oficial de la República por Resolución exenta N° 868 del 16/12/2004 y publicada en el Diario Oficial del 29/12/2004.

El cumplir con las primeras exigencias de esta norma, es decir, que exista un “Sistema de Gestión”, ha sido complejo, a través de la sistematización de la información se deja en evidencia que las Pequeñas y Medianas empresas, deben iniciar procesos de documentación inexistentes en ella. Esta es la parte donde recién las áreas comienzan a reflejar su actual trabajo por escrito, escribir procesos en poco tiempo no será fácil para los responsables técnicos. Lo ideal es que existan los espacios que sean necesarios para darles las facilidades de tiempo para que se hagan.

Según la encuesta proporcionada por el centro de micro datos, entre un 76.1% y un 90.5% de las Pequeñas y Medianas empresas, no demuestran interés por la certificación. En el caso de la Norma Chilena 2909 se han interesado por este tipo de certificación más en la pequeña empresa, la razón por la baja en certificación es porque no la consideran necesaria y de alto costo.

El ritmo de incorporación de la norma ha sido más lento de lo esperado. Existen cerca de 87 empresas adheridas, es decir un 0,81% aproximadamente. Lo anterior se presenta, ya que incorporar esta norma requiere de mucho tiempo y las Pymes están por lo general contra el tiempo, o pagando los compromisos más urgentes y no necesariamente pueden dedicarle tiempo a esto.

Y frente a esta situación ¿quienes exigen esta norma? Hasta ahora más bien se trata de una adhesión voluntaria. Es por esta razón es que hay que vigorizar la incorporación de esta norma y así obtener un sistema de gestión certificable.

### **✍ PUNTO DE VISTA SOCIAL:**

La apertura de América Latina ha sido simultánea con la integración de la economía mundial de países asiáticos. La falta de acceso a empleos remunerados, o su mala calidad son factores determinantes en la pobreza de los hogares. De allí la importancia de fomentar la capacidad de creación de empleos de mejor calidad por parte de las Pyme, que como ya se a mencionado, el ochenta y cinco por ciento del trabajo nacional se concentran en la Pequeña y Mediana Empresa, razón por la cual su continuidad y crecimiento son claves para el desarrollo del país.

Las dificultades que experimentan importantes sectores de la economía y de la sociedad, para adaptarse a las nuevas condiciones generadas por la apertura y la reestructuración productiva, generan contingentes de desocupación que demorarán bastante tiempo en reabsorberse. En consecuencia, se trata de problemas de desocupación que tienden a tornarse persistentes y que pueden agudizarse durante fases de ajuste macroeconómico provocadas por políticas de restricción del gasto público, el gasto privado, o ambos.

En este ámbito, la pequeña y mediana empresa genera más empleos con la misma cantidad de inversión, aunque, por ello mismo, se produce menos por cada trabajador ocupado y las remuneraciones correspondientes tienden a ser más bajas. Esto permite, sin embargo, que el sector tenga una gran potencial de creación de empleos productivos y un gran potencial de expansión de la producción.

Esto puede ser acompañado por significativos aumentos en las remuneraciones si se crean condiciones para acceder a las mejores prácticas productivas y se generan aumentos importantes en productividad sin eliminar, completamente, el potencial de creación de empleos.

La encuesta utilizada muestra que existen altos niveles educacionales (Universitarios y Técnicos) del empresario a cargo de la Pequeña y Mediana empresa, por lo tanto no se justificaría que existiera un desinterés por conocer la Norma Chilena 2909.

Como conclusión personal considero que, la Norma Chilena 2909, es una buena herramienta para mejorar la gestión y establecer un orden. Existen muchas falencias presentadas por las Pequeñas y Medianas empresas, además de un costo que frente a la economía actual de las Pyme, que producen para enfrentar obligaciones, no estarán dispuestas a asumir con la sola garantía de obtener beneficios pero en el futuro o lo que tendrían que perder en caso de una mala gestión.

Para las Pequeñas y Medianas empresas exportadoras, esta norma se transformaría sin duda, en una exigencia por parte de los países y empresas compradoras, por lo tanto aquella que empresa que decida no implementarla quedaría en desventaja frente a sus competidores no solo a nivel nacional sino también internacional.

# Bibliografía

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### LIBROS

1. Crosby, P. 1990. **Hablemos de calidad**. 2º Edición. Barcelona. Editorial Prentice Hall, 210 páginas.
2. Ivancevich, J. 1996. **Gestión: Calidad y Competitividad**. 1º Edición España. Editorial IRWIN. 800 páginas.
3. James, P. 1997. **La Gestión de la calidad total**. 1º Edición. Madrid. Editorial Prentice Hall. 319 páginas.
4. Otero, J. 1997. **Calidad y las normas ISO 9000. Qué son y como se aplican**. 1º Edición. Buenos Aires. Editorial Ateneo. 148 páginas.
5. Saderra, L. 1994. **La calidad Total**. 1º Edición. Madrid. Editorial cinco días. 184 páginas.
6. Sánchez, E. 2001. **Calidad total: Organizaciones de calidad, organizaciones de éxito**. 1º Edición Barcelona. Ediciones literarias. 182 páginas.

### REVISTAS

7. Colegio Contadores de Chile A.G. 2004. "Factores determinantes del éxito en las Pyme: Caso chileno – español. Contabilidad y Auditoria. Nº 148. (18:43).
8. Subgerencia de Relaciones Institucionales CORFO. 2001. "Promoviendo el desarrollo económico del país". CORFO. (1:25).

## **LEYES O NORMAS**

9. Chile. Instituto Nacional de Normalización. 2004. Norma de Sistemas de Gestión: Requisitos Fundamentales para la Gestión PYME - NCH 2909. Diario Oficial del 29/12/2004. 16 páginas.

## **TRABAJOS**

10. Cabrera, A – de la Cuadra, S – Galetovic, A – Sanhueza, R. Enero 2002. “Las Pyme: quienes son, como son y que se debe hacer con ellas”. Sociedad de Fomento Fabril. 121 páginas.
11. Bravo, D y Lima, J. Abril 2006. “Primera encuesta longitudinal a Pequeñas y Medianas empresas”. Centro de Microdatos del Departamento de Economía de la Universidad de Chile. 154 páginas.

## **INTERNET**

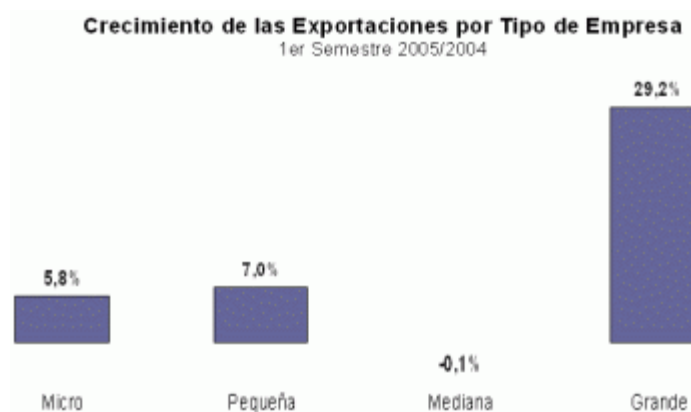
12. Chile Calidad. 2004. “Gobierno lanza norma chilena para Pyme”. [http://www.gobiernodechile.cl/programas/pgm\\_gob\\_economia.asp](http://www.gobiernodechile.cl/programas/pgm_gob_economia.asp). (24/03/2006).
13. Programa de gobierno. 2000. “Crecimiento económico y empleo”. [http://www.gobiernodechile.cl/programas/pgm\\_gob\\_economia.asp](http://www.gobiernodechile.cl/programas/pgm_gob_economia.asp). (24/03/2006).
14. Instituto Nacional de Normalización. 2005. “Gobierno lanza norma chilena para Pequeñas y Medianas Empresas, comunicado de prensa”. <http://www.inn.cl/pags/registro/cmunicado2.html> (24/03/2006)

15. Juan Riquelme Zucchet. 2005. "La calidad como un objetivo estratégico".  
**<http://www.uv.cl/calida/pdf/Presentaci%F3n%20Rector%20Calidad.pdf>**  
(09/04/2006)
16. Instituto Nacional de Normalización. 2002. "Misión Instituto Nacional de Normalización". **<http://inn.cl/pags/inn/index.html>** (29/04/2006)
17. Chile Calidad. 2005. "¿Quiénes somos?".  
**<http://www.chilecalidad.cl/index.php?optin=content&task=category&sectionid=2&id=44&Itemid=120>** (29/04/2006)
18. Diario Pyme. 2006. "Estudio de Estrategia y Operabilidad de las Pyme, Cámara de Comercio de Santiago". **<http://www.diariopyme.cl/newtenberg/1728/article-65610.html>** (29/04/2006).
19. Modelo Europeo de Calidad. **[www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm](http://www.tqm.es/TQM/ModEur/ModeloEuropeo.htm)**  
(29/04/2006)

# Anexos

## ANEXO N° 1

### EXPORTACIÓN PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



Número y Monto de Empresas Exportadoras 1er Semestre 2005				
Tamaño	Número Empresas		Valor exportado	
	I Sem. 05	Var. 05/04	MMUS\$ I Sem. 05	Var. 05/04
Micro	2.322	4,5%	10	5,8%
Pequeña	3.506	1,3%	270	-0,1%
Mediana	1.693	6,4%	1.312	7,0%
Grande	628	9,2%	13.031	29,2%
<b>Total</b>	<b>8.149</b>	<b>3,8%</b>	<b>14.624</b>	<b>26,7%</b>
<b>PYME</b>	<b>5.199</b>	<b>2,9%</b>	<b>1.674</b>	<b>5,8%</b>

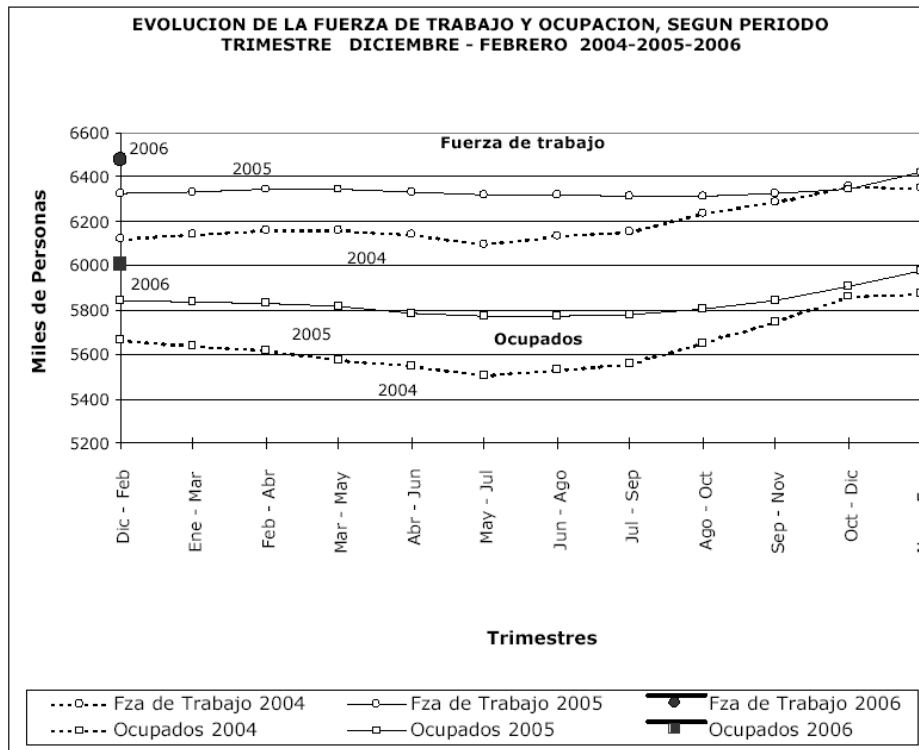
Fuente: CCS

Según la Cámara de Comercio de Santiago, los montos exportados por la Pyme alcanzaron US\$1.614 millones durante los seis primeros meses del año 2005, América Latina sigue siendo el principal destino de las 5.199 Pyme que exportan en este lapso.

El fuerte crecimiento de las grandes empresas se vincula a la evolución de la demanda internacional de recursos naturales, que ha favorecido los precios de sus principales productos de exportación. En el caso de la Pyme, la principal área de actividad fue el sector industrial, que ha recibido un impacto favorable de menor magnitud en materia de precios y cantidades de exportación. A nivel regional, los envíos de la Pyme chilena se concentran principalmente a América Latina (36%), Perú (18%) y Brasil (12%), América del Norte (24%).

## ANEXO N° 2

### A) EVOLUCIÓN DEL EMPLEO



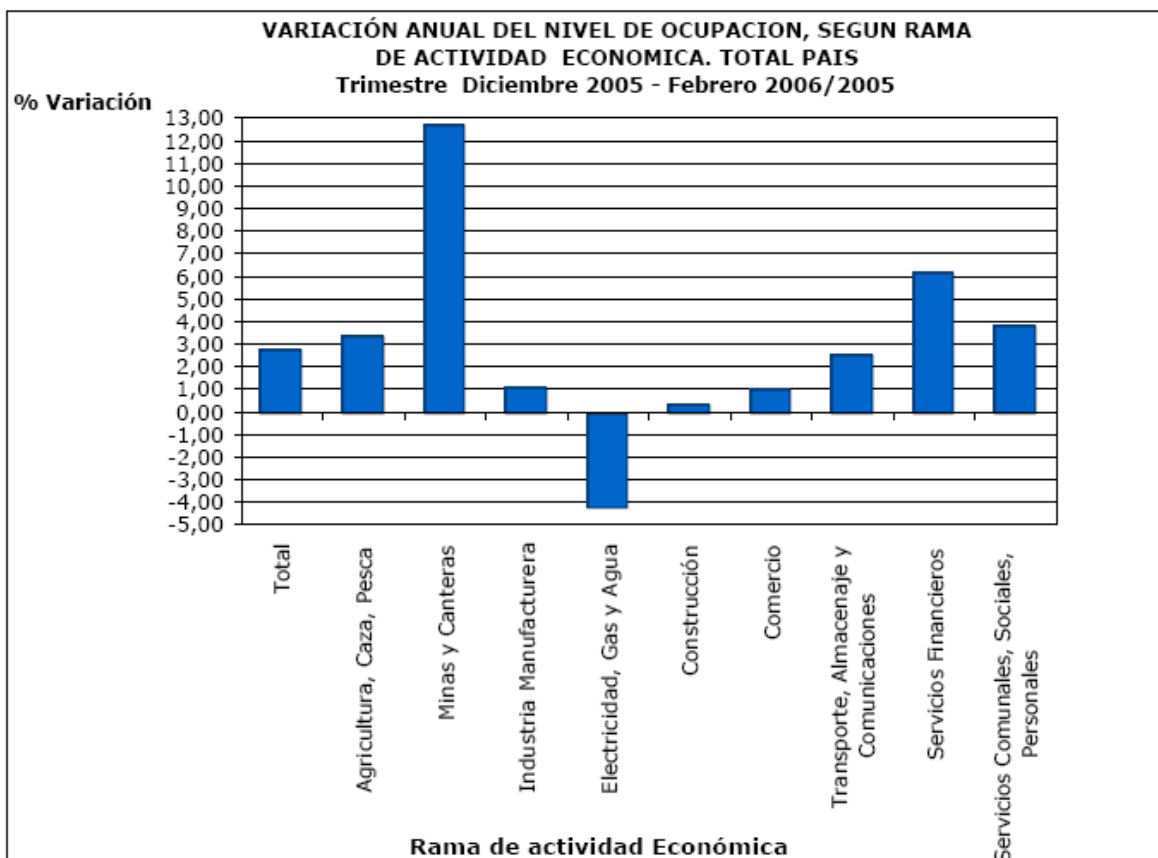
**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas, INE (Informe Febrero 2006)

En el trimestre Diciembre - Febrero 2005-2006, la estimación de la fuerza de trabajo alcanzó a **6.476.490** personas, con un aumento de **2,3** por ciento con respecto a igual trimestre de año anterior (148.380 personas) y un aumento de **0,9** por ciento con respecto al trimestre anterior (55.340 personas).

La estimación del número de ocupados se ubicó en **6.005.860** personas, lo que significa un aumento del **2,7%** con respecto a igual trimestre del año anterior, es decir, un aumento de 160.330 plazas de trabajo. Por otra parte, la estimación del número de ocupados respecto al trimestre anterior experimenta un aumento de **0,5%** lo que equivale a un aumento de (32.390 personas).

La tasa de desocupación nacional alcanzó a un **7,3** por ciento, experimentando una disminución de **0,3** punto porcentual con respecto a igual trimestre del año anterior y un aumento de **0,3** punto porcentual con respecto al trimestre móvil anterior.

## B) SITUACIÓN POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA



**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas, INE (Informe Febrero 2006)

Al efectuar una comparación de la situación de ocupación por sectores económicos a nivel nacional, con igual trimestre del año anterior, se observa que los sectores más dinámicos, desde el punto de vista de la generación de empleo corresponden a los de: Minas y Canteras: **12,8%** (9.350); Servicios Financieros: **6,2%** (30.390); Servicios Comunales, Sociales y Personales: **3,9%** (61.060); Agricultura, Caza y Pesca: **3,4%** (27.070); Transporte, Almacenaje y Comunicaciones: **2,5%** (12.250); Industria Manufacturera: **1,1%** (8.700); Comercio: **1,0%** (11.340) y Construcción: **0,3%** (1.590). Por otra parte, experimenta un decrecimiento de ocupación el sector de: Electricidad, Gas y Agua: **4,2%** (1.420). Las cifras entre paréntesis corresponden al número de personas.

## ANEXO N° 3

### DIFICULTAD EN EL DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

**CASO: ESPAÑA / CHILE**

Pequeña y Mediana empresa Española	Pequeña y Mediana empresa Chilena
Aceleración del cambio tecnológico	Competencia Desleal
Desarrollo de nuevos sistemas de comunicación e información	Burocracia en funcionamiento del aparato estatal
Escaso hábito de gestión del conocimiento y del capital humano	Situación macroeconómica en general con indicadores desfavorables
Difícil captación de empresarios y empleados	Deficientes condiciones de financiamiento
Dificultades de localización e infraestructura	Obligaciones que impone la legislación laboral
Complejidad de innovaciones tecnológicas, etc.	Demasía de impuestos que pagar
	Falta de disponibilidad, calidad del recurso humano
	Ausencia de concentración de clientes
	Deficiente calidad de la infraestructura
	Poco acceso a la tecnología moderna
	La calidad y cantidad de instrumentos de apoyo no es suficiente
	Altas exigencias para acceder a mercado de exportación
	Dificultad en relaciones comerciales con proveedores, distribuidores, etc.

**Fuente:** Revista Colegio Contadores Chile A.G.

Las limitaciones nacionales difieren levemente con respecto a las españolas. Por ejemplo, si bien presentan ciertos problemas con el aparato estatal, ello no es obstáculo relevante, no así sus pares chilenas que por un lado presentan competencia desleal, falta de políticas reguladoras y por otro, ven el funcionamiento del aparato estatal como uno de los principales factores que les obstaculiza el crecimiento. Además los cambios tecnológicos y el acceso a financiamiento parecen ser el común denominador de las dificultades de las Pyme españolas y chilenas.

## ANEXO N° 4

### NORMA CHILENA 2909

#### **1. Alcance y Campo de Aplicación**

Ya mencionado anteriormente

#### **2. Referencias Normativas**

No hay

#### **3. Términos y Definiciones**

Se describen el proceso y las actividades que se deben realizar para verificar el cumplimiento de los requisitos de gestión, además de las herramientas de apoyo que se deben aplicar durante este proceso. Para cumplir con los estos propósitos, se destacan los siguientes términos y definiciones:

- ☞ **Requisito de gestión:** Proceso, acción, decisión, o práctica que la empresa debe implementar en relación con el requisito de la norma de que se trate. En la fase de diagnóstico se verificará en qué medida la empresa cumple con los requisitos de gestión que dan cuenta de los elementos de la norma.
- ☞ **Verificador:** Se entiende aquel elemento que permite dar cuenta si el requisito de gestión, ya definido, ha sido implementado por la empresa. Este elemento verificador es el que, en definitiva, permite evaluar que la empresa está dando cuenta del requisito de gestión.
- ☞ **Medios de identificación:** A través de los cuáles se determina la presencia del verificador, que pueden ser listas de chequeo o entrevistas. En los casos en que los verificadores no se constaten, se identificará la brecha existente.
- ☞ **Brecha:** Lo que está malo

## **4. Sistema de gestión**

### *4.1 Requisitos generales*

La empresa debe implementar, documentar cuando se explicita, y mantener un sistema de gestión de acuerdo a los requisitos establecidos en esta norma.

### *4.2 Requisitos de la documentación*

#### **4.2.1 Generalidades**

La documentación del sistema de gestión debe incluir a lo menos:

- a) Documento que describa el sistema de gestión (puede adoptar la forma de un esquema, un diagrama o un manual de gestión);
- b) Procedimientos documentados en los casos en que esta norma lo exige, indicando para su control, al menos, el título, el código de identificación si es necesario, el responsable de la elaboración y aprobación, la numeración de las páginas, el número total de páginas, la lista de distribución y la fecha de aprobación.
- c) Otros documentos internos y externos relacionados con los requisitos de la presente norma (normas, especificaciones técnicas, manuales de uso de equipo y similares);
- d) Formularios para registros; y
- e) Lista de documentos controlados, que incluya como mínimo, título, código de identificación, si lo tuviera y fecha de aprobación.

#### **NOTAS**

- 1) Cuando aparezca el término procedimiento documentado, dentro de esta norma, significa que el procedimiento debe ser establecido y formalizado por escrito; cuando se indica sólo el procedimiento no requiere estar por escrito.
- 2) La documentación puede estar en cualquier forma o medio de soporte. Particularmente los procedimientos documentados pueden consistir en diagramas de flujo o esquemas, en la medida que satisfagan los requisitos de contenido establecidos en esta norma.

#### **4.2.2 Control de documentos**

Se debe establecer un procedimiento para definir la forma y responsables para:

- a) Revisar y actualizar los documentos cuando sea necesario y aprobarlos nuevamente;

- b) Asegurar que los documentos sean legibles y fácilmente identificables y estén disponibles;
- c) Asegurar que los documentos de origen externo se identifican, archivan y mantienen;
- d) Prevenir el uso de documentos obsoletos; y
- e) Asegurar que los documentos son distribuidos al personal que corresponda y se mantienen registros de dicha distribución.

#### **4.2.3 Control de los registros**

La empresa debe mantener registros de las actividades realizadas para demostrar que cumple los procedimientos establecidos y los requisitos de esta norma.

Los registros deben ser legibles, fácilmente identificables (por ejemplo fecha, identificación del responsable y otros) y recuperables y se deben mantener en forma segura y ordenada durante el plazo definido.

## **5. Estrategia y Liderazgo**

La gerencia debe ejercer su liderazgo a través de, a lo menos, las acciones siguientes:

### **5.1 Definición de la estrategia**

La gerencia debe definir y documentar una estrategia basada en información de su entorno, en particular de sus clientes, que incluya al menos un plan de acción documentado de corto y mediano plazo.

### **5.2 Compromiso con la gerencia**

La gerencia debe proporcionar evidencias objetivas de su compromiso con el desarrollo e implementación de los planes de acción:

- a) Comunicando oportunamente a los responsables la estrategia y sus obligaciones; y
- b) Comprometiendo la disponibilidad de recursos.

### **5.3 Revisión por la gerencia**

La gerencia debe:

- a) Revisar, a intervalos definidos, el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción;
- b) Tomar decisiones estratégicas y tácticas sobre la base de las revisiones efectuadas; y

- c) Mantener registros que mantengan al menos:
- estados de avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos (indicadores y metas asociadas);
  - estados de avance del cumplimiento de (de los) plan (es) de acción; y
  - decisiones tomadas

## **6. Revisión de la Información para la toma de decisiones**

La empresa debe establecer uno o más procedimientos para revisar y analizar, de manera sistemática, la información generada por ella para la toma de decisiones tácticas y operativas. Se debe mantener registros de las decisiones tomadas.

## **7. Procesos relacionados con el cliente**

### **7.1 Revisión y comunicación de los registros del cliente**

7.1.1 la empresa debe establecer un procedimiento para caracterizar a sus clientes y debe mantener registros de dicha caracterización.

7.1.2 La empresa debe establecer un procedimiento para determinar los requisitos especificados del cliente, incluyendo los procesos de entrega y, cuando corresponda, de post venta.

7.1.3 La gerencia debe proporcionar evidencias objetivas que comunica los requisitos del cliente, en los niveles de la empresa que corresponda

### **7.2 Retroalimentación del cliente**

7.2.1 La empresa debe establecer un procedimiento para conocer la percepción del cliente en relación al producto/servicio suministrado. Se deben mantener registros de ello.

7.2.2 La empresa debe establecer un procedimiento documentado para la percepción y tratamiento de reclamos. Se deben mantener los registros de los reclamos y del tratamiento de los mismos.

### **7.3 Atributos del producto / servicio**

La empresa debe establecer los atributos del (de los) producto / servicio(s) que realiza, los cuales debe mantener actualizados.

### **7.4 Información de ventas**

La empresa debe establecer un procedimiento para generar información sobre las ventas por cliente y / o por producto / servicio. Se deben mantener registros de dicha información.

## **8. Gestión de personas**

8.1 La empresa debe establecer y mantener un procedimiento para identificar y acceder a los requisitos a la legislación laboral, de salud, previsional y de higiene y seguridad, que le sean aplicables. La empresa debe mantener actualizada esta información.

8.2 La empresa debe tener definidas y actualizadas las funciones y responsabilidades de todo su personal, las cuales deben ser comunicadas a quien corresponda.

8.3 La empresa debe establecer un procedimiento para mantener actualizada la información de su personal, relativa a educación, capacitación, entrenamiento, experiencia y habilidades técnicas básicas. Se deben mantener registros por cada persona de la empresa.

8.4 La empresa debe establecer e implementar acciones de aprendizaje para su personal, orientadas hacia su negocio.

NOTA: Estas acciones pueden corresponder a formación, capacitación, entrenamiento o inducción.

## **9. Gestión de recursos financieros y físicos**

9.1 La empresa debe establecer y mantener un procedimiento para identificar y acceder a los requisitos relativos a temas tributarios y contables, que le sean aplicables. La empresa debe mantener actualizada esta información.

**9.2** La empresa debe establecer un procedimiento para generar periódicamente información de su situación financiera en el corto plazo.

NOTA: Se puede utilizar para ello instrumentos tales como un flujo de caja.

**9.3** La empresa debe establecer un procedimiento documentado para identificar y establecer acciones de resguardo (operar, mantener o contratar seguros, entre otros) para sus principales activos fijos y circulantes, de acuerdo al nivel de riesgo de éstos y su relevancia para la empresa.

NOTAS:

- 1) Los activos fijos se refieren a maquinarias, equipos, herramientas, vehículos e instalaciones
- 2) Los activos circulantes se refieren a caja, banco, cuentas por cobrar, materias primas y productos generados.

**9.4** La empresa debe establecer un procedimiento para determinar los costos de producto / servicio (s) y mantener registros de los cálculos de éstos.

**9.5** La empresa debe establecer un procedimiento para generar periódicamente información de sus resultados.

NOTA: La información de sus resultados puede incluir información de sus activos, pasivos y márgenes

**9.6** La empresa debe establecer un procedimiento para determinar su nivel mínimo de operación para generar utilidades.

**9.7** La empresa debe establecer un procedimiento para generar un presupuesto anual.

## **10. Realización del producto / servicio**

### **10.1 Proceso de realización**

La empresa debe documentar, implementar y mantener actualizada la descripción de su proceso de realización del (de los) producto/servicio (s), desde la recepción de las materias primas hasta la entrega al cliente del (de los) producto/servicio (s) realizado (s), identificando etapas, actividades, actividades críticas y/o puntos de control, recursos, responsables y flujos de entrada y salida física.

## **10.2 Compras**

**10.2.1** La empresa debe establecer requisitos de compra para materias primas, insumos y/o servicios relacionados con la realización del (de los) producto/servicio(s) principal (s).

NOTA: Las materias primas, insumos y/o servicios principales corresponden a aquellos que la empresa defina como tales en función a su precio, volumen, relación con los productos estratégicos, riesgos asociados a su correcto abastecimiento u otro criterio relacionado con el negocio.

**10.2.2** Los requisitos de compra se deben comunicar a los proveedores oportunamente. Se deben mantener registros de la comunicación con los proveedores.

**10.2.3** La empresa debe establecer e implementar las actividades necesarias para verificar que las materias primas, insumos y/o servicios corresponden a lo solicitado. El tipo y alcance de la verificación aplicada a las materias primas, insumos y/o servicios debe depender del impacto de éstos en el producto final. Se deben mantener registros de tales verificaciones.

**10.2.4** La empresa debe contar con un procedimiento de su inventario para evaluar, calificar y seleccionar a los proveedores que proporcionan materias primas, insumos y/o servicios principales. Se debe mantener los registros correspondientes.

## **10.3 Inventarios**

La empresa debe mantener registros actualizados de su inventario (materias primas y productos generados), con la periodicidad que ella haya determinado.

## **10.4 Medio Ambiente**

**10.4.1** La empresa debe identificar los aspectos ambientales de sus operaciones incluyendo en cada caso, el elemento del medio ambiente que afecta y la etapa del proceso en que se genera.

**10.4.2** la empresa debe establecer y mantener un procedimiento para identificar y acceder a la información sobre la normativa ambiental vigente que le sea aplicable. La empresa debe mantener actualizada esta información.

## **11. *Mantenimiento del Sistema***

La empresa debe establecer un procedimiento documentado para revisar periódicamente que todos los requisitos de esta norma se mantienen implementados.

**ANEXO Nº 5**  
**SOLICITUD DE DIAGNOSTICO**

<b>USO INTERNO</b>	
<b>CÓDIGO PROYECTO</b>	
<b>FECHA DE RECEPCIÓN</b>	

<b>RAZÓN SOCIAL</b>		<b>RUT</b>
<b>TIPO DE SOCIEDAD</b>		<b>AÑO CONSTITUCIÓN</b>
<b>DIRECCIÓN</b>		<b>CÓDIGO POSTAL</b>
<b>COMUNA</b>	<b>CIUDAD</b>	<b>REGIÓN</b>
<b>REPRESENTANTE LEGAL DE LA EMPRESA</b>		<b>RUT</b>
<b>CARGO</b>		<b>E-MAIL</b>
<b>FONOS</b>		<b>FAX</b>
<b>Nº DE INSTALACIONES</b>		<b>Nº de empleados</b>
<b>CONTACTO EN LA EMPRESA</b>		

<b>GIRO DE LA EMPRESA SOLICITANTE</b> (código clasificación de actividad económica del S.I.I.)
<b>RUBRO DE LA EMPRESA</b>

## CONTINUACIÓN ANEXO Nº 5

<b>Nº DE EMPLEADOS</b>			
<b>JEFES</b>			
<b>ADMINISTRATIVOS</b>			
<b>OPERARIOS PERMANENTES</b>		<b>OPERARIOS TEMPORALES</b>	

<b>PRODUCTOS O LÍNEA DE PRODUCTOS (ESPECIFICAR CANTIDAD)</b>	
<b>PRODUCTO /LÍNEA 1</b>	
<b>PRODUCTO /LÍNEA 2</b>	
<b>PRODUCTO /LÍNEA 3</b>	

<b>TIPO DE MERCADO</b>			
<b>LOCAL</b>		<b>REGIONAL</b>	
<b>NACIONAL</b>		<b>EXPORTADOR</b>	
<b>PRINCIPALES MERCADOS</b>			

<b>VENTAS NETAS INTERNAS ÚLTIMO AÑO (EN M\$)</b>	
<b>VENTAS NETAS INTERNAS PENÚLTIMO AÑO (EN M\$)</b>	
<b>VENTAS NETAS INTERNAS ANTEPENÚLTIMO AÑO (EN M\$)</b>	

<b>SOCIOS PRINCIPALES DE LA EMPRESA SOLICITANTE</b>		
<b>RUT</b>	<b>NOMBRE O RAZON SOCIAL</b>	<b>% PARTICIPACIÓN</b>

---

Nombre y Firma Representante Legal de la Empresa

## ANEXO N° 6

### DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS REQUERIDOS PARA DIAGNOSTICO

#### a) Antecedentes

- Información sobre la empresa
- Antecedentes Financieros de la empresa (Balance y Estado de Resultado consolidado o Estado de Situación cuando corresponda para los 3 últimos años)
- Antecedentes Legales de la(s) Empresa(s) según calidad jurídica del solicitante
- Fotocopia por ambos lados, cédula de identidad del Representante Legal de la empresa
- Certificado de Deuda Tributaria, emitido por la Tesorería General de la República
- Fotocopia Formulario 22 Declaración de Impuesto a la Renta, último año tributario
- Organigrama

## b) Información sobre la Empresa

BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA	
PROCESOS PRODUCTIVOS MÁS IMPORTANTES	
TECNOLOGIAS UTILIZADAS PARA LA PRODUCCION DE SUS PRINCIPALES PRODUCTOS	
CLIENTES MÁS IMPORTANTES	
PROVEEDORES MÁS IMPORTANTES	

## c) Información Financiera sobre la Empresa

### **ANTECEDENTES FINANCIEROS DE LA EMPRESA**

(Valores Expresados en M\$)

<b>CUENTAS DE BALANCE</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>	<b>AÑO</b>
Activo Circulante			
Activo Fijo			
Otros Activos			
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>			
Pasivo Circulante			
Pasivo Largo Plazo			
Patrimonio			
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>			
<b>CUENTAS RESULTADOS</b>			
Ingresos Operacionales			
Costos Operacionales			
Resultados Operacionales			
Utilidad Neta del Ejercicio			

**NOTA:** Adjuntar los balances generales de los 3 últimos ejercicios anuales (no el balance tributario) que respalden la información presentada; todos estos documentos deben estar firmados por el Contador y representante legal de la empresa.

\_\_\_\_\_  
**Nombre y Firma**  
**Representante Legal de la Empresa**

\_\_\_\_\_  
**Nombre y Firma**  
**Contador**

\_\_\_\_\_  
**Fecha**

## Anexo N° 7

# FORMULARIO ENCUESTA LONGITUDINAL A PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DICIEMBRE 2005

Esta encuesta consta de doce módulos señalados a continuación

<i>Este cuestionario debe ser respondido sólo por el Dueño de la Empresa o Gerente a cargo</i>	Folio
--	-------

### Identificación de la empresa

A. Nombre de la Empresa		B. RUT Empresa	
C. Cargo de la persona que contesta la encuesta 1. [ ] Dueño de la empresa 2. [ ] Socio de la empresa 3. [ ] Gerente general (no dueño) 4. [ ] Otro cargo. Especificar	D. Nombre de la persona que contesta la encuesta  ¿Qué cargo tiene la persona que responde la encuesta?	E. Teléfono de la Empresa	
		Cód área	Número teléfono
F. Dirección de la Empresa		G. Comuna	

**Garantía de Confidencialidad:**

A continuación encontrará una serie de preguntas simples sobre algunos aspectos de su empresa que nos gustaría conocer, sus respuestas son absolutamente confidenciales y serán tratadas estadísticamente por lo que finalmente la información proporcionada por usted será anónima. No hay respuestas buenas ni malas por lo que rogamos que sus respuestas sean lo más apegadas a la realidad posible.

El Departamento de Economía de la Universidad de Chile adhiere a lo establecido en la Ley Orgánica No. 17.374 del Instituto Nacional de Estadísticas que determina lo siguiente con respecto a toda la información que usted nos proporcione en esta encuesta. Artículo 29: "El Instituto Nacional de Estadísticas, los Organismos Fiscales, Semifiscales y Empresas del Estado, y cada uno de sus respectivos funcionarios, no podrán divulgar los hechos que se refieren a las personas o entidades determinadas de que se haya tomado conocimiento en el desempeño de sus actividades. El estricto mantenimiento de estas reservas constituye el "SECRETO ESTADISTICO". Su infracción por cualquier persona sujeta a esta obligación, hará incurrir en el delito previsto por el artículo 247º del Código Penal".

## Continuación Anexo N° 7

### Módulo 1: Actividades del Empresario

1. ¿Cuál es la actividad principal de su empresa, a que se dedica? <i>Describe brevemente en qué consiste esta actividad.</i>	1.a ¿Cuántos años lleva su empresa desarrollando la actividad que mencionó?	1.b ¿En qué año hizo la iniciación de actividades?	1. c Chequeo sólo si 2005- 1b <= 0 Su empresa lleva [1a] años desarrollando esta actividad pero inició actividades ante el SII hace [2005 – 1b] años, es esto correcto? 1. <input type="checkbox"/> Sí → continuar 2. <input type="checkbox"/> No → corregir
	años		

### Otras actividades del empresario con el mismo RUT de la empresa

2. ¿Ha pedido una ampliación de giro ante el SII para el RUT de esta empresa? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No → pase a pregunta 3		2.a ¿Cuántos giros adicionales tiene registrados en el RUT de esta empresa?		
2 a_1 ¿Cuál es ese giro adicional 1 que tiene registrado en el RUT de esta empresa?		2b_1 ¿En qué año lo registró?		2c_1 ¿Este giro está vigente? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No
2 a_2 ¿Cuál es ese giro adicional 2 que tiene registrado en el RUT de esta empresa?		2b_2 ¿En qué año lo registró?		2c_2 ¿Este giro está vigente? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No
2 a_3 ¿Cuál es ese giro adicional 3 que tiene registrado en el RUT de esta empresa?		2b_3 ¿En qué año lo registró?		2c_3 ¿Este giro está vigente? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No
2 a_4 ¿Cuál es ese giro adicional 4 que tiene registrado en el RUT de esta empresa?		2b_4 ¿En qué año lo registró?		2c_4 ¿Este giro está vigente? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No
2 a_5 ¿Cuál es ese giro adicional 5 que tiene registrado en el RUT de esta empresa?		2b_5 ¿En qué año lo registró?		2c_5 ¿Este giro está vigente? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No
2 d ¿Cuál de los giros de esta empresa usted considera el más importante en términos de ventas? 1. <input type="checkbox"/> Giro actividad principal 2. <input type="checkbox"/> Giro adicional 1 (2 a_1) 3. <input type="checkbox"/> Giro adicional 2 (2 a_2) 4. <input type="checkbox"/> Giro adicional 3 (2 a_3) 5. <input type="checkbox"/> Giro adicional 4 (2 a_4) 6. <input type="checkbox"/> Giro adicional 5 (2 a_5)				

### MODULO 2: Características del Gerente General

Esta sección se refiere a las características del Gerente General, socio o dueño a cargo de la empresa

3. ¿Cuál es el mayor nivel de educación que ha completado, realizado todos los cursos correspondientes y obtenido título cuando corresponde? 1. <input type="checkbox"/> Ninguno / Pre-Básica 2. <input type="checkbox"/> Básica 3. <input type="checkbox"/> Media Humanista 4. <input type="checkbox"/> Media Técnica 5. <input type="checkbox"/> Técnica Superior 6. <input type="checkbox"/> Profesional Universitario 7. <input type="checkbox"/> Postgrado	4. En los últimos 6 meses, ¿Ha realizado usted 1 ó más cotizaciones previsionales en una AFP, en el INP o en otro sistema? 1. <input type="checkbox"/> Sí, en una AFP 2. <input type="checkbox"/> Sí, en el INP 3. <input type="checkbox"/> Sí, en otro sistema previsional 4. <input type="checkbox"/> No → pase a pregunta 6	5. ¿Usted ha hecho estas cotizaciones como.....? 1. <input type="checkbox"/> Dependiente de esta empresa 2. <input type="checkbox"/> Dependiente de otra empresa 3. <input type="checkbox"/> Independiente
6. Respecto a Capacitación. En los últimos 6 meses usted ¿Ha participado cursos de capacitación? 1. <input type="checkbox"/> Sí → pase a pregunta 8 2. <input type="checkbox"/> No		
7. De la(s) siguiente(s) opción (es) cuál o cuáles se acercan más a su pensamiento. No he participado en capacitación, en los últimos seis meses, porque 1. <input type="checkbox"/> No la necesito 2. <input type="checkbox"/> Es muy cara 3. <input type="checkbox"/> No he encontrado el curso adecuado a mis necesidades 4. <input type="checkbox"/> Es una pérdida de tiempo 5. <input type="checkbox"/> Desconozco las instituciones que la imparten 6. <input type="checkbox"/> Realicé, pero no la encontré útil 7. <input type="checkbox"/> Falta de tiempo 8. <input type="checkbox"/> Otra. ¿Cuál? → Especificar en p7_e		
7_e ¿Cuál es esa otra razón de por la que no se ha capacitado?		

## Continuación Anexo N° 7

### MODULO 3: Características del empleo generado por la empresa

			N° Trabajadores
8. A <u>Diciembre de 2005</u> , ¿Cuál es el total de personas que trabajan remuneradamente en su empresa, incluido usted?			
9. Al <u>30 de Junio de 2005</u> , ¿Cuántas personas trabajaban remuneradamente en su empresa, incluido usted?			
10. Al <u>30 de Junio de 2006</u> , ¿Cuántas personas piensa usted que podrían trabajar remuneradamente en esta empresa, incluido usted?			
Para cada <i>tipo de trabajador</i> , indique 1. Sí 2. No	11. Si usted ha requerido contratar trabajadores entre enero y diciembre de 2005. Mencione los que ha requerido con mayor frecuencia. <i>Marque los que corresponda</i>	12. Piense ahora en los próximos 6 meses (Enero a Junio de 2006), ¿Cuál o cuáles son los tipos o perfiles de trabajadores que requerirá con mayor frecuencia? <i>Marque los que corresponda</i>	
A. Maestros obreros / Obreros No Calificados			
B. Obreros Calificados			
C. Empleados Administrativos			
D. Técnicos Especialistas			
E. Profesionales			
F. Otros ¿Cuál?			
Especifique	11_e	12_e	
13. Entre Enero y Diciembre de 2005, cuando usted ha requerido contratar personal. ¿Cuál o Cuáles son las áreas en las que usted ha necesitado contratar personal con mayor frecuencia? <i>Marque todas las que corresponda</i>			
1. <input type="checkbox"/> Área de ventas 2. <input type="checkbox"/> Área Gestión y Administración 3. <input type="checkbox"/> Área de Producción 4. <input type="checkbox"/> Área de Recursos Humanos 5. <input type="checkbox"/> Otra, ¿Cuál? →Especificar en 13_e 6. <input type="checkbox"/> No ha requerido contratar→ pase a pregunta 16			
13_e ¿En qué otra área?			
14. ¿Cuál o Cuáles diría usted que son las principales dificultades o problemas para encontrar al tipo de personal que ha necesitado? 1. Sí 2. No	15. ¿Piensa usted que el problema, se mantendrá a futuro? 1. Sí →15.1 2. No →15.2	15_1 ¿Por qué razones se mantendrá según usted?	15_2 ¿Por qué razones no se mantendrá según usted?
a. Remuneración ofrecida			
b. Postulantes sub calificados (no reúnen preparación mínima para el puesto)			
c. Postulantes sobre calificados (preparación es mayor a la que el puesto requiere)			
d. Falta de contactos del empleador			
e. Forma en que se presenta el postulante genera desconfianza			
f. Falta de experiencia de los postulantes			
g. Otras ¿cuáles? →Especificar en 14.7 otra			
14.7_e ¿Qué otra dificultad o problema ha tenido?			

## Continuación Anexo N° 7

16. Del total de trabajadores de su empresa, indique por favor cuántos son.....		17. Para cada tipo de trabajador, indique cuántos tienen el nivel de estudios.....				
		Sin estudio	Básica	Media	Técnica	Profesional
16.1	Obreros					
16.2	Administrativos					
16.3	Técnicos-Profesionales					
16.4	Ejecutivos					
18. ¿En su empresa hay personas que hablan inglés en algún nivel sea básico, medio o avanzado? 1. <input type="checkbox"/> Nivel básico 2. <input type="checkbox"/> Nivel medio 3. <input type="checkbox"/> Nivel avanzado 4. <input type="checkbox"/> Nadie habla inglés ni básico→19		18_nivel ¿Cuántas personas hablan inglés en su empresa, por nivel de inglés?				
		Nivel básico				
		Nivel medio				
		Nivel avanzado				
19. En los últimos 6 meses (entre Julio y Diciembre de 2005), sus trabajadores ¿Han participado en cursos de capacitación? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No→pase a pregunta 21		20. Indique cuántos han participado y distribúyalos aproximadamente por tipo de ocupación:				
		Total de trabajadores capacitados:				
		Obreros				
		Administrativos				
		Técnicos-Profesionales				
		Ejecutivos				
21. De estas opciones cuáles se acercan más a su pensar, Mis trabajadores no han participado en capacitación, entre julio y diciembre de 2005, porque... 1. <input type="checkbox"/> No la necesitan 2. <input type="checkbox"/> Es muy cara 3. <input type="checkbox"/> No han encontrado el curso de acuerdo a sus necesidades 4. <input type="checkbox"/> Es una pérdida de tiempo 5. <input type="checkbox"/> Desconozco a las instituciones que la imparten 6. <input type="checkbox"/> Realizaron hace un tiempo y no fue útil 7. <input type="checkbox"/> Deben realizarla fuera del horario de trabajo 8. <input type="checkbox"/> No tienen interés de participar 9. <input type="checkbox"/> Otra. ¿Cuál? →Especificar en 21_e		22. Pensando en su empresa como una totalidad, ¿en qué capacitaría a sus empleados? 1. <input type="checkbox"/> Especialización de sus labores 2. <input type="checkbox"/> Finanzas 3. <input type="checkbox"/> Clima laboral 4. <input type="checkbox"/> Ventas 5. <input type="checkbox"/> Computación 6. <input type="checkbox"/> Procesos de producción 7. <input type="checkbox"/> Otra ¿Cuál? →Especificar en 22_e 8. <input type="checkbox"/> Ninguna				
21_e ¿Cuál es la razón por la que no se han capacitado sus trabajadores?		22_e ¿En qué capacitaría a sus empleados entonces?				

### MODULO 4: Características de las ventas y administración financiera de la empresa Pasando a otro tema

23. Aproximadamente ¿Cuál es el volumen de venta anual de su empresa, en \$? Con IVA 1. <input type="checkbox"/> Menos de 41.280.000 2. <input type="checkbox"/> 41.280.001 a 137.600.000 3. <input type="checkbox"/> 137.600.001 a 258.000.000 4. <input type="checkbox"/> 258.000.001 a 430.000.000 5. <input type="checkbox"/> 430.000.001 a 860.000.000 6. <input type="checkbox"/> 860.000.001 a 1.720.000.000 7. <input type="checkbox"/> Más de 1.720.000.000	24. Comparando sus volúmenes de ventas de Noviembre de 2004 con las de Noviembre de 2005, usted diría que su situación actual está 1. <input type="checkbox"/> Mucho Peor 2. <input type="checkbox"/> Peor 3. <input type="checkbox"/> Igual 4. <input type="checkbox"/> Mejor 5. <input type="checkbox"/> Mucho mejor	25. Y, según lo que usted cree o piensa, en Noviembre de 2006, este nivel de ventas será: 1. <input type="checkbox"/> Mucho menor 2. <input type="checkbox"/> Menor 3. <input type="checkbox"/> Igual 4. <input type="checkbox"/> Mayor 5. <input type="checkbox"/> Mucho mayor
26. Pensando, en general, en las utilidades de su empresa ¿cómo cree o piensa, que será la situación de su empresa en Nov de 2006, respecto de su percepción actual? 1. <input type="checkbox"/> Mucho Peor 2. <input type="checkbox"/> Peor 3. <input type="checkbox"/> Igual 4. <input type="checkbox"/> Mejor 5. <input type="checkbox"/> Mucho mejor	27. Con respecto, a su nivel de compra a proveedores, comparando el nivel de compras de Nov de 2004 con las de Noviembre de 2005, su nivel actual es: 1. <input type="checkbox"/> Mucho menor 2. <input type="checkbox"/> Menor 3. <input type="checkbox"/> Igual 4. <input type="checkbox"/> Mayor 5. <input type="checkbox"/> Mucho mayor	28. Y, según lo que usted cree o piensa, en Noviembre de 2006, este nivel de compras será: 1. <input type="checkbox"/> Mucho menor 2. <input type="checkbox"/> Menor 3. <input type="checkbox"/> Igual 4. <input type="checkbox"/> Mayor 5. <input type="checkbox"/> Mucho mayor

## Continuación Anexo N° 7

DEBE DEFINIR CAPITAL DE TRABAJO AL ENTREVISTADO

Capital de Trabajo: Es la suma del dinero en efectivo, más inventarios y cuentas por cobrar de corto plazo menos las deudas de corto plazo.

<p>29. a En la actualidad, ¿cuál es el monto aproximado de su capital de trabajo, en miles de pesos?</p> <p>Si responde monto pase a 29_b</p> <p>Si no sabe o no responde el monto exacto, preguntar 29 t</p>	<p>29t Aproximadamente ¿a cuál de los siguientes montos se acerca su capital de trabajo, en pesos?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Menos de \$ 1 millón</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Más de \$ 1 millón y hasta \$ 5 millones</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Más de \$ 5 millones y hasta \$ 10 millones</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Más de \$ 10 millones y hasta \$ 30 millones</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Más de \$ 30 millones y hasta \$ 60 millones</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Más de \$ 60 millones y hasta \$ 90 millones</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Más de \$ 90 millones y hasta \$ 150 millones</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Más de \$ 150 millones y hasta \$ 300 millones</p> <p>9. <input type="checkbox"/> Más de \$ 300 millones y hasta \$ 500 millones</p> <p>10. <input type="checkbox"/> Más de \$ 500 millones</p>	<p>29b ¿Cómo definiría su capital de trabajo para enfrentar las actividades de su empresa de los próximos seis meses?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Insuficiente</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Suficiente</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Más que suficiente</p>
<p>30. ¿Cómo definiría el nivel de ventas de su empresa durante este año en comparación con el promedio de sus ventas en los últimos cinco años?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Bajo lo normal</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Normal</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Sobre lo normal</p>	<p>31. ¿Cómo definiría el nivel de utilidades de su empresa durante este año en comparación con el promedio de sus utilidades en los últimos 5 años?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Bajo lo normal</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Normal</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Sobre lo normal</p>	<p>32. ¿Realiza su empresa presupuestos anuales?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No</p>

### MODULO 5: Acceso a tecnologías de Información e Informática

<p>33. ¿Cómo se distribuyen los computadores en su empresa? Indique cuántos por área</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Finanzas</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Marketing/Comercial</p> <p>3. <input type="checkbox"/> RR.HH</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Producción y procesos productivos</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Comercial</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Gerencia</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Otras áreas ¿cuáles? →33_e</p> <p>8. <input type="checkbox"/> No hay computadores</p>	<p>34. Su empresa cuenta con acceso a Internet</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No → P38</p> <p>Si accede a internet y no tiene computadores ¿Cómo accede?</p> <p>Explique claramente</p>	<p>35. Su empresa utiliza internet para realizar...?</p> <p><i>Marque todas las que corresponda</i></p> <p>1. <input type="checkbox"/> Operaciones con los Bancos</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Operaciones de comercio exterior</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Contacto con sus proveedores</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Contacto con sus clientes / ventas / catálogos en línea</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Pago de leyes social</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Pago factura electrónica</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Pago de impuestos</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Otros trámites con el sector público →35_e</p>	<p>36. Su empresa tiene página web</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No</p>
<p>33_e ¿En qué otras áreas tiene computadores?</p>		<p>35_e ¿Qué otros trámites realiza por internet?</p>	

### MODULO 6: Identificación de dificultades y Problemas que enfrenta empresa

37. Lea con detención las siguientes frases e indique cuál de ellas se acerca más a la realidad de su empresa.

Para ello, hemos preparado una escala de 1 a 5, en donde el número 1 es más cercano a la 1ª frase (A) y 5 es más cercana a la 2ª frase (B)

Frase A	← Escala →					Frase B
1 El capital con que cuento en la actualidad no me alcanza para realizar inversiones.	1	2	3	4	5	El capital con que cuento en la actualidad me alcanza para realizar inversiones.
2 El acceso al financiamiento es una dificultad real para mis inversiones.	1	2	3	4	5	El acceso al financiamiento no es una dificultad real para mis inversiones.
3 Los costos de los créditos son una dificultad real para mis inversiones.	1	2	3	4	5	Los costos de los créditos no implican una dificultad para mis inversiones.
4 Mi endeudamiento es una dificultad para realizar inversiones en mi empresa.	1	2	3	4	5	Mi endeudamiento no presenta una dificultad para realizar inversiones en mi empresa.
5 La rentabilidad de mi negocio no me permite realizar inversiones en mi empresa.	1	2	3	4	5	La rentabilidad de mi negocio me permite realizar inversiones en mi empresa.
6 La demanda actual de mis productos no me exige realizar inversiones.	1	2	3	4	5	La demanda actual de mis productos me exige realizar inversiones.
7 Los niveles de competencia actual son una dificultad que no me permiten realizar inversiones en mi empresa.	1	2	3	4	5	Los niveles de competencia actual no son una dificultad para realizar inversiones en mi empresa.
8 La reducción de la jornada laboral a 45 horas ha sido una dificultad para el buen funcionamiento de mi empresa.	1	2	3	4	5	La reducción de la jornada laboral a 45 horas no ha sido una dificultad para el buen funcionamiento de mi empresa.
9 La reducción a dos horas del máximo de horas extras al día ha sido una dificultad para el buen funcionamiento de mi empresa.	1	2	3	4	5	La reducción a dos horas del máximo de horas extras al día no ha sido una dificultad para el buen funcionamiento de mi empresa.
10 Las exigencias administrativas nacionales y municipales son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.	1	2	3	4	5	Las exigencias administrativas nacionales y municipales no son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.
11 Las exigencias municipales, como las patentes y permisos de funcionamiento, son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.	1	2	3	4	5	Las exigencias municipales, como las patentes y permisos de funcionamiento, no son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.
12 Las exigencias medioambientales son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.	1	2	3	4	5	Las exigencias medioambientales no son una dificultad para el funcionamiento de mi empresa.

## Continuación Anexo N° 7

38. ¿Cuáles diría usted que son los tres principales problemas que deben enfrentar empresas como la suya hoy en día? 1. [ ] Condiciones impuestas por los grandes clientes 2. [ ] Falta de Capital de Trabajo 3. [ ] Capacitación Insuficiente del personal 4. [ ] Falta de transparencia en los negocios 5. [ ] Requisitos excesivos para optar a propuestas públicas 6. [ ] Exceso de burocracia y regulaciones 7. [ ] Las normas medioambientales 8. [ ] Dificultad para acceder a información relevante 9. [ ] Falta de flexibilidad laboral 10. [ ] Otro. ¿Cuál? → Especificar en 38_e 11. [ ] Ninguno → pase a pregunta 39	Indique Problema principal	38aa	Indique Segundo problema	38ba	Indique Tercer problema	38ca
	38a1 Este problema, usted cree que debería ser resuelto a nivel.... (indique orden 1°, 2° y 3°):  1. [ ] Nacional 2. [ ] Regional 3. [ ] Comunal	38b1 Este 2º problema, usted cree que debería ser resuelto a nivel.... (indique orden 1°, 2° y 3°):  1. [ ] Nacional 2. [ ] Regional 3. [ ] Comunal	38c1 Este 3º problema, usted cree que debería ser resuelto a nivel.... (indique orden 1°, 2° y 3°):  1. [ ] Nacional 2. [ ] Regional 3. [ ] Comunal			
38_e ¿Cuál es ese otro problema?						

### MODULO 7: Inversiones y Relaciones con el sistema financiero

Ahora hablaremos de las inversiones en su empresa

39. Le voy a pedir que me diga si en los últimos 12 meses su empresa ha realizado inversiones en los siguientes ámbitos 1. Sí 2. No	Tipo de Financiamiento				
	Auto financiamiento	Crédito bancario	Leasing	Factoring	Crédito no Bancario
_1 Terrenos	%	%	%	%	%
_2 Construcciones / Ampliaciones	%	%	%	%	%
_3 Maquinarias / Equipos no computacionales	%	%	%	%	%
_4 Vehículos	%	%	%	%	%
_5 Licencias / Royalty	%	%	%	%	%
_6 Computadores / Software	%	%	%	%	%
_7 Capital de Trabajo	%	%	%	%	%
_8 Capacitación	%	%	%	%	%
_9 Otros → Especificar en 39.9	%	%	%	%	%
39.9e En qué otro ámbito realizó inversiones?	Revise que las sumas de financiamiento para cada Tipo de inversión realizada sea 100%				
40. ¿Su empresa (NO usted) es cliente u opera con algún banco en la actualidad? 1. [ ] Sí → Cuál? 2. [ ] No  Cuál o Cuáles bancos? Ver lista	41. ¿En los últimos 6 meses ha recurrido su empresa a financiamiento bancario? 1. [ ] Sí 2. [ ] No → P43	42. En esa ocasión, ¿Solicitó un crédito Nuevo, refinanció un crédito anterior, o hizo ambos? 1. [ ] Un Crédito Nuevo 2. [ ] Refinanció un crédito anterior 3. [ ] Ambos (Crédito nuevo y refinanció otro)	43. ¿Qué nota, de 1 a 7 donde 1 es muy malo y 7 muy bueno, le pone al sistema bancario. 1. [ ] Muy mala 2. [ ] Mala 3. [ ] Menos que regular 4. [ ] Regular 5. [ ] Más que regular 6. [ ] Buena 7. [ ] Muy buena		
44. ¿Su empresa usa factoring? 1. [ ] Sí 2. [ ] No → P46			45. ¿Qué nota le pondría al factoring, de 1 a 7? 1. [ ] Muy mala 2. [ ] Mala 3. [ ] Menos que regular 4. [ ] Regular 5. [ ] Más que regular 6. [ ] Buena 7. [ ] Muy buena	46. ¿Su empresa usa leasing? 1. [ ] Sí 2. [ ] No → P48	47. ¿Qué nota le pondría al leasing, de 1 a 7? 1. [ ] Muy mala 2. [ ] Mala 3. [ ] Menos que regular 4. [ ] Regular 5. [ ] Más que regular 6. [ ] Buena 7. [ ] Muy buena

## Continuación Anexo N° 7

### MODULO 8: Conocimiento y uso de instrumentos públicos

49. A través de cuales medios se informa acerca de eventuales apoyos disponibles para las PyMEs. Marque todas las que corresponda

1.  Eventos
2.  Prensa
3.  Revistas especializadas
4.  Radio
5.  TV
6.  Conocidos
7.  Correo Electrónico
8.  Otros ¿Cuál(es)? → 49\_e ¿A través de que otro (s) medio(s) se informa? \_\_\_\_\_

No se debe leer el siguiente listado de instituciones al encuestado

50. Mencione las instituciones más importantes que usted conoce relacionadas con las PyMe. Puede mencionar hasta cinco. Si las que menciona no aparecen en la lista el encuestador debe Especificarlas e incluirlas en "Otra1, Otra2..... Otra5", según corresponda Marque X hasta en cinco instituciones	50_nota A continuación le pediré que le ponga nota de 1 a 7 a las instituciones relacionadas con las Pymes que usted mencionó
_1 CORFO	
_2 SERCOTEC	
_3 Asociaciones Gremiales	
_4 SENCE	
_5 INDAP	
_6 PRO CHILE	
_7 Organismos de capacitación	
_8 EUROCHILE	
_9 Consultoras	
_10 Otra 1 ¿Cuál?	
_11 Otra 2 ¿Cuál?	
_12 Otra 3 ¿Cuál?	
_13 Otra 4 ¿Cuál?	
_14 Otra 5 ¿Cuál?	
_15 No conoce ninguna	

51. ¿Qué instrumentos de fomento y desarrollo de las PyMEs que se ofrecen en la actualidad conoce usted?  
Muestre Tarjeta, Anote todas las que mencione.

1.  Franquicia tributaria a la capacitación (SENCE)
2.  Bonificación Forestal (CONAF)
3.  Prog. fomento a la microempresa (Sercotec)
4.  Prog. generación de ingresos e inclusión social (FOSIS)
5.  Apoyo act. económicas de sectores en situación de pobreza (FOSIS)
6.  Asistencia técnica y proyectos de fomento (CORFO)
7.  FONTEC (CORFO)
8.  Fondo de desarrollo e innovación (CORFO)
9.  Prog. de subsidio al seguro agrícola (CORFO)
10.  Promoción de inversiones tecnológicas y regionales (CORFO)
11.  Fomento productivo agropecuario (CORFO)
12.  Prog. suelos degradados (SAG)
13.  Prog. de innovación, gestión y apoyo a organizaciones (INDAP)
14.  Prog. para la recuperación de suelos degradados (INDAP)
15.  Fomento a la inversión privada en obras menores de riego y drenaje (CNR)
16.  Fomento pequeña minería (ENAMI)
17.  Fondo de promoción de exportaciones (PROCHILE)
18.  FNDR fomento productivo (SUBDERE)
19.  Reintegro simplificado de exportaciones
20.  Otros → Especificar en 50\_e
21.  No conoce ninguno

51\_e ¿Qué otro instrumento de fomento y desarrollo de las PyME conoce?

## Continuación Anexo N° 7

### MODULO 9: Calidad e innovación

52. ¿Actualmente su empresa cuenta o está en trámite de algún tipo de certificación de proceso o calidad? 1. <input type="checkbox"/> Sí → 52a 2. <input type="checkbox"/> No → 53 3. <input type="checkbox"/> Está en proceso de certificación → 52b	52a ¿Con qué tipo de certificación cuenta? 1. <input type="checkbox"/> HACCP 2. <input type="checkbox"/> ISO 9000 (la 9001:2000) 3. <input type="checkbox"/> ISO14.000 4. <input type="checkbox"/> EurepGap 5. <input type="checkbox"/> BPA (Buenas prácticas agrícolas) 6. <input type="checkbox"/> OHAS 18.000 7. <input type="checkbox"/> NCH 2909 8. <input type="checkbox"/> Otra→Especificar en 52a_e	52b ¿En proceso de qué tipo de certificación está? 1. <input type="checkbox"/> HACCP 2. <input type="checkbox"/> ISO 9000 (la 9001:2000) 3. <input type="checkbox"/> ISO14.000 4. <input type="checkbox"/> EurepGap 5. <input type="checkbox"/> BPA (Buenas prácticas agrícolas) 6. <input type="checkbox"/> OHAS 18.000 7. <input type="checkbox"/> NCH 2909 8. <input type="checkbox"/> Otra→Especificar en 52b_e	53. Usted no ha incorporado certificaciones. Por cuál(es) de las siguientes razones no lo ha hecho. 1. <input type="checkbox"/> No las considero necesarias 2. <input type="checkbox"/> Son muy caras 3. <input type="checkbox"/> Creo que no cumpla los requisitos de certificación 4. <input type="checkbox"/> No sé como acceder a ellas 5. <input type="checkbox"/> No sé cuales son las necesarias en mi caso 6. <input type="checkbox"/> Falta de tiempo 7. <input type="checkbox"/> Otras→Especificar en 53_e
	52a_e ¿Con qué otra certificación cuenta?	52b_e ¿En proceso de qué otra certificación está?	53_e. ¿Por qué otra razón Usted no ha incorporado certificaciones?

ENCUESTADOR DEBE EXPLICAR AL ENTREVISTADO BREVEMENTE LAS DISTINTAS FUENTES DE INNOVACION:  
UTILIZAR DEFINICIONES DE INNOVACION DE ENCUESTA DE INNOVACION DEL INE

54. Hablando de innovación de producto y de innovación de proceso. ¿En qué área de la empresa diría usted que ha invertido en innovación en los últimos 6 meses? y ¿Cuáles son los montos de esas inversiones? 1. Sí 2. No	Monto en miles de pesos
a.- Infraestructura	
b.- Computación	
c.- Maquinaria	
d.- Procesos productivos	
e.- Otros ¿Cuál? Especificar 54_5e	
No ha realizado→ pase a pregunta 58	

55. En qué ha impactado la realización de innovación en su empresa: 1. <input type="checkbox"/> Ventas 2. <input type="checkbox"/> Costos 3. <input type="checkbox"/> Relación con la comunidad 4. <input type="checkbox"/> Relación con el Medio Ambiente 5. <input type="checkbox"/> Otra →Especificar en 55_e	56. ¿En los últimos 6 meses cuáles fueron las principales fuentes de innovación de su empresa? 1. <input type="checkbox"/> Observación de la competencia 2. <input type="checkbox"/> Investigación y estudio de los productos y procesos en el mercado 3. <input type="checkbox"/> Propuestas de los empleados 4. <input type="checkbox"/> Prácticas observadas en el extranjero 5. <input type="checkbox"/> Desarrollo/adaptaciones tecnológicas 6. <input type="checkbox"/> Propuestas de los proveedores 7. <input type="checkbox"/> Otra→Especificar en 56_e	57. Realiza o participa su empresa en actividades de Investigación y Desarrollo 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No→58
55_e ¿En qué otra cosa ha impactado?	56_e ¿En qué otra fuente?	

57a ¿Cuenta con un departamento de Investigación y Desarrollo?	57b ¿Realiza trabajos de Investigación y Desarrollo en conjunto con Universidades o Centros Tecnológicos Nacionales?	57c ¿Realiza trabajos de investigación y Desarrollo en conjunto con entidades tecnológicas o empresas extranjeras?	57d ¿Ha desarrollado una tecnología innovadora con potencial de ser ofrecida fuera de Chile?
1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No	1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No	1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No	1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No

ENCUESTADOR DEBE EXPLICAR AL ENTREVISTADO BREVEMENTE LO QUE ES TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA:

Definición: Intercambio de tecnologías o conocimientos técnicos relacionados a mejorar o solucionar un proceso dentro de la empresa o la incorporación de una tecnología/producto innovador para su posterior comercialización que impliquen aprender capacidades específicas

58. a ¿Ha participado su empresa en actividades de transferencia tecnológica? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No→59f	58b ¿Fue su empresa la que entregó la tecnología? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No→58d	58c1 Su empresa transfirió la tecnología hacia otra empresa o entidad tecnológica ubicada en... 1. <input type="checkbox"/> Chile 2. <input type="checkbox"/> Extranjero→ ¿En qué país? 58c2 ¿En qué país?	58d ¿Fue su empresa la demandante de la tecnología? 1. <input type="checkbox"/> Sí 2. <input type="checkbox"/> No→58f	58e1 Su empresa transfirió la tecnología desde otra empresa o entidad tecnológica ubicada en: 1. <input type="checkbox"/> Chile 2. <input type="checkbox"/> Extranjero→ ¿En qué país? 58e2 ¿En qué país?
58f ¿Qué fuentes de financiamiento utilizó para realizar la transferencia tecnológica? 1. <input type="checkbox"/> Pública 2. <input type="checkbox"/> Privada	58g ¿Qué tipo de acuerdo utilizó para realizar la transferencia tecnológica 1. <input type="checkbox"/> Acuerdo de licenciamiento 2. <input type="checkbox"/> Cooperación técnica 3. <input type="checkbox"/> Joint Venture 4. <input type="checkbox"/> Acuerdo comercial con asistencia técnica 5. <input type="checkbox"/> Compra/venta de la tecnología			

## Continuación Anexo N° 7

### MODULO 10: Asesoría legal y Participación gremial

<p>59. En los últimos 6 meses ha requerido asesoría legal</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No → 61</p>	<p>60. En qué materias ha hecho uso de asesoría legal. Marque todas las que corresponda</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Preparación de contratos laborales</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Relación con mis proveedores</p> <p>3. <input type="checkbox"/> SESMA y/o Materias medioambientales</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Municipalidad</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Relación con el SII</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Asesorías laborales</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Formalización de la empresa</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Otra. ¿Cuál? → Especificar en 60_e</p>	<p>60_e ¿En qué otra materia ha usado asesoría legal?</p>
<p>61. a ¿Su empresa Participa en alguna asociación gremial?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No → pase a 61b</p>	<p>61b ¿Su empresa Participa en alguna asociación o agrupación NO gremial?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No → pase a 62</p>	
<p>61a_e ¿En qué asociación o agrupación gremial participa?</p>	<p>61b_e ¿En qué asociación o agrupación NO gremial participa?</p>	

### MODULO 11: Relaciones con el Medio Ambiente

<p>62. Cree usted que <u>en Chile</u> hay problemas medioambientales relevantes con la...</p> <p>1. Sí</p> <p>2. No</p>	<p>Califique según la escala propuesta para cada problema medioambiental, marque en la escala</p>		
	<p>Grave</p>	<p>Regular</p>	<p>Indiferente</p>
<p>Calidad del aire</p>			
<p>Calidad de suelo</p>			
<p>Calidad de agua</p>			
<p>Cambio climático</p>			
<p>63. ¿Conoce usted las normas regulatorias nacionales medioambientales vigentes?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No</p>	<p>64. ¿Hay un responsable que trabaje en el tema de las normas ambiental dentro su empresa?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No</p>		<p>64a ¿Qué cargo tiene el responsable de la normas?</p>
<p>65. ¿Conoce usted las instituciones e instrumentos nacionales medioambientales? ¿Conoce.....?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> SESMA (Servicio de Salud Metropolitano del Ambiente)</p> <p>2. <input type="checkbox"/> EIA (Estudio de Impacto Ambiental)</p> <p>3. <input type="checkbox"/> SEIA (Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental)</p> <p>4. <input type="checkbox"/> COAIN (Centro de Orientación Ambiental al Inversionista)</p> <p>5. <input type="checkbox"/> SINIA (Sistema Nacional de Información Ambiental)</p> <p>6. <input type="checkbox"/> No conoce este tipo de instituciones</p>			
<p>66. ¿Su empresa tiene problemas ambientales con alguna fuente de contaminación?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No → 67</p>	<p>66a ¿En qué fuentes de contaminación su empresa tiene problemas ambientales?</p> <p>Contaminación de Aire</p> <p>Uso de Suelo</p> <p>Recursos agua</p> <p>Residuos Sólidos</p> <p>Energía</p> <p>Biodiversidad</p> <p>Transporte</p>	<p>66b ¿De qué nivel son los problemas mencionados?</p>	
		<p>Problema grave</p>	<p>Problema regular</p>
			<p>Problema mínimo</p>

## Continuación Anexo N° 7

### MODULO 12: Exportaciones de la empresa

<p>67. ¿Su empresa realiza exportaciones normalmente u ocasionalmente?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí, Normalmente</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Sí, Ocasionalmente→Fin</p> <p>3. <input type="checkbox"/> No→Fin</p>	<p>68. ¿Qué porcentaje de su producción la destina a mercados externos (exportaciones)?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> El 5% o menos</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Entre el 6 y 20%</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Entre el 21 y 30%</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Entre el 31 y 50%</p> <p>5. <input type="checkbox"/> El 51 % o más</p>	<p>69. Para realizar sus exportaciones. ¿Opera con otros RUTs?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Sí</p> <p>2. <input type="checkbox"/> No→70</p>	<p>69b ¿Con cuántos otros RUTs opera?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Con 1 más</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Con 2 más</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Con 3 más</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Con 4 más</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Con 5 más</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Con 6 o más adicionales</p>
<p>70. Su empresa realiza exportaciones normalmente u ocasionalmente</p> <p>1. <input type="checkbox"/> MERCOSUR</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Unión Europea</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Asia</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Australia</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Africa</p> <p>6. <input type="checkbox"/> EE.UU</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? → Especificar en 70e</p>	<p>70e ¿A qué otro mercado?</p>		
<p>71. Ordene del 1 al 6 las siguientes opciones de información de acuerdo a la importancia para su actividad exportadora (1 la más importante) Información ...</p> <p>_____ de mercados de destinos de sus exportaciones</p> <p>_____ de coyuntura político-económica de los países de destino de sus exportaciones</p> <p>_____ sobre las regulaciones y certificaciones nacionales y extranjeras</p> <p>_____ sobre El estado y avance de su sector económico a nivel nacional</p> <p>_____ sobre El estado y avance de su sector económico a nivel internacional</p> <p>_____ sobre las instituciones públicas y privadas nacionales de apoyo a la PyME</p>			
<p>72. ¿Cuál(es) es (son) las principales dificultades que enfrenta a la hora de exportar?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Certificaciones requeridas en mercados extranjeros</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Acceso a información de mercado</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Ausencia contraparte en países de destino</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Calidad de los productos</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Exigencias ambientales</p> <p>6. <input type="checkbox"/> Presentación de sus productos</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Acceso a información regulatoria</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Tamaño y continuidad de su producción</p> <p>9. <input type="checkbox"/> Otros → Especificar en 72e</p> <p>10. <input type="checkbox"/> No ha tenido dificultades →pase a 73</p>	<p>72e ¿Qué otra dificultad enfrenta a la hora de exportar?</p>		
<p>73. ¿Tiene alguno o algunos de los siguientes vínculos con la Unión Europea?</p> <p>1. <input type="checkbox"/> Exporta</p> <p>2. <input type="checkbox"/> Importa productos</p> <p>3. <input type="checkbox"/> Importa insumos</p> <p>4. <input type="checkbox"/> Importa Maquinarias y Equipos</p> <p>5. <input type="checkbox"/> Join Venture</p> <p>6. <input type="checkbox"/> He recibido Transferencia Tecnológica</p> <p>7. <input type="checkbox"/> Representación</p> <p>8. <input type="checkbox"/> Distribución</p> <p>9. <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? → Especificar en 73e</p> <p>10. <input type="checkbox"/> No tiene vínculo con la Unión Europea</p>	<p>73e ¿Qué otro vínculo tiene con la Unión Europea?</p>		
<p>74. Pensando en posibles futuras exportaciones de su empresa, ordene las siguientes regiones del 1 al 5 según sus preferencias como destino final: (1 el destino más preferido)</p> <p>_____ Estados Unidos</p> <p>_____ Unión Europea</p> <p>_____ Asia</p> <p>_____ América Latina</p> <p>_____ Otra ¿cuál? → Especificar en 74_5e</p>	<p>74_5e ¿A qué otra región del mundo?</p>		

#### Identificación del Encuestador

<p>Anote donde contactar a FUTURO</p>	<p>RUT del encuestador(a)</p> <p style="text-align: center;">-</p>	<p>Nombre completo del encuestador(a)</p>	<p>Teléfono del encuestador(a)</p>
<p>Fecha de la Entrevista</p>		<p>Hora de la Entrevista</p>	
<p>Día</p>	<p>Mes</p>	<p>2005</p>	<p>Inicio</p>
		<p>Término</p>	