

UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“PROPUESTA DE UN SISTEMA PRODUCTIVO EN LA ARTESANÍA  
COMBARBALITA, PARA LOGRAR MAYOR COMPETENCIA”.**

MEMORIA PARA OPTAR  
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Profesor Guía: Carlos Vásquez Vásquez**

**Alumno: Francisca Carrión Aretxabala**

Viña del Mar, 2013

A mis padres, por su incondicional apoyo...

## INDICE

<b>INDICE</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>RESUMEN</b> .....	6
<b>INTRODUCCION</b> .....	7
<b>1. CAPITULO I: “MARCO TEORICO”</b> .....	12
<b>1.1 Antecedentes históricos y generales de la combarbalita</b> .....	13
<b>1.1.1 Combarbalita</b> .....	13
<b>1.1.2 Tipos de piedra combarbalita</b> .....	14
<b>1.1.3 Trabajo artesanal</b> .....	15
<b>1.2 Procesos</b> .....	16
<b>1.2.1 Tipos de procesos</b> .....	18
<b>1.2.2 Procesos según el flujo</b> .....	20
<b>1.2.3 Medición del desempeño del proceso</b> .....	22
<b>1.3 Subdivisión del Trabajo</b> .....	24
<b>1.3.1 Decisiones de diseño del trabajo</b> .....	25
<b>1.4 Innovación</b> .....	27
<b>1.4.1. Innovación de producto</b> .....	28
<b>1.4.2 Innovación de proceso</b> .....	28
<b>1.5 Personal en los procesos.</b> .....	29
<b>1.6 RESUMEN</b> .....	30
<b>2. CAPITULO II: “INCORPORACION DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ARTESANALES AL MERCADO INTERNACIONAL”</b> .....	31
<b>2.1 Intercambio Comercial</b> .....	32
<b>2.2 Ventas al extranjero</b> .....	36
<b>2.3 La competencia</b> .....	38

2.4 “Comparte” .....	39
2.5 Mecanismos de fomento .....	42
2.5.1 Programas de corfo.....	43
2.5.1.1. Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación (PAE).....	43
2.5.1.2. Proyecto de fomento .....	44
2.5.1.3. Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento - Región de Coquimbo .....	45
2.5.2. Programas de Sercotec.....	46
2.5.2.1. Empresario Iniciativas de Desarrollo de Mercado (IDM) .....	46
2.5.2.2. Programa iniciativas de desarrollo territorial 2013.....	46
2.6 RESUMEN .....	48
<b>3. CAPITULO III: “PROPUESTA DE INNOVACION EN LOS PROCESOS PRODUCTIVOS DE ARTESANIA COMBARBALITA” .....</b>	<b>49</b>
3.1 Trabajo de los artesanos.....	50
3.1.1. Los artesanos .....	50
3.1.2 Proceso de los artesanos .....	51
3.2 Propuesta .....	53
3.3. Creación de la cooperativa .....	54
3.4 PROFO .....	55
3.5 Ciclo del proyecto.....	56
3.6 Apoyo CORFO profo.....	56
3.7 Beneficios profo.....	57
3.8 Idea de negocio asociativo .....	58
3.8.1 Visión.....	58
3.8.2 Objetivo principal .....	59
3.8.3 Resultados esperados .....	59
3.8.4 Objetivo general .....	59

<b>3.9 Etapa de formulación</b> .....	60
<b>3.9.1 Plan de actividades</b> .....	60
<b>3.9.2 Programa de actividades</b> .....	62
<b>3.9.3 Presupuesto de la etapa de formulación y productos entregables</b> .	62
<b>3.9.4 Productos entregables</b> .....	63
<b>3.10 Promoción y Marketing</b> .....	64
<b>3.10.1 Actividades de apoyo</b> .....	65
<b>3.11 RESUMEN</b> .....	67
<b>4. CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	68
<b>4.1 Conclusiones</b> .....	68
<b>5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	72
<b>5.1 Libros</b> .....	72
<b>5.2 Artículos, programas o publicaciones</b> .....	73
<b>5.3 Artículos de revistas y diarios</b> .....	75
<b>5.4 Sitios de internet</b> .....	76
<b>ANEXOS</b> .....	77

## **ABSTRACT**

This thesis examines the implementation of innovation in production processes of combarbalita stone handicrafts, in order to compete in an international market.

The business of artisans Combarbalá not has an adequate system to enable them to meet potential foreign demand, as production volumes are insufficient.

This is why one type of organization and production different will be proposed in order to compete in that market, with programs of support and primary activities, such as operations, production and promotion, in order to have a chance of increased business.

## RESUMEN

Esta tesis examina la implementación de innovación en los procesos productivos de la artesanía en piedra Combarbalita, con miras a competir en un mercado internacional.

El negocio de los artesanos de Combarbalá no tiene un sistema adecuado que les permita satisfacer la potencial demanda extranjera, dado que los volúmenes de producción son insuficientes.

Es por esto, que se propondrá un tipo de organización y producción diferente, para poder competir en aquel mercado, con programas de apoyos y actividades primarias tales como: operaciones, producción y promoción, con el propósito de tener una posibilidad de negocio mayor.

## INTRODUCCION

La Combarbalita es una roca de aspecto cristalino y semipreciosa, semejante a un mármol que posee múltiples tonalidades. Su principal uso ha sido el artesanal, lo que se ha hecho desde tiempos prehispánicos, ya que esta materia prima es producida por una alteración de materiales de origen volcánico ocurrida hace alrededor de 80 millones de años.

Se genera en la localidad de Combarbalá, provincia del Limarí, en la IV Región de Chile. También existió una piedra con características similares que se produjo en yacimientos de países asiáticos, al ser explotada y procesada tuvo un constante éxito, lo cual llevó a un agotamiento de las existencias, lo que nos deja como el único país con reservas de este mineral.

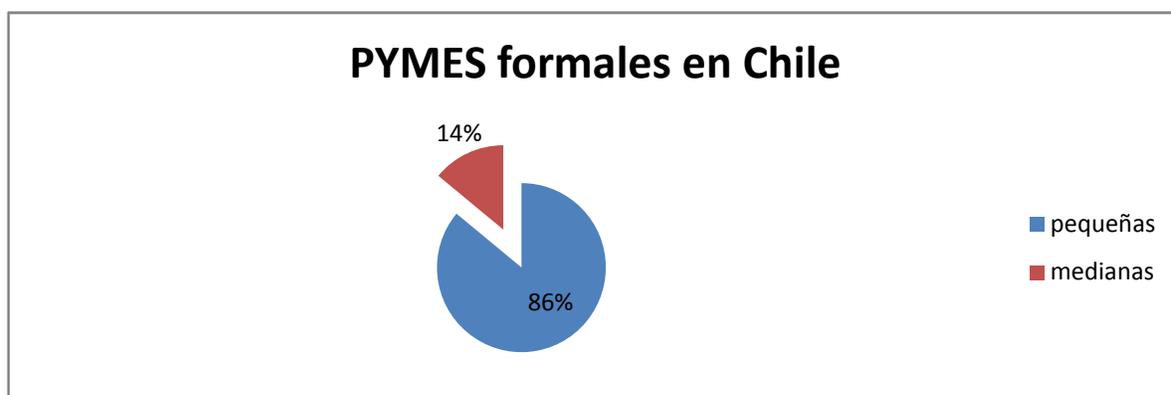
El sistema productivo usado en la elaboración de la artesanía de piedra combarbalita, es un sistema de tipo intermitente que consta de 3 etapas, uno manual, otro con apoyo de maquinas y por ultimo un proceso mixto. Al Analizar este sistema de producción, y ver el mercado que se vuelve competitivo, se puede desprender que se desaprovecha el potencial que tiene esta roca.

Es necesario establecer una organización formal para el negocio entre al mercado global, debido a que el entorno de producción se encuentra en un cambio continuo.

Aquí nace el planteamiento del problema para esta artesanía, dado que el negocio de los artesanos de Combarbalá tiene volúmenes de producción insuficientes para generar utilidades, debido a que los productos de piedra, salen de los talleres artesanales a costos muy altos, por esto su sistema no le permite competir en el mercado internacional.

El INE detectó 83.347 empresas PYMES formales, de las cuales 86% se clasifican como Pequeñas y 14% Medianas. (Figura 1.1).

Figura 1.1 “Pymes formales en Chile”



Fuente: INE encuesta a las pequeñas y medianas empresas. Año 2007.

El mundo está interconectado por sus tratados de libre comercio, por lo mismo un cambio en un país extranjero, afectara en alguna medida a nuestro país, es así que ante una crisis económica mundial los economistas y empresarios piensan, que las artesanías están condenadas a desaparecer ya que compiten en desventaja con la eficiencia, calidad y rapidez en la producción de las máquinas.

Artesanos que siguen en este rubro abordan la problemática artesanal en el mundo contemporáneo, tomando en cuenta la relación que tienen con la producción industrial que se ha expandido en todo el mundo, no sólo en el ámbito de las fábricas que producen, sino en el consumo de objetos finales.

El gobierno, dentro de estos años ha impulsado y fomentado el rubro de la artesanía, incrementando permanentemente la eficacia para que de esa manera se pueda dar respuesta a las demandas de los clientes y a la acción de la competencia, ya que al estar inmersas en la era de la globalización se han visto afectadas por la extensión de la competitividad a nivel mundial.

La memoria se estructurará en tres capítulos principales, mas una introducción y una conclusión general, los cuales se detallan.

Se introducirá al tema de la artesanía Combarbalita y se verá que el mundo al ser globalizado, estos artesanos tenderán a desaparecer debido al tipo de producción que emplean. También se analizara la forma en que el gobierno apoya a estos microempresarios.

En el primer capítulo “Marco Teórico” se presentan los antecedentes de la combarbalita con sus respectivas características, también se deja en claro conceptos administrativos y operativos y se muestran dos aspectos de la evolución de los sistemas de producción; su historia y las teorías administrativas. Innovar implica introducir algo nuevo, por ellos es que en este capítulo se conocerán las formas, los pasos de transición, tanto en producción como en

organización, para pasar de producción artesanal a producción semi-industrial, incorporando los sistemas productivos recomendables para cada tipo de trabajo, también nuevos conceptos e ideas del mundo de los negocios, que originen nuevos procesos, productos, servicios y estrategias en el campo empresarial.

En el segundo capítulo “Incorporación de las pequeñas empresas artesanales al mercado internacional” se mencionara el comportamiento del pib nacional, los países con lo que se tiene mayor intercambio comercial y la experiencia que han tenido los artesanos de Combarbalá con el comercio internacional; También se mencionan algunos convenios, incentivos y planes que existen en Chile, para apoyar a los emprendedores artesanales, tales como proyectos de SERCOTEC, CORFO, comparte, entre otros.

Ya en el tercer capítulo “Propuesta de un sistema productivo en la artesanía combarbalita, para lograr mayor competencia” se hablara sobre el sistema de producción empleado por los artesanos de Combarbalá y se dará una propuesta para mejorar esos procesos y hacerlos más competitivos, para así lograr una optimización de los recursos.

Según los sondeos realizados a los artesanos de Combarbalá se evidencia que carecen de una organización estructurada, esto debido al carácter de su negocio el que demuestra, falta de emprendimiento, organización, y calificación.

Se propondrá un tipo de organización y producción, con la creación de una cooperativa entre los artesanos interesados en innovar y emprender un programa asociativo de fomento, el cual les beneficiara al largo plazo obteniendo una mayor competitividad, mayor control sobre su negocio y mayores ingresos para así expandirse a un mercado internacional con las herramientas necesarias.

Cuenta con una conclusión, donde demuestra que con la propuesta de incorporar un sistema productivo diferente, con el apoyo de un mecanismo de fomento del estado, se obtendrán beneficios para los artesanos tanto en la gestión, lo comercial y la asociatividad.

Finalmente cuenta con un anexo, que contiene los formularios que tienen que contar los artesanos al momento de querer acceder a algún mecanismo de fomento del estado.

El objetivo general es proponer un sistema productivo en la artesanía Combarbalita y como objetivos específicos se espera:

- Implementar tecnología en los procesos de producción de la artesanía.
- Obtener competitividad con el fin de orientar la producción a la exportación.
- Proponer un sistema de organización y producción.
- Proponer la creación de una cooperativa entre los artesanos de Combarbalá.
- Acceder a un mecanismo de fomento del estado.

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEORICO**

El proceso de establecimiento de un modelo administrativo y productivo se inicia con una idea surgida por una motivación empresarial, ahora bien, esa idea necesita un desarrollo para convertirse en una oportunidad que merezca la elaboración de un plan de empresa.

Los procesos combinan actitudes de pensamientos divergentes y convergentes en distintas proporciones, y están basados en varias de las competencias empresariales, en especial en amplitud perspectiva, flexibilidad, pensamiento conceptual y orientación a la acción.

Estas competencias están asociadas a dos conceptos básicos del modelo de transformación: creatividad e innovación. Por ello, antes de entrar en el proceso práctico se analizará estos temas.

También en este capítulo, se dará a conocer los antecedentes históricos y conceptuales de lo que es la artesanía en piedra combarbalita, sus características y producción. A su vez se explicaran conceptos básicos para el entendimiento y comprensión de esta tesis por parte del lector.

## 1.1 Antecedentes históricos y generales de la combarbalita

### 1.1.1 Combarbalita

Es una roca ornamental semipreciosa, producida por una alteración de materiales de origen volcánico ocurrida hace alrededor de 80 millones de años. Se encuentra en abundancia en la zona de Combarbalá, comuna de la Provincia de Limarí, el principal uso que se le ha dado ha sido el artesanal, lo que se ha llevado a cabo desde tiempos prehispánicos.

En el año 1993 fue nombrada como la piedra oficial de Chile, reconocimiento que destaca no sólo las particulares características de la piedra, sino por toda la estructura material y humana que acompaña a la generación y evolución de este producto de artesanía único.



Se pueden crear diversas figuras y artículos, entre los que se destacan vasos, copas, cofres, recipientes, piletas, huevos, ceniceros, juegos de ajedrez, floreros, espejos, como también diferentes figuras como pájaros, delfines, entre otros. Si bien la piedra Combarbalita posee en su composición, sílices, plomo y arsénico, el polvo en suspensión que emana es altamente contaminante y nocivo para la salud, por lo que los mismos artesanos han inventado ya hace un par de



años una novedosa y revolucionaria máquina que corta la piedra, extrae y atrapa los residuos de la Combarbalita, que puede ser usada en espacios tan reducidos como los cubículos del barrio artesanal. También existen diferentes

mascarillas las cuales son especiales para el tratamiento de esta piedra, así los artesanos que la trabajan disminuyen la inhalación del polvo que deja al ser cortada, pulida y procesada, y a su vez esto disminuye la posibilidad de intoxicación al momento de trabajar.

### **1.1.2 Tipos de piedra combarbalita.**

En la composición de esta roca predominan la caolinita, hematita y minerales alunífticos, el cuarzo está presente, pero en menor cantidad.

Se encuentra en una vasta gama de colores según la cantidad de cada componente y el predominio de algunos minerales o asociaciones mineralógicas:

- Schlossmacherita: Color Verde Turquesa.
- Hematita-Caolinita: Color Rosado Marrón.
- Hematita: Color Rojizo.
- Caolinita: Color Blanco.

La roca presenta una dureza variable dependiendo de la mayor o menor cantidad de sílice que esta contenga. Los artesanos trabajan con aquella que tiene una dureza de 2,5 en la escala de Mohs, la cual es transformada, mediante tallado hasta crear hermosos productos de artesanía e incluso, grandes esculturas.

### **1.1.3 Trabajo artesanal**

Hasta ahora los procesos de manipulación que se han practicado en Chile para obtener las artesanías han sido rudimentarios y sin mayores aportes de tecnología. Es necesario tener un proceso acorde a las tecnologías del siglo XXI, con un sistema de producción que se adapte a las necesidades que se puedan enfrentar.

Un sistema de producción es el que utiliza recursos para transformar las entradas en alguna salida deseada. Las entradas pueden ser la materia prima, un cliente o un producto terminado de otro sistema. Entonces se definirá sistema de producción como:

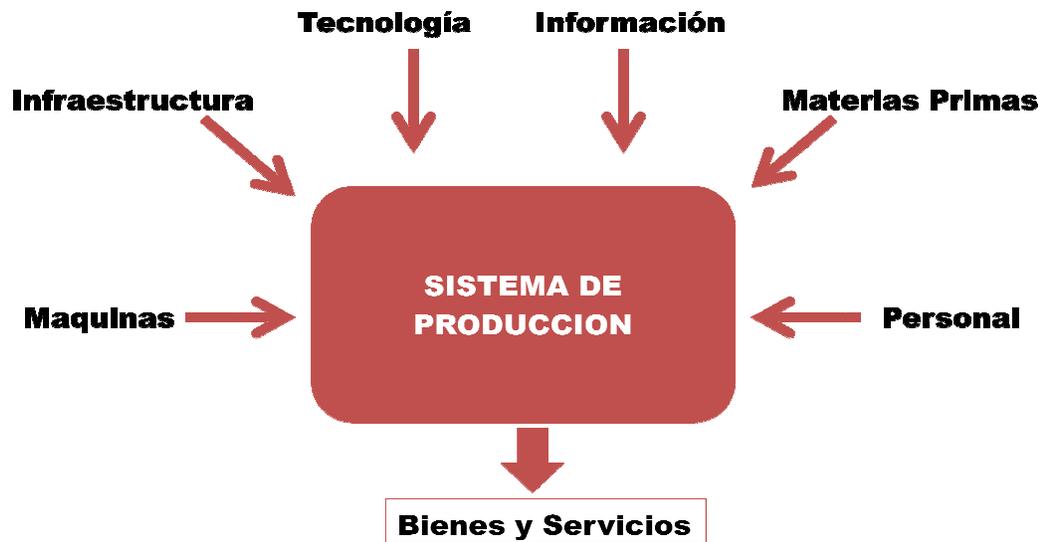
“Cualquier actividad que produzca algo. Aquello que toma un insumo y lo transforma en una salida o producto con valor inherente.”<sup>1</sup>

Se puede ver en la figura 1.2 las actividades que se pueden presentar.

---

<sup>1</sup> Planeación y control de la producción, Daniel Sipper, Robert L. Bulfin Jr. 2003.

Figura 1.2 “actividades que generan un sistema de producción”



Fuente: Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005

“La Administración de la Producción y de las Operaciones es una mezcla de prácticas provenientes del pasado probadas con el transcurso del tiempo y de una búsqueda de nuevas maneras de administrar sistemas de producción”<sup>2</sup>.

## 1.2 Procesos

“Un proceso es cualquier parte de una organización que recibe insumos y los transforma en productos o servicios, mismos que se espera sean de mayor valor para la organización que los insumos originales”<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005

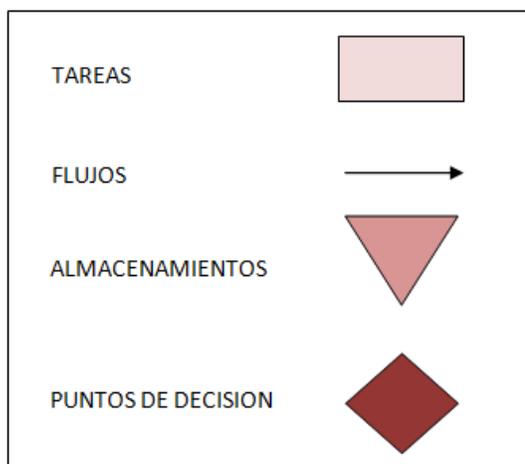
<sup>3</sup> Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase, Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005.

La forma de analizar un proceso permite responder algunas preguntas. El primer paso, es definir con claridad el propósito del análisis. Esta comprensión es decisiva para determinar el nivel de los detalles en el modelado del proceso, el análisis deber ser sencillo.

Las actividades asociadas con un proceso se afectan entre sí, de manera que se debe considerar el desempeño simultáneo de varias de estas actividades. Una forma de empezar a analizar un proceso es mediante la utilización de un diagrama que muestre sus elementos básicos por lo común tareas, flujos y áreas de almacenamientos.

Estas son representadas, tareas como rectángulos, flujos como flechas, almacenamiento con triángulos invertidos y puntos de decisión con un rombo, como se muestra en la figura 1.3. Esto permite diferenciar las tareas que son parte del proceso.

Figura 1.3 “actividades asociadas con un proceso”



Fuente: Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005.

### 1.2.1 Tipos de procesos

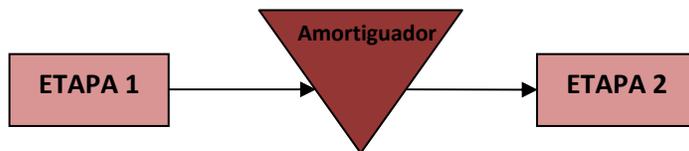
Se clasifican los procesos para describir como se diseñan, para esto se debe determinar si el proceso es de una sola etapa o de múltiples etapas, esta última tiene diversos grupos de actividades que están vinculadas por medio de flujos. El termino etapa se utiliza para indicar que se han agrupado múltiples actividades para propósitos de análisis. Se grafica en la figura 1.4

Figura 1.4 “Diseños de procesos”

Proceso de múltiples etapas



Proceso de múltiples etapas con amortiguador



Fuente: Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005.

Dentro de estos procesos de múltiples etapas, existe el inventario de reservas de existencias “que es un área de almacenamiento entre las etapas, en donde se deposita la producción de una etapa antes de utilizarse en otra corriente abajo.”<sup>4</sup>.

---

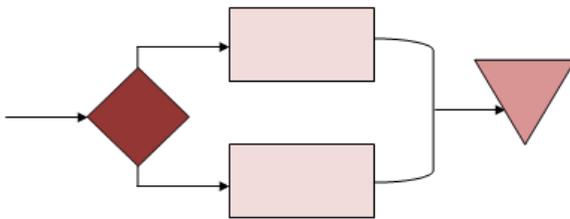
<sup>4</sup> Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase, Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005

Esto permite que las etapas operen de manera independiente, cuando no existe este inventario de reservas intermedio, pueden ocurrir dos problemas:

- Un bloqueo, que es cuando las actividades de una etapa deben detenerse por no existir un lugar donde se puedan depositar el artículo que se acaba de terminar.
- La privación, que ocurre cuando las actividades de una etapa deben detenerse debido a que no hay trabajo.

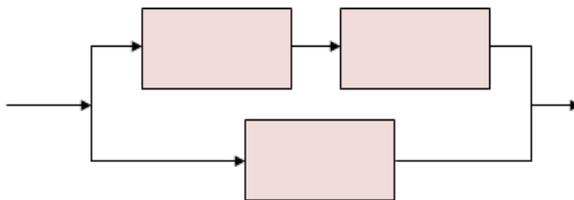
Figura 1.5 “Recorrido de actividades”

#### Trayectorias alternativas



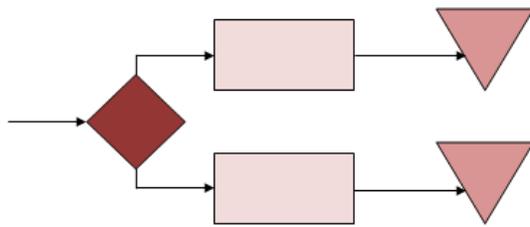
El proceso de preparar sobre pedido se activa solamente en respuesta a un pedido real, el inventario se mantiene al mínimo.

#### Actividades simultáneas



El proceso de preparar para tener en existencias, se refiere a mantener en inventario un nivel apropiado de productos terminados

Diferentes productos producidos



Procesos híbridos, se mezclan los dos.

Fuente: Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase, Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005

### 1.2.2 Procesos según el flujo

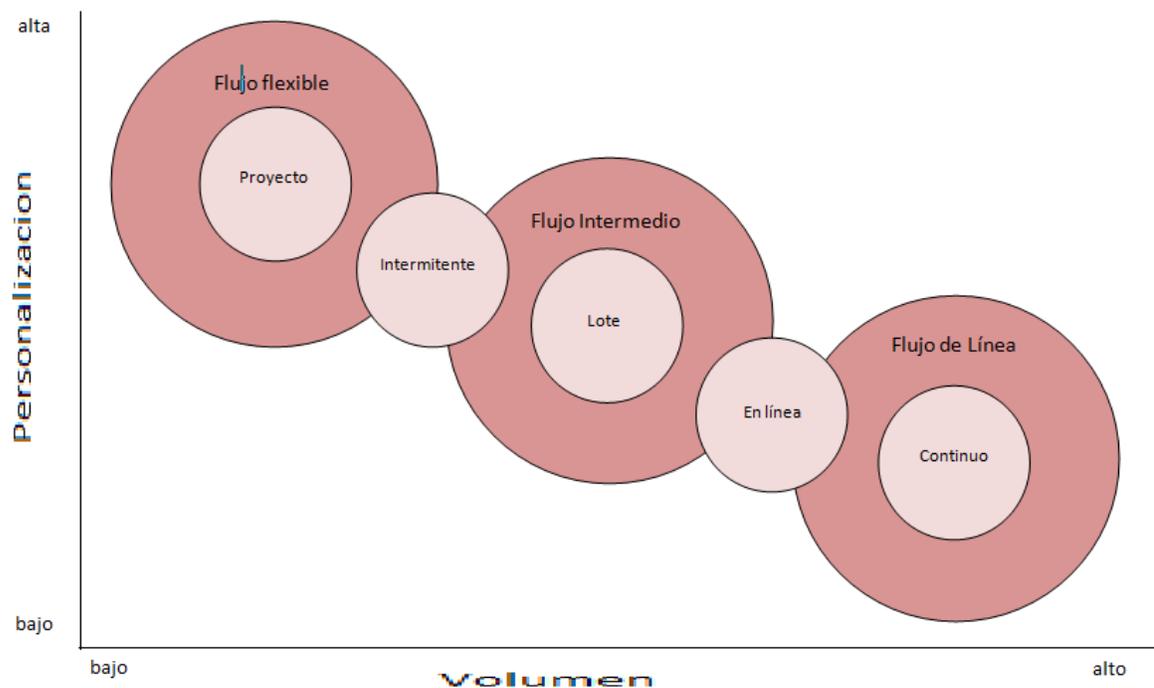
- **Proceso de proyecto** se caracteriza por un alto grado de personalización de puestos, el alto alcance de cada proyecto y la liberación y una cantidad sustancial de recursos una vez que el proyecto concluye
- **Proceso de producción intermitente** o por trabajos, crea la flexibilidad necesaria para producir diversos artículos o servicios en cantidades significativas.
- **Proceso por lote**, los volúmenes, variedad y cantidad son más altos ya que se suministran repetidamente, teniendo una gama más estrecha de productos o servicios.
- **Proceso en línea**, este proceso se localiza entre los procesos por lotes y los continuos; sus volúmenes son altos, y los productos o servicios correspondientes están estandarizados, lo cual permite organizar los

recursos en torno a un producto o servicio. Los materiales avanzan en forma lineal de una operación a la siguiente, de acuerdo con una secuencia fija y se mantiene poco inventario entre una y otra operación.

- **Proceso continuo**, representa el extremo final de la producción estandarizada, de alto volumen y con flujos de línea rígidos.

En la figura 1.6 se grafica en que flujo están catalogados los diferentes procesos.

Figura 1.6 “La influencia de la estrategia de flujo, la personalización y el volumen, sobre la selección de procesos”.



Fuente: Administración de operaciones: estrategia y análisis, Lee J. Krajewski, Ritzman, Larry P. 5ta edición. 2000.

**CUADRO 1.1**  
**Diferencia entre proceso producción Intermitente y proceso por Lote**

<b>Por lote</b>	<b>Intermitente</b>
I. Volúmenes son más altos	I. Volúmenes relativamente bajos.
II. Productos y servicios se suministran repetidamente	II. Productos por pedidos.
III. se provee una gama más estrecha de productos y servicios,	III. Suele producirse en el momento del pedido
IV. Algunos de los componentes que formaran parte del producto o servicio final suelen producirse por adelantado	IV. Inventarios más pequeños.
V. se manejan en cantidades más grandes	V. Tiene una estrategia entre flujo flexible y flujo intermedio, dependiendo el pedido.
VI. Estrategia de flujo intermedio	

### **1.2.3 Medición del desempeño del proceso**

La medición del desempeño del proceso se calcula en el contexto de un proceso particular. La medida le informa a la empresa si hay algún progreso hacia el mejoramiento y al administrador de operaciones le informa qué tan productivamente está operando un proceso en la actualidad y de cómo está cambiando la productividad a lo largo del tiempo.

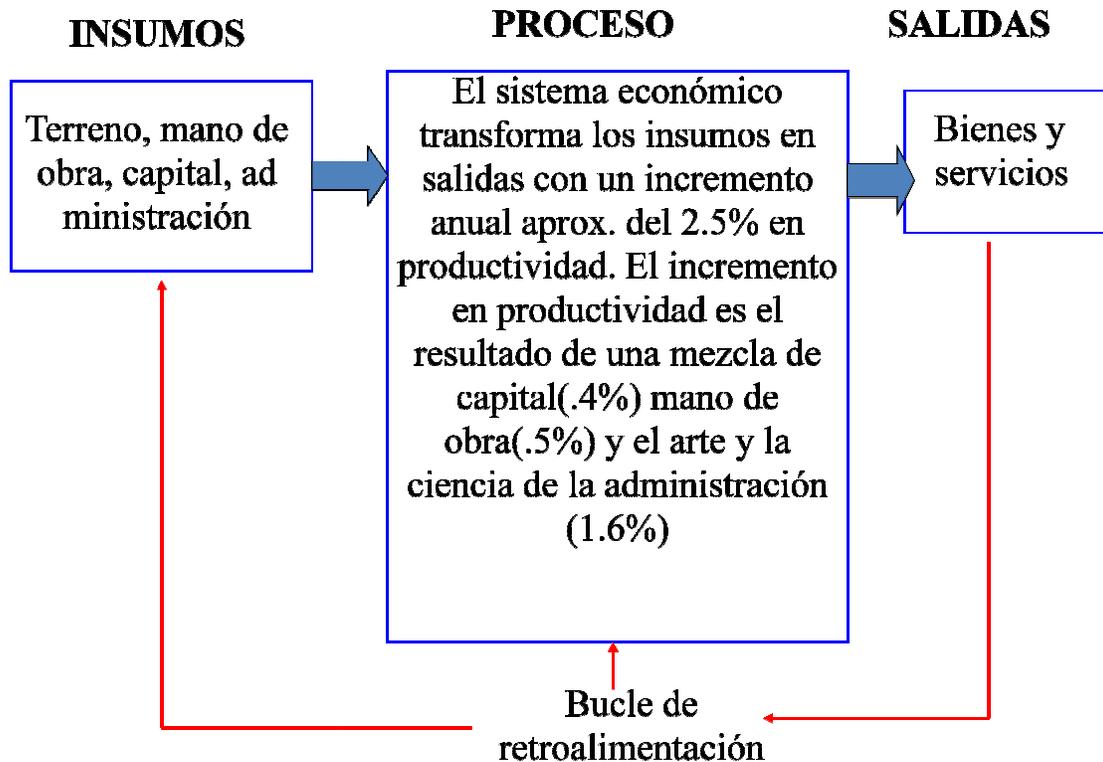
“Productividad es la razón de la producción a los insumos”<sup>5</sup>

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumos}}$$

Dicha mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados (insumos) y la cantidad de bienes y servicios producidos (salidas). Sistema de producción Figura 1.7.

<sup>5</sup> Fuente: Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase, Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005

Figura 1.7 “sistema de producción”.



Fuente: Administración de operaciones: estrategia y análisis, Lee J. Krajewski, Ritzman, Larry P. 5ta edición. 2000.

La medición de la productividad es una manera de evaluar la habilidad de un país para ofrecer una mejora del nivel de vida de sus habitantes. Si los rendimientos de mano de obra, capital o administración aumentan sin incrementar la productividad los precios crecen. Por otro lado la presión hacia la baja de los precios se dará según se incremente la productividad, por que se produce más con los mismos recursos.

### **1.3 Subdivisión del Trabajo**

Desde el comienzo, las actividades económicas-productivas se dividían según el trabajo realizado en la práctica, sobre la especialización de cada participante de la organización.

La especialización se daba por las diferentes habilidades y las diferentes preferencias y deseos de las personas, conformándose un agrupamiento de especialistas que definían una subdivisión.

Fue Adam Smith quien en 1776 escribió su obra “La Riqueza de las Naciones” en la que trata el tema y despliega una crítica a las teorías económicas del mercantilismo, ligadas a los imperios coloniales mientras que se encontraba naciente las prácticas de la Revolución Industrial.

Justamente propone, en esta obra, que la clave del bienestar social está ligada al crecimiento económico y verifica que la extensión de los mercados depende a la especialización.

La especialización de la mano de obra son los trabajos simples y repetitivos que se le asignan a algún trabajador. Esta es la espada de doble filo del diseño del trabajo. Por una parte, la especialización ha hecho posible una producción de alta velocidad y de costo bajo, por otra parte, la especialización excesiva, a menudo tiene efectos adversos graves sobre los trabajadores, lo que a su vez se transfiere a la administración. En esencia, el problema consiste en determinar cuánta especialización es suficiente.

**CUADRO 1.2**  
**Ventajas y desventajas de la especialización de la mano de obra**

**Ventajas de la especialización**

Para la administración	Para la mano de obra
I. Capacitación rápida de la mano de obra	I. Se requiere poca o ninguna educación para obtener trabajo
II. Facilidad de la contratación de nuevos trabajadores	II. Facilidad para aprender el trabajo
III. Producción elevada debido a un trabajo simple y repetitivo	
IV. Salarios bajos debido a la facilidad de sustituir la mano de obra	
V. Control estrecho sobre el flujo de trabajo y las cargas de trabajo	

**Desventajas de la especialización**

Para la administración	Para la mano de obra
I. Dificultad para controlar la calidad debido a que nadie tiene la responsabilidad de todo el producto.	I. Tedio derivado de la naturaleza repetitiva del trabajo.
II. Descontento del trabajador, conduce a costos ocultos originados de la rotación, el ausentismo, los retardos, las quejas y la desorganización intencional del proceso de producción	II. Poca satisfacción del trabajo mismo debido a la pequeña contribución a cada producto
III. Poca probabilidad de mejorar el proceso debido a la perspectiva limitada de los trabajadores	III. Poco o ningún control sobre el ritmo del trabajo, lo que conduce a frustración y fatiga (en situaciones de la línea de ensamble)
IV. Flexibilidad limitada para cambiar el proceso de producción con el fin de producir productos nuevos o mejorados	IV. Poca oportunidad de progresar a un trabajo mejor debido a que muy rara vez se adquiere aprendizaje significativo en el trabajo fraccionado

### 1.3.1 Decisiones de diseño del trabajo

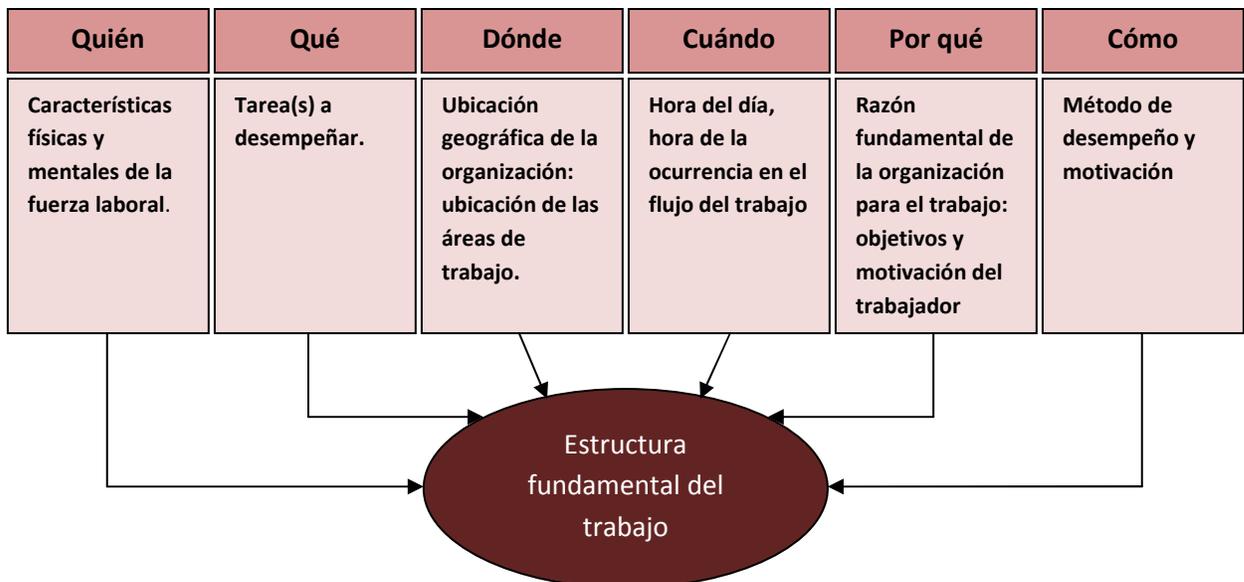
Para administrar un sistema de producción es necesario tomar decisiones, estas se clasifican en:

- **Decisiones Estratégicas:** Decisiones respecto a los productos instalaciones, tienen significado a largo plazo.

- **Decisiones Operativas:** Decisiones respecto a la planeación de la producción para cumplir con la demanda.
- **Decisiones de Control:** Decisiones sobre la planeación y el control de las operaciones. Se refieren a las actividades cotidianas de los trabajadores, a la calidad de los productos y servicios, a los costos de producción y generales.

El Diseño del trabajo es la función que especifica las actividades de trabajo de un individuo o un grupo en un escenario organizacional.

Figura 1.8 “decisiones del diseño del trabajo”



Fuente: Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva, Chase, Jacobs, Aquilano, 10ª edición, 2005

## 1.4 Innovación

"Innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo."<sup>6</sup>

"La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar"<sup>7</sup>

Dentro de los procesos de negocio de una empresa se debe considerar el proceso de la innovación con la generación de ideas, luego ver si estas ideas son viables para la comercialización del producto o servicio. Las ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso.

Este tipo de innovación se puede aplicar a:

- \* Mejoras tecnológicas.
- \* Mejora de procesos.
- \* Cambios en productos.
- \* Nuevos enfoques de marketing.
- \* Nuevas formas de distribución.

---

<sup>6</sup> Michael A. West; James L. Farr.

<sup>7</sup> Michael Porter. Autor de "La ventaja competitiva de las naciones"

Junto con innovar estos sectores de trabajo, la capacidad innovadora dependerá, de un conjunto interrelacionado de inversiones, políticas empresariales y dedicación de recursos que sostengan la producción de innovación.

#### **1.4.1. Innovación de producto**

La innovación de producto es una de las estrategias de empresa encaminada a ganar competitividad en el mercado bien mediante ahorros de costes de producción o distribución bien mediante éxitos comerciales.

#### **1.4.2 Innovación de proceso**

El innovar en los procesos se enfoca en la forma como esta se percibe y produce, en las diferentes etapas a que da lugar, concepción, creación, investigación, desarrollo, producción y comercialización, y en la forma en que estas se articulan.

La innovación de procesos es un nuevo enfoque revolucionario que une la tecnología de la información con la gestión de recursos humanos, en donde se puede mejorar el rendimiento de la empresa.

La formulación de la estrategia no es suficiente, también es esencial diseñar los procesos para implantar efectivamente la estrategia. Basada en nuevas tecnologías y en trabajadores motivados, la innovación de procesos se basa en el compromiso de la alta dirección con una visión estratégica. Su ámbito es amplio y cruza múltiples funciones en la empresa. Las empresas que

implementan y trabajan en su empresa en la innovación de procesos, normalmente son empresas que buscan multiplicar la mejora de sus resultados en costes, tiempo o calidad.

Para profundizar en los procesos de la empresa, se debe saber que es un proceso, en qué consiste, que tipos de procesos existe, entre otros.<sup>8</sup>

### **1.5 Personal en los procesos.**

En relación al personal que interviene en los procesos se debe tomar en cuenta la actividad y/o tarea que realicen. A estas personas que forman parte importante del proceso, se las reconoce como actores.

“Se requiere hábito de Mejora Continua al nivel de toda la organización y comprometerse a alcanzar la Calidad Total al nivel de toda la institución o empresa”.<sup>9</sup>

El cuadro siguiente muestra las ventajas y desventajas que tiene el aplicar el cambio continuo a la empresa u organización.

---

<sup>8</sup> "La innovación tecnológica en la industria colombiana" Colciencias y el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología, 2003.

<sup>9</sup> Richard Schonberger 2000

**CUADRO 1.3**  
**Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Posibilita la identificación, tratamiento y solución de los problemas y/o el aprovechamiento de oportunidades</li> <li>II. Permite eliminar o atenuar las debilidades y afianzar e incrementar las fortalezas.</li> <li>III. Analizar los procesos, renovar y actualizar los mismos, permitiéndole a las organizaciones ser más competitivas, eficaces y eficientes.</li> <li>IV. Obtener mejoras a corto plazo, no sólo en la parte productiva o de servicio sino en la administrativa también</li> <li>V. Aunque no es un método para disminuir productos defectuosos, posibilita su disminución, ahorrando materias primas y materiales, por lo que reduce los costos, para la organización y para los clientes.</li> <li>VI. Permite el ajuste de los procesos con el desarrollo tecnológico, incrementando la productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I. Para la obtención de resultados tangibles es necesario que los cambios se realicen en toda la organización.</li> <li>II. En múltiples ocasiones es imprescindible hacer inversiones de consideración</li> <li>III. Si no se observan las medidas adecuadas, con oportunidad, el proceso se puede tornar muy largo para la consecución de los resultados deseados.</li> </ul>

## 1.6 RESUMEN.

Quedan claros los antecedentes de la combarbalita, el trabajo artesanal y los tipos de piedra a trabajar. En el área administrativa se exponen conceptos administrativos y operativos donde se dio a conocer que es un sistema de producción, que es un proceso, los tipos que hay según su diseño, ya sea, de múltiples etapas o de múltiples etapas con amortiguador, y según el flujo: de proyecto, de producción intermitente, por lote, en línea y continuo. También se mencionó la productividad y su medición, la subdivisión de trabajo y su importancia en la especialización de la mano de obra, como también en las decisiones del diseño siendo estas: estratégicas, operativas y de control. Con esto se muestra también el proceso de innovación de los productos y los procesos.

## **CAPITULO II**

### **“INCORPORACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS ARTESANALES AL MERCADO INTERNACIONAL”**

Chile es un país abierto al mundo que promueve el libre comercio y busca activamente acuerdos con otros países y bloques comerciales. El comercio interno alcanza y comercializa el 4% de la producción, mientras que el resto se va al extranjero. Es por esto, que las empresas deben ponerse al nivel de sus competidores y lograr tener un posicionamiento dentro del área en que se desempeñan, para esto deben integrar tecnologías y lograr una innovación retroalimentaría para así poder obtener un grado de competitividad mejor.

Toda esta evolución y reinención implica que la empresa que quiere exportar, debe intentar que la presencia de sus productos en los mercados internacionales se efectúe de una forma consciente y continuada. Para lograr este objetivo, las empresas deben mantener un volumen suficiente en stock, el cual pueda satisfacer el mercado de destino. Esto se puede alcanzar teniendo una constante innovación en los procesos productivos de la empresa, mejorándolos o reinventándolos para ser más eficientes al momento de requerir o satisfacer un mercado objetivo.

Chile es exportador mundial de cobre y también es productor de oro, pero estos minerales, no son los únicos que se explotan, ni que Chile ofrece.

Parte de estos otros minerales son las llamadas gemas chilenas, que son piedras con una belleza peculiar que, cortadas y pulidas, pueden lucir como piezas de arte y artesanía, para decoración, arquitectura o joyas, además de otros subproductos. Algunas de las piedras semipreciosas chilenas son: Lapislázuli, Piedra Cruz, Combarbalita, Piritita, Crisoprasi, Sugilita, Turritella.

La Combarbalita, de origen volcánico que se encuentra solo en Chile, representa un potencial negocio exportador, que con ayuda de instituciones gubernamentales para los artesanos, podrán tener alternativas de surgir y emprender en ese nuevo desafío de competir en mayor escala.

Este capítulo se referirá a los convenios, incentivos y planes que existen en Chile, para apoyar al artesano chileno en diferentes áreas, y así poder prestarle ayuda a estos microempresario en un mercado competitivo.

## **2.1 Intercambio Comercial**

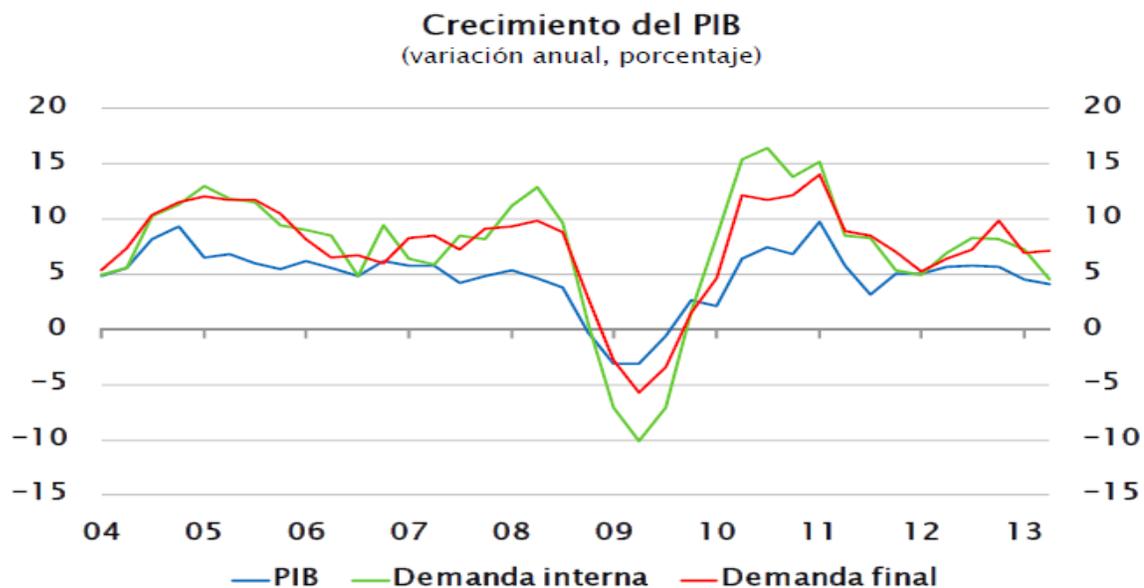
Chile es un país exportador principalmente de materias primas, su economía se caracteriza por ser abierta a los mercados internacionales, por su trayectoria de crecimiento sostenido del PIB per cápita que ha aumentado un 75% en el periodo del 2003 al 2013, de acuerdo a las cifras indicadas por el FMI en su World Economic Outlook Database.

En su último pronóstico del año sobre la economía mundial, el Fondo Monetario Internacional anticipó un panorama económico pesimista, recortando sus predicciones de expansión para este y el próximo año. Sin embargo, nuestro

país se coronó este año como la economía con el PIB per cápita más alto de la región latinoamericana. Los indicadores del Banco Central de Chile, confirman que, durante el 2012 el crecimiento económico del país PIB de Chile se expandió a una tasa del 5,6%, pese a los problemas de la economía europea y a los signos de desaceleración en China.

En lo interno, el PIB 2013 creció 4,1% el segundo trimestre. La demanda interna continuó desacelerándose. Sin embargo, la demanda final, que excluye las existencias, mantuvo un crecimiento anual similar al del primer trimestre, pero inferior al de la segunda mitad del 2012.

Figura 2.1 “Crecimiento del PIB”

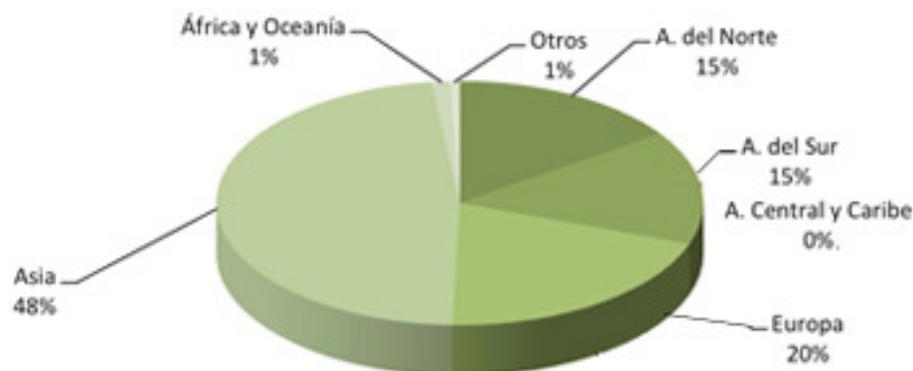


Fuente: Banco Central de Chile.

Fuente: para PIB, PIB per cápita y variación % real anual, Banco Central, Diciembre 2013.

Las exportaciones chilenas de bienes en el 2013 se vieron aumentadas en un 15% con respecto del año pasado. Asia concentró el 48% de los envíos, seguido por Europa con el 20%.

Figura 2.2 “Destino de las exportaciones Chilenas”



Fuente: Banco Central.

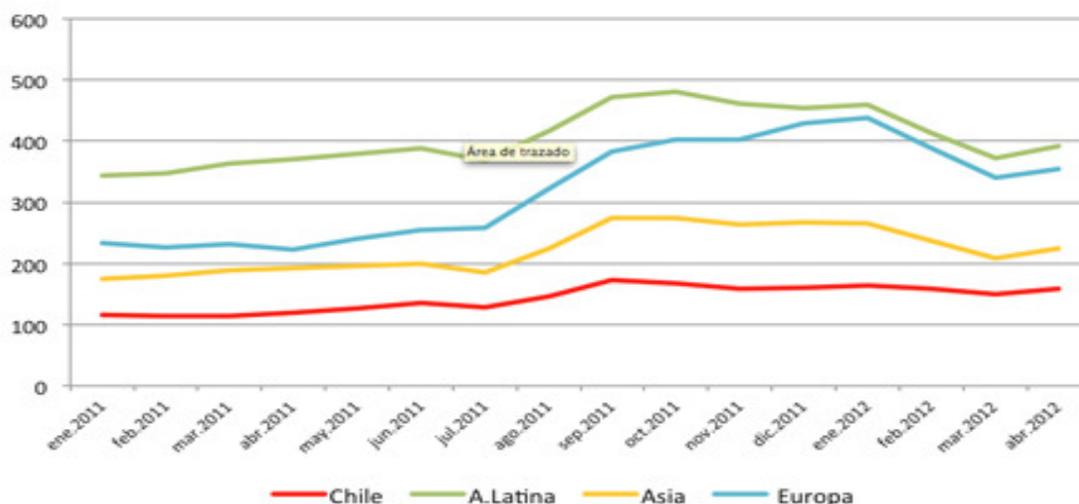
En lo que respecta al riesgo país, Chile en el 2012, se mantuvo como uno de los países con menores niveles de riesgo, teniendo como fuente el Índice EMBI (Emerging Market Bond Index), que elabora el Banco JP Morgan. En Chile es el banco central el encargado de dar a conocer esa información.

Este índice se construye tomando el diferencial de tasas de los bonos soberanos de cada país con respecto a la tasa de los bonos del Tesoro norteamericano, considerados los de menor riesgo. El Banco Central lo informa en promedios mensuales.

Se puede apreciar que a partir de julio del 2011, debido a los crecientes problemas de algunas economías europeas, aumentó el riesgo a nivel global, pero

Chile se mantuvo con menor riesgo que Europa, América Latina y Asia, con un "spread" a abril de 2012 de 160 puntos básicos.

Figura 2.3 "Riesgo país"



Fuente: Banco Central

En Chile existen productos nativos y autóctonos, como también existen piezas únicas con un gran valor patrimonial, que han sido introducidas en países extranjeros.

La artesanía de productos en piedra de Combarbalita, no ha sido exportada directamente por sus productores, sin embargo, ha habido casos y experiencias de envíos al mercado exterior a través de comerciantes extranjeros y nacionales.

En cuanto a los volúmenes exportados, no existe un registro formalizado que cuantifique dichos envíos por parte de ningún organismo gubernamental. Solo se tiene un registro general clasificado por el código arancelario de las exportaciones, donde se incluye toda una partida de productos de un mismo tipo.

## 2.2 Ventas al extranjero

Para el estudio, se entrevistó directamente a algunos artesanos de Combarbalá, para que pudieran contar lo que pasa con las ventas al extranjero, se puede calcular de aquella entrevista que alrededor del 68% de los artesanos dueños de talleres han realizado, ventas al extranjero, de esto casi la totalidad de estas ventas han sido realizadas por medio de intermediarios y comerciantes tanto nacionales como extranjeros, que por lo general, retiran las mercaderías en Combarbalá o en Santiago.

Estos comerciantes o agentes extranjeros a los cuales el artesano vende sus productos, son los que se encargan de realizar todo el proceso y los trámites para trasladar la artesanía a distintos lugares del mundo. Por lo general lo trasladan al país de residencia del comerciante y desde ese lugar lo distribuyen.

El artesano de Combarbalá no cuenta con el conocimiento básico para decidir exportar directamente sus productos, desconociendo información, formularios y entidades relacionadas a la exportación de productos, los cuales son de una ayuda al momento de querer expandir el negocio. Los motivos más comunes que dan al explicar el porqué no han realizado exportaciones son:

- ✓ La falta de oportunidades y contactos.
- ✓ La falta de capital.
- ✓ El desconocimiento del mercado externo.

Al realizar exportaciones, los artesanos se encuentran con limitantes, estas se ven reflejadas en el tipo de producción que tienen, ya que no cuentan con la capacidad productiva adecuada para cumplir con los volúmenes solicitados que demanda el mercado extranjero. Por otro lado tampoco cuentan con publicidad y promoción en los productos ofrecidos, por no poseer capital necesario para invertirlo en ella.

Ahora bien, entre todos los artesanos de la zona, se puede diferenciar a los artesanos que mantienen un contacto permanente con el comerciante extranjero, estos son los que tienen una mayor experiencia en el sector artesanal, han logrado cursar la educación secundaria completa y poseen una mayor creatividad al momento de diseñar nuevos productos.

Esta relación comercial, se mantiene dos veces al año, en donde son las ocasiones en las que se realizan los pedidos de artesanía, pero esto cambia con los países que se encuentran cercanos geográficamente a Chile, tales como Argentina y Brasil, ya que sucede que los interesados en la piedra Combarbalita visitan en más de tres ocasiones la ciudad de Combarbalá, retirando ellos mismos los productos solicitados.

El cliente extranjero, es exigente y perfeccionista, según la experiencia que tienen al momento de interactuar con ellos, preocupado de gran manera por la calidad del producto y el precio de este, también a la hora de cumplir con los plazos de entregas pactados, en especial cuando se trata de comerciantes



Europeos y norteamericanos.

Los productos que tienen una mayor exportación tienen relación con aquellos que tienen un fin de servicio, en especial los destinados a guardar y almacenar, como

los joyeros, cajas y similares. A su vez se mantiene un volumen menor de exportaciones de artesanía decorativa, mayormente a destinos de países europeos.

### **2.3 La competencia**

Dentro del sector artesanal se pueden apreciar dos categorías relevantes de competencia.

#### **Primera categoría: Competencia por productos**

Se rescata la presencia de todas las piedras semipreciosas y ornamentales comercializadas en el mercado.

#### **Segunda categoría: Competencia sectorial**

Se compete por rubro o por productos elaborados con la misma materia prima. Por tratarse de artesanía, la competencia se expande, entrando en juego todo tipo de artesanía, generando una competencia genérica del rubro artesanal.

## 2.4 “Comparte”

Es una institución que desde hace 24 años trabaja con productores y artesanos a lo largo de Chile, ha realizado despachos de exportación inéditos durante este tiempo con más de 4.000 operaciones de exportación a través de “El Puente”, una importadora de productos de comercio justo de Alemania, con cerca de 1.000 tiendas repartidas en esta nación y en otros países de Europa.

En julio del 2010, fue la primera vez que zarpó la embarcación de la Compañía Chilena de Navegación Interoceánica. El contenido eran alimentos y artesanías que provienen de talleres y pequeñas empresas de grupos asociativos y familias de diversas regiones del país que con el apoyo de esta institución, han podido concretar una vía de comercialización hacia países europeos.

“Representó una gama enorme de productores que no podrían llegar a este mercado sin una plataforma comercial como la entregada por COMPARTE. Constituyen pedidos adecuados a capacidades pequeñas de producción. Toda esta coordinación logística involucra la generación de documentos, certificaciones, análisis de muestras y cumplir con normas sanitarias. Creo que hay pocas empresas en Chile que, con recursos limitados, sean capaces de desarrollar una exportación con tanto detalle y de tal variedad de productos”

Gerardo Wijnant, Gerente General de Comparte, enero 2010.

Fueron 11.000 diversas artesanías provenientes de 14 talleres ubicados en las regiones de Coquimbo, Valparaíso, Araucanía y la Región Metropolitana.

De esas 11.000 artesanías, a lo que respecta sobre la elaboración de figuras en piedra de Combarbalita, se detalla que se realizó la exportación de 1.000 figuras de piedra, esto permitió sortear las dificultades económicas al artesano. Vía comercio justo se ha llegado con la piedra Combarbalita a Alemania, Nueva Zelanda y Estados Unidos.

Listado de artesanos que exportaron a Alemania
<ul style="list-style-type: none"><li>• Néstor Miranda: Tallados en madera – Villarrica, 300 piezas.</li><li>• Taller Andes (Patricio Merino): Cajas de cobre con aplicaciones de piedra – Santiago, 600 piezas.</li><li>• Jorge Monares: Joyería en cobre con aplicación de piedra – Santiago, 40 piezas.</li><li>• Taller Géminis (Amable Vargas): Ornamentos en cobre esmaltado – Santiago, 3.000 piezas</li><li>• Fernando Carmona: Instrumentos y candelabros en cactus – La Serena, 1.560 piezas.</li><li>• Jorge Sepúlveda: Joyería en cobre, bronce con aplicación de piedras – Santiago, 1.160 piezas.</li><li>• Victor Campos: Culebras articuladas – Villarrica, 1.200 piezas.</li><li>• Pablo García: Joyería en cobre con esmalte – Santiago, 100 piezas.</li><li>• Maritza Quintero: Joyería en vitrofusión – Valparaíso, 1.350 piezas.</li><li>• René Osses: Tallados en madera – Villarrica, 300 piezas.</li><li>• Gladys Osorio: Tallados en madera, reproducciones Isla de Pascua – Valparaíso, 30 piezas.</li><li>• Hugo Adaros: Tallados en combarbalita – Combarbalá, 1.000 piezas.</li><li>• Michael Darabos: Libretas con terciado – Santiago/Pirque, 600 piezas.</li><li>• Jessica Pérez: Madejas de lana – Santiago/Peñaflor, 1.000 unidades.</li></ul>

“Como las artesanías no son productos de primera necesidad, en tiempo de crisis es lo primero que se corta”

Hugo Adaros, Gerente de Comparte, enero 2010

Según las capacidades competitivas de las comercializadoras en el ámbito del comercio justo se creó un Plan para dar apoyo a los artesanos de Chile.

Algunos de los objetivos Específicos del Plan son

- ✓ Detectar oportunidades comerciales para los productos artesanales y profundizar contactos establecidos por las organizaciones en Estados Unidos y Europa.
- ✓ Fortalecer la gestión de internacionalización de las empresas de artesanía en el mercado norteamericano, contribuyendo a la diversificación productiva y exportadora.
- ✓ Prospeccionar Estados Unidos y Europa con la nueva oferta de productos artesanales.
- ✓ Potenciar el trabajo conjunto de las empresas que comercializan artesanía.
- ✓ Contribuir a promover la Artesanía Chilena fuera de los límites, aportando a la valoración y desarrollo de sus prácticas culturales en las nuevas generaciones.
- ✓ Propiciar el rescate y valoración de un segmento del patrimonio cultural y su adecuación ante las exigencias de nuevos mercados.
- ✓ Contactar a importadores de artesanía en el mercado norteamericano, así como conocer las tendencias del mercado.
- ✓ Incrementar las exportaciones del sector artesanal chileno.
- ✓ Fortalecer las capacidades competitivas de las comercializadoras que intervienen en la cadena comercial entre el artesano y el mercado.

## **2.5 Mecanismos de fomento**

El programa de apoyo a la PYME se realiza a través de su ente máximo coordinador: La Corporación de Fomento y la Producción, CORFO. Este es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos creando así, condiciones para lograr mayores oportunidades para la sociedad. Existen variados programas y concursos para ayudar a los microempresarios según sus necesidades, ya sea, crecer, emprender, innovar o financiar. Estos programas y concursos se diferencian también según sean, personas, empresas, instituciones o incubadoras.

A su vez el Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, empresa filial a CORFO, tiene por objetivo central promover el fomento y desarrollo de la PYME así como, contribuir a su inserción en el proceso de desarrollo económico y social del país, todo esto apoyado con la creación de una cultura empresarial moderna, competitiva e innovadora. Estos programas de ayuda se dividen según la región, el perfil: emprendedor, empresario u organización, y las necesidades: asociatividad, financiamiento o mejorar la gestión.

Para entender como CORFO y SERCOTEC pueden ayudar y apoyar a las PYME, se explican a continuación algunos programas, los cuales representan alternativas frente a inquietudes de las empresas artesanales.

## **2.5.1 Programas de CORFO**

### **2.5.1.1. Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación (PAE)**

El objetivo es fomentar una cultura que busque mejorar la competitividad de nuestra economía a través de programas de amplio impacto que validen y promuevan la opción de emprender e innovar como herramientas privilegiadas de desarrollo económico y social.

✓ “Cultura de Innovación”,

Proyectos que tengan como foco el impulso y la promoción masiva de la innovación como agente de cambio cultural y de desarrollo de empresas y personas.

✓ “Pre start up o emprendimiento de alto potencial”,

Iniciativas que impulsen e incentiven masivamente la formación de emprendedores, entregándoles herramientas para llevar a cabo un proyecto y buscar financiamiento, aumentando sus posibilidades de éxito.

Este programa está orientado a personas jurídicas constituidas en Chile, con o sin fines de lucro, y a personas naturales que posean la calidad de empresarios individuales, esto es, que cuenten con iniciación de actividades y que tributen en primera categoría. Entrega apoyo para la realización de actividades, como: cursos o talleres de creatividad, liderazgo, lenguaje de negocios, redes de confianza, motivacionales, formativos, integración, negociación, entre otros.

### **2.5.1.2. Proyecto de fomento (PROFO)**

Está constituido, generalmente, por un grupo de empresas de rubros similares y de localización común, que deben trabajar coordinadamente y articularse con las distintas entidades públicas y privadas de la región con el objeto de mejorar su competitividad y su inserción en los mercados y potenciar el desarrollo local. Este Proyecto de Fomento (PROFO) es articulado por una institución que aporta un gerente de tiempo completo dedicado a coordinar las acciones del grupo de empresas y las entidades involucradas. Además, apoya esta iniciativa con subsidios decrecientes en el tiempo para actividades de transferencia de tecnología, capacitación, participación en ferias y exposiciones. Se estimula así, el trabajo asociativo entre empresarios y provoca o fomenta el concepto de sinergia, demostrando que el todo es mayor a la suma de las partes, esto a la vez conlleva a la mejoría de la posición competitiva del todo, cosa que no podría lograrse de manera óptima por el esfuerzo particular.

Este programa subsidia el 50% de todas las actividades necesarias para el diagnóstico de las empresas participantes, con un tope de \$8.000.000; y el 50% con tope de \$40.000.000 para la etapa de desarrollo, que contempla la elaboración de un plan de trabajo asociativo y su implementación.

Entre las actividades a cofinanciar, se considera la contratación de consultorías, asistencia técnica, capacitación y acciones de promoción y difusión, según corresponda.

### **2.5.1.3. Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento - Región de Coquimbo**

El objetivo es apoyar emprendimientos regionales de alto potencial de crecimiento en el inicio de sus proyectos, mediante el cofinanciamiento de actividades para la creación, puesta en marcha y despegue de sus empresas.

El "Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento - Región de Coquimbo" se orienta preferentemente a impulsar emprendimientos que impacten y contribuyan a mejorar la competitividad de la región de Coquimbo de acuerdo al Plan de Desarrollo Regional y en la Estrategia Regional de Innovación.

Al concurso podrán postular personas jurídicas constituidas en Chile, con fines de lucro con menos de tres años de existencia y personas naturales mayores de 18 años que postulen individualmente.

Los proyectos adjudicados obtendrán un subsidio, no reembolsable, de hasta un 75% del monto total del presupuesto presentado y aprobado, con un tope de hasta \$25.000.000.

El Beneficiario realizará un aporte de al menos el 25% del costo total del proyecto, aporte que deberá ser exclusivamente pecuniario, no pudiendo imputarse a este porcentaje ítems de gastos como valorización de trabajo no remunerado, valorización de propiedades o infraestructura preexistente.

## **2.5.2. Programas de Sercotec**

### **2.5.2.1. Empresario Iniciativas de Desarrollo de Mercado (IDM)**

Es un concurso regional que otorga recursos en efectivo para apoyar a micro y/o pequeños empresarios/as que se unen para alcanzar o conseguir mejores oportunidades, a través de la venta o compra en conjunto, la apertura de nuevos mercados y desarrollo de algún nuevo producto o servicio.

Pueden postular grupos de micro y pequeñas empresas o cooperativas con iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos, cuyo objetivo sea capturar una oportunidad de negocios que cada una por sí sola no podría aprovechar.

El aporte de SERCOTEC puede llegar hasta los \$6.000.000 por empresa, con un tope máximo de \$30.000.000 por proyecto. Por su parte el grupo de empresas deberá cofinanciar en efectivo, al menos, el 20% sobre el aporte de SERCOTEC.

### **2.5.2.2. Programa iniciativas de desarrollo territorial 2013**

Es un Programa que financia la ejecución de proyectos que promueven la obtención de beneficios colectivos, su objetivo es contribuir a generar un mayor desarrollo económico local del territorio y/o comuna donde se desarrolla el proyecto, por lo cual, se requiere el apoyo en recursos efectivos o valorizados de

un tercer actor ya sea público y/o privado, de manera que asegure un trabajo articulado y coordinado.

El subsidio de SERCOTEC llega hasta \$15.000.000 por proyecto, con un tope de \$3.000.000 por empresa, en el caso de grupos de empresas postulantes. Por su parte, el grupo de empresarios deberá cofinanciar al menos el 20% sobre el subsidio de SERCOTEC, en efectivo. El proyecto requiere además, el apoyo en recursos efectivos o valorizados por parte de un tercer actor ya sea público y/o privado. Los recursos valorizados sólo podrán ser aportados por un organismo público.

**Los ítems posibles de financiar son los siguientes**

- ✓ Prospección de Mercado: Estudios, Catastros y Evaluaciones; Misiones comerciales y/o tecnológicas, visitas y pasantías.
- ✓ Asistencia Técnica y Asesoría en Gestión:
- ✓ Capacitación.
- ✓ Acciones de difusión y marketing: Comprende Ferias de exposición y eventos, Promoción, publicidad y difusión.
- ✓ Activos Productivos y/o de funcionamiento.
- ✓ Habilitación de Infraestructura.
- ✓ Capital de trabajo y gastos de formalización.

## **2.6 RESUMEN**

Chile es un país exportador donde el intercambio comercial es de importancia para su economía, el comportamiento del pib nacional, varía con los años, pero se ha dejado demostrado que a pesar de las crisis económicas de países extranjeros, este se ha mantenido con un crecimiento constante. Las ventas al extranjero y la experiencia que han tenido los artesanos de Combarbalá con el comercio internacional, no han sido de gran impacto, es por esto que se mencionaron convenios, incentivos y planes que existen en Chile, para apoyar a los emprendedores artesanales, tales como programas de comparte, SERCOTEC, CORFO.

### **Programas de CORFO**

- ✓ Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación
- ✓ Proyectos Asociativos de Fomento (Profo)
- ✓ Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento - Región de Coquimbo

### **Programas de Sercotec**

- ✓ Empresario Iniciativas de Desarrollo de Mercado (IDM)
- ✓ bienvenidos al programa iniciativas de desarrollo territorial 2013
- ✓ Empresario y Organización Iniciativas de Desarrollo Territorial (IDT)

## **CAPITULO III**

### **“PROPUESTA DE UN SISTEMA PRODUCTIVO EN LA ARTESANÍA COMBARBALITA, PARA LOGRAR MAYOR COMPETENCIA”**

Se han producido constantes cambios tanto en el ámbito social, económico, cultural y técnico-científico dentro de las organizaciones, producto de un manejo en la gestión empresarial. El mercado actual del siglo XXI, es cada vez más exigente y para lograr una competitividad se tienen que poner en juego todas las técnicas administrativas, desde el autoabastecimiento, la artesanía, el trueque, la producción industrial y la producción en serie, para producir una evolución constante en los métodos de gestión empresarial y, entre ellos, en de gestión de la producción.

Por estos cambios en la forma de gestionar que tienen las organizaciones, ya no se tiene un solo atributo para tener chance comercial, es necesario poner atención en el precio, la calidad, el servicio, la utilidad y el posicionamiento. Esta situación provoca que las organizaciones quieran obtener un alto nivel de eficiencia, considerando al sector de producción y procesos como un elemento importante del sistema de la organización.

El principal objetivo de este capítulo es proponer un sistema productivo para los artesanos de Combarbalá, creando una organización asociativa, con el fin de obtener eficiencia en su producción y así competir en el mercado extranjero.

### **3.1 Trabajo de los artesanos.**

Estos trabajos en piedra Combarbalita, están directamente relacionados a la historia de la ciudad de Combarbalá. Los artesanos oriundos de esta zona, ya tienen experiencia suficiente y han logrado transformar esta roca en variadas formas, ellos trabajan con aquella que tiene una dureza de 2,5 en la escala de Mohs, la que se transforma mediante tallados, hasta crear productos de artesanía decorativa e incluso, crear grandes esculturas.

La piedra ha sido explotada en menores cantidades por artesanos locales, mientras que en los mercados extranjeros existe una demanda para ella, pero como no existen volúmenes de producción adecuados para cubrir esta demanda, no se puede exportar y por lo tanto, se pierde la oportunidad de negocio.

#### **3.1.1. Los artesanos**

Los artesanos de Combarbalá, están agrupados en dos asociaciones, una de alrededor de 120 miembros y otra con tan solo 23 miembros. Este grupo más pequeño, viajó a Europa sin éxito, no pudieron concretar negocios producto de que no dieron abasto con los pedidos. Don Jorge Castillo y Luis Flores, dos de los artesanos de la zona, dieron a conocer que no pudieron siquiera enviar las 180 muestras que cada país, Francia e Italia, solicito para la futura comercialización.

Las empresas de artesanías son familiares, por lo cual, el artesano es aquel que extrae la piedra de la Mina, la produce, la comercializa, opera de logístico y realiza el contacto con operadores extranjeros.

### 3.1.2 Proceso de los artesanos

Los procesos que se utilizan para manipular las materias primas que ayudan a crear artesanías, han sido de forma rudimentaria y con pocos aportes de tecnologías, por esto, las herramientas que se pueden apreciar en la elaboración de artesanías, datan desde los tiempos prehispánicos, sin que esta sufran una significativa modificación. Se puede corroborar haciendo una visita en terreno, a la ciudad de Combarbalá, sin embargo, se han incluido maquinas, como sierras circulares, taladros y otras de minería mayor, para ayudar a la artesanía a la extracción y manufactura de la piedra. El proceso es similar al lapislázuli: discos diamantados, esmeriles, lijas, pulidos. Todo para fabricar diversos diseños.

El proceso productivo que se identifica en la elaboración de los productos en piedra Combarbalita es un proceso productivo de tipo intermitente. En general, se pueden distinguir tres: uno manual, uno mecánico y otro mixto.

El primero, utiliza solo el accionar de las manos y herramientas manuales, como los formones y sierras de distintos tamaños, este proceso se utiliza en productos tallados.



El mecánico se refiere a aquel proceso y confección de la pieza con un motor de 2Hp. de fuerza, sierras de disco, tornos y pulidoras mecánicas. Aquí se realizan trabajos que tienen formas ovaladas y cilíndricas (Vasos, Huevos y Esferas).



El mixto es el uso y combinación de ambos métodos nombrados, lo que implica utilizar herramientas manuales y eléctricas. Este último es el proceso más utilizado por los artesanos, ya que con él se ahorra energía, fuerza y tiempo.

proceso productivo consta de las siguientes etapas.

- Extracción y transporte de la piedra al lugar de trabajo
- Corte
- Trabajo de forma o diseño
- Armado y pegado de piezas (si es necesario)
- Lijado
- Pulido y Brillo

La artesanía en Piedra Combarbalita presenta una marcada tendencia a la elaboración de productos decorativos, de los talleres visitados el 100% los produce. En tanto a la creación de diseños diferentes, no es frecuente.

### 3.2 Propuesta

Al ser una producción intermitente no producen grandes cantidades. La fuerza de trabajo y el equipo son flexibles y se ocupan de diversas tareas. Cada nuevo pedido se maneja como una unidad independiente, es por esto que para lograr satisfacer la demanda extranjera se propondrá implementar un sistema de proceso por lote, en el cual, los volúmenes, variedad y cantidad son más altos.

Se creará una cooperativa, esta es una asociación autónoma de personas naturales o empresas, unidas voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes, a través de una empresa controlada de manera conjunta y democrática. Estas fortalecen a las personas permitiendo hasta a los segmentos más pobres de la población participar en el progreso económico; Crean oportunidades laborales para aquellos que tienen aptitudes pero poco o ningún capital y proveen de protección, organizando auto ayuda mutua en las comunidades.

Para conformarla, los artesanos deben tener los siguientes requisitos:

- ✓ Afiliación voluntaria y abierta.
- ✓ Control democrático de los miembros.
- ✓ Participación económica de los miembros.
- ✓ Autonomía e independencia.
- ✓ Educación, capacitación e información.
- ✓ Cooperación entre cooperativas.

### 3.3. Creación de la cooperativa

Estas se constituyen similares a las sociedades anónimas, se necesita:

- Escritura pública del acta de la Junta General Constitutiva
- Inscribir el extracto de la misma en el registro de comercio del Conservador de Bienes Raíces correspondiente a su domicilio social
- Publicarlo en el Diario Oficial, el cual se expresará:
  - la razón social,
  - domicilio y duración de la cooperativa,
  - la enunciación de su objeto,
  - el número de los socios que concurrieron a su constitución,
  - el capital suscrito y pagado,
  - el nombre y domicilio del notario ante el cual se redujo a escritura pública el acta, y la fecha de la escritura.

Adicionalmente, los artesanos asociados deben inscribir su constitución en el Registro de Cooperativas que lleva el Departamento de Cooperativas, conforme las disposiciones que dicte al efecto.



### **3.4 PROFO**

Los gobiernos deben promover el crecimiento y la viabilidad de las cooperativas facilitando el acceso al financiamiento de la inversión y crédito, así como también a la capacitación, debiendo asociarse cuando sea apropiado.

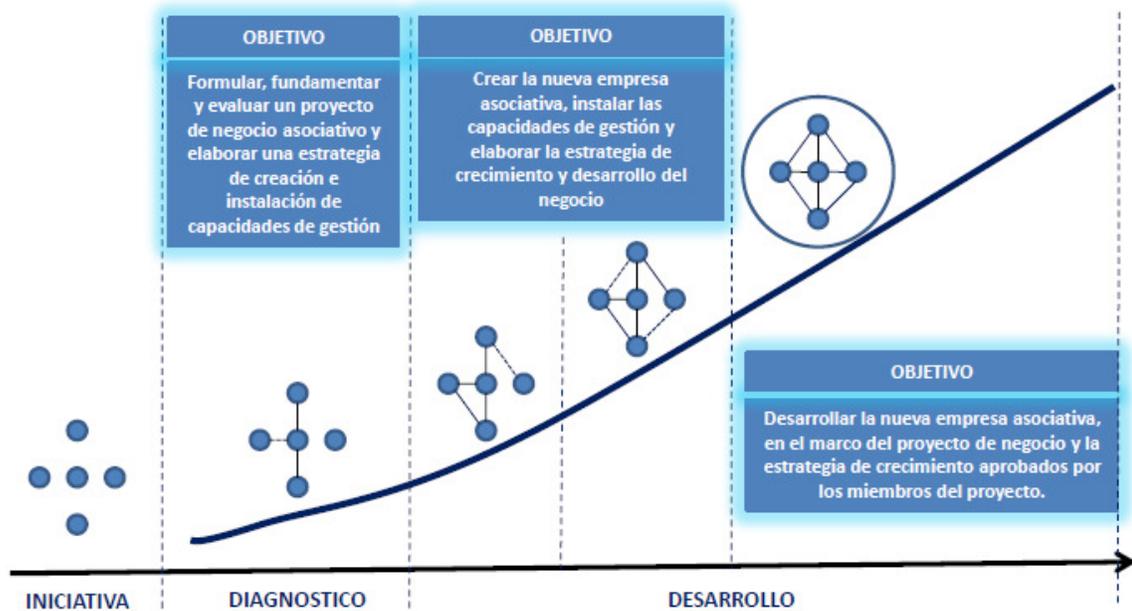
Es por eso que al crear la cooperativa de los artesanos de Combarbalá se postulara a un profo, ya que este les aportará un gerente que coordinará las acciones del grupo de empresas.

Con este profo se les otorgará un subsidio para actividades de transferencia de tecnología, capacitación, participación en ferias y exposiciones. Esto generará la mejoría de la posición competitiva del todo.

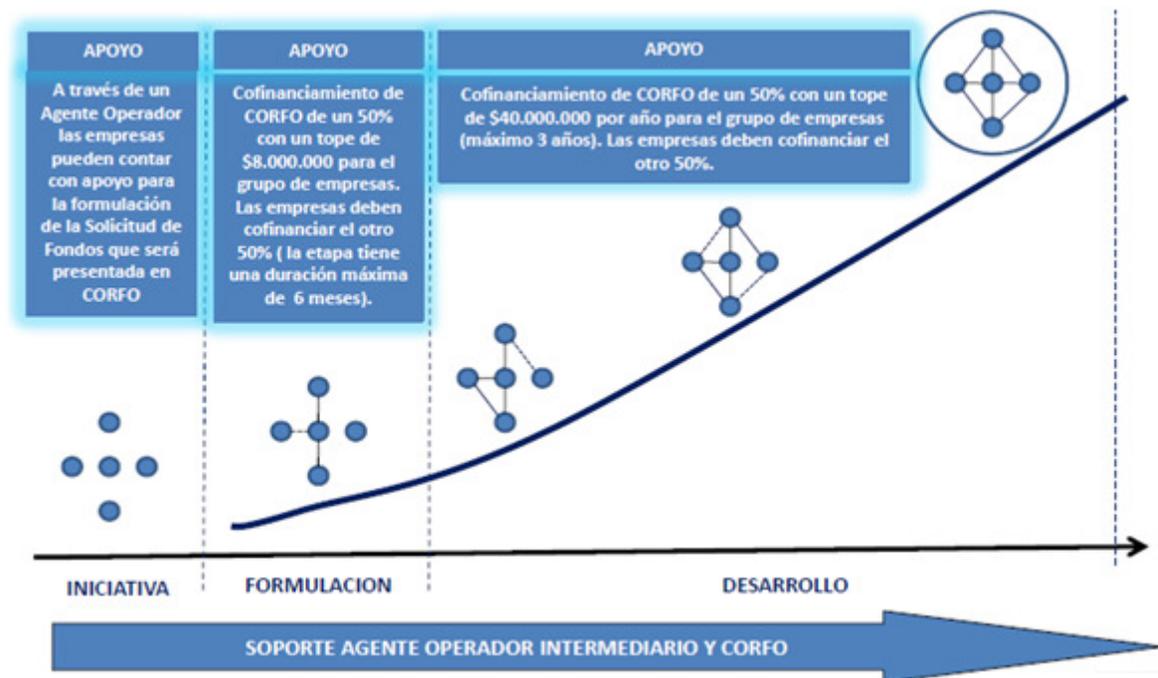
Dependiendo como sea el avance de estos artesanos organizados en esta cooperativa, se verá la alternativa de crear una sociedad anónima o como asociación gremial, ya que los empresarios tienden a darle una expresión orgánica formal a la asociatividad.

Este subsidio contempla la elaboración de un plan de trabajo asociativo y su implementación, con actividades que considera la contratación de consultorías, asistencia técnica, capacitación y acciones de promoción y difusión.

### 3.5 Ciclo del proyecto



### 3.6 Apoyo de CORFO PROFO



### 3.7 Beneficios del PROFO

#### Gestión

- Diversificación de productos y servicios.
- Economías de escala.
- Estandarización de procedimientos.
- Creación de alianzas estratégicas.
- Desarrollos de Franquicia.

#### Comercial

- Aumento en ventas (por rotación y margen).
- Desarrollo de imagen corporativa.
- Mayor cuota de mercado.
- Mayor margen por menores costos.

#### Asociatividad

- Fortalecimiento de las confianzas al interior del grupo.
- Intercambio de información de mercado entre las empresas.
- Desarrollo, ampliación y optimización oferta existente.
- Posibilidad de realizar inversiones conjuntas para el grupo asociativo.

### **3.8 Idea de negocio asociativo**

Ya se tiene una iniciativa, que es crear una cooperativa, para aumentar los beneficios de los artesanos que individualmente no han podido abarcar de manera eficiente al mercado extranjero. Se realizara el diagnostico en donde se mostrara su respectiva visión de negocio, estableciendo los objetivos específicos y generales, como también los beneficios esperados, para luego desarrollar esta idea de negocio.

En lo que respecta en el apoyo que dará CORFO, se tiene lista la iniciativa y se realizara hasta la etapa de formulación, mostrando las actividades a realizar, el programa con los plazos de estas mismas, los informes correspondientes mas el presupuesto de esta etapa, luego de esto, se verá si el proyecto es viable, de ser así, se empezará a trabajar en la etapa de desarrollo, para la cual, es necesario hacer un estudio mas acabo para su buen funcionamiento.

#### **3.8.1 Visión.**

“Hacer de 3 empresas de artesanos de Combarbalá un potencial grupo exportador, mejorando e innovando su producción, su distribución y publicidad, manteniendo la calidad en sus productos.”

Consiste en crear una Empresa Conjunta, que se dedique a innovar en su proceso productivo y así comercializar los servicios de sus miembros al mercado extranjero bajo la forma de "Combarbalita operadores"

### **3.8.2 Objetivo principal:**

- Desarrollar y perfeccionar capacidades técnicas y productivas.
- Instalar un sistema productivo eficiente para los requerimientos de la empresa.
- Penetración y Desarrollo de Mercados.

### **3.8.3 Resultado esperado:**

- Crear plan de negocio asociativo entre los artesanos
- Definir estrategia de instalación de capacidades de dicho proyecto.
- Materializar una idea de negocio común con el fin de mejorar su competitividad.

### **3.8.4 Objetivo general:**

- Elaborar estudio de mercado para la comercialización
- Potenciar la producción de la piedra y los productos elaborados a base de la combarbalita en mercados extranjeros.
- Generar un proceso por lote, con el fin de aumentar los beneficios económicos y abrir las barreras que se tienen al comercio exterior optimizando, a su vez, el uso de los recursos artesanales en su finalización.

### 3.9 Etapa de formulación.

#### 3.9.1 Plan de actividades

Nombre de la actividad	Objetivo de la actividad	Descripción de la actividad	Duración (Horas)
<b>Análisis del acondicionamiento de talleres artesanales y vehículos</b>	Ampliar los talleres artesanales y adquirir nueva maquinaria.	Se comenzará por hacer el análisis de cómo acondicionar los antiguos talleres de los artesanos asociados, remodelando con la construcción de un galpón más amplio. También se analizarán y cotizarán alternativas para adquirir nueva maquinaria.	80
<b>Análisis de la producción</b>	Identificar el tipo de producción adecuado para los nuevos requerimientos que tendrá la cooperativa.	Se incorporarán maquinarias de producción industrial, se seguirá trabajando con un maestro de artesanía experimentado y capacitado, el que tendrá que estar a cargo de la producción de las maquinarias y el acabado de los detalles constituyendo así un producto artesanal. Se integrará a la producción Pantógrafos los cuales darán los moldes básicos para la producción en serie. Con esto se obtendrá una mayor eficiencia y rapidez para generar mayores cantidades de artículos.	80
<b>Análisis de la organización</b>	Identificar el tipo de organización necesario para generar un control adecuado y organizado de acuerdo a los nuevos requerimientos de la cooperativa.	Se tendrá como base el trabajo en equipo y la comunicación recíproca entre los individuos, desde los altos mandos hasta el operario. Las operaciones se basarán en la producción y comercialización de las artesanías. A través del trabajo en equipo, se gestionará la planeación, el control y la realización de los logros establecidos de acuerdo a las necesidades que tengan los clientes. La supervisión y control de los procesos estará a cargo de los supervisores de departamento, así se mantendrá un orden y organización clara al momento de tomar decisiones. Los trabajadores contarán con capacitación en torno al manejo de las maquinarias y las nuevas actividades a implementar. Los mineros dedicados a la extracción bruta de la piedra contarán con la ayuda de perforadoras y correas transportadoras que llevarán la roca directamente a un punto de acopio. Luego, la piedra será reubicada en los talleres de la empresa donde se comenzará el proceso de producción.	80

Nombre de la actividad	Objetivo de la actividad	Descripción de la actividad	Duración (Horas)
<b>Análisis de la demanda</b>	Identificar los segmentos de mercado posibles de abarcar en el extranjero y cuantificar la demanda.	Se llevará a cabo un estudio de la demanda para poder cuantificar cual serían los posibles clientes del extranjero, definiendo perfiles, proyectando su crecimiento para así poder desarrollar productos que vayan acorde a ellos.	120
<b>Evaluación técnica y económica</b>	Evaluar a través de ciertas herramientas la rentabilidad del proyecto, considerando los aspectos técnicos y económicos.	Se llevara a cabo un análisis técnico-económico de los costos involucrados en la puesta en marcha de estos servicios, proyección de los flujos futuros, estimación del VAN, TIR del proyecto y análisis de sensibilidad de las variables más relevantes.	120
<b>Cadena de valor</b>	Identificar y definir las actividades primarias, tales como: logística a la entrada, operaciones, logística a la salida, promoción y marketing	Se debe realizar un análisis y un estudio de cada uno de los integrantes y agentes que intervienen, influyen y desempeñan alguna labor dentro y fuera de la empresa. Esta se desarrollará para ayudar a analizar las actividades específicas con el propósito de crear valor y riqueza, junto con reducir los costos tanto operacionales como productivos a través de estrategias competitivas y optimización de los desempeños operacionales, logísticos, productivos y comerciales entre otros.	80
<b>Talleres de análisis y evaluación de resultados</b>	Construcción de una visión futura de afrontar el trabajo en forma conjunta.	Motivar y comprometer a los empresarios en un trabajo para los próximos años y vivenciar la experiencia de un trabajo compartido, dando lugar a derechos, obligaciones, beneficios y restricciones de un proyecto nuevo. Además se socializarán los resultados obtenidos en los análisis realizados.	24

### 3.9.2 Programa de actividades

Nombre actividad	MES												TOTAL (%)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Análisis del acondicionamiento de talleres artesanales y vehículos	50	50												100
Análisis de la Producción	50	50												100
Análisis de la Organización		50	50											100
Análisis de la demanda		30	30	40										100
Evaluación técnica y económica				50	50									100
Cadena de Valor				50	50									100
Talleres de análisis y evaluación de resultados			50		50									100

### 3.9.3 Presupuesto de la etapa de formulación

Nombre actividad	Costo actividad		Cofinanc. CORFO	Aporte empresarial
	\$	% c/r Costo total		
Análisis del acondicionamiento de talleres artesanales y vehículos	970.000	12%	485.000	485.000
Análisis de la producción	1.120.000	14%	560.000	560.000
Análisis de la organización	1.120.000	14%	560.000	560.000
Análisis de la demanda	1.800.000	23%	900.000	900.000
Evaluación técnica y económica	1.250.000	16%	625.000	625.000
Cadena de Valor	1.250.000	16%	625.000	625.000
Talleres de análisis y evaluación de resultados	450.000	6%	225.000	225.000
<b>Costo total etapa</b>	<b>7.960.000</b>	<b>100%</b>	<b>3.980.000</b>	<b>3.980.000</b>
			<b>50%</b>	<b>50%</b>

### 3.9.4 Productos entregables

<b>NOMBRE INFORME</b>	<b>Alcance y resumen del contenido del informe</b>	<b>Fecha de entrega</b>	<b>Monto a pagar</b>	<b>% c/r al Costo total de etapa</b>
Análisis del acondicionamiento de talleres artesanales y vehículos	Entrega información de los cambios y avances de los talleres antiguos de los artesanos asociados, los cuales se han acondicionado y remodelado con la construcción de un galpón más amplio.	21/11/2014	\$ 970.000	12%
Análisis de la producción	Entrega información sobre las maquinarias integradas, como los pantógrafos, también entrega información sobre el tipo de producción integrado y su funcionamiento.	05/12/2014	\$ 1.120.000	14%
Análisis de la organización	Entrega la situación actual de cada una de las empresas, una identificación y evaluación de las fortalezas y debilidades. Este documento contendrá toda la información sobre recursos humanos y canales de distribución, que permitirá identificar la manera de gestionar más adecuada.	05/01/2015	\$ 1.120.000	14%
Análisis de la demanda	Entrega información de los posibles segmentos de mercados a los cuales se puede llegar, perfiles de clientes y cuantificación de la demanda para el agente local de negocio.	05/01/2015	\$ 1.800.000	23%
Evaluación técnica y económica	Documento que servirá para identificar la factibilidad técnica de llevar a cabo el negocio en Combarbalá y diferentes análisis de sensibilidad para poder decidir con que productos se partirá ofreciendo.	06/02/2015	\$ 1.250.000	16%
Cadena de Valor	Se identificarán los agentes que pueden apoyar el desarrollo del negocio, se llevarán a cabo los contactos respectivos y se realizarán gestiones preliminares para generar algún tipo de alianza.	15/02/2015	\$ 1.250.000	16%
Talleres de análisis y evaluación de resultados	Con la ejecución de los talleres, se esperan los siguientes resultados; predisposición de logro a objetivos empresariales, cohesión del equipo de trabajo que enfrenta el desafío del un PROFO, y la planificación, por parte del equipo participante, del proyecto asociativo.	25/02/2015	\$ 450.000	6%
<b>Costo total de la etapa</b>			<b>\$ 7.960.000</b>	<b>100%</b>

### **3.10 Promoción y marketing**

Se debe utilizar una estrategia basada en un marketing agresivo y directo, dándole a conocer al cliente extranjero los datos, tales como el precios, labores realizada, la competencia, las tecnologías aplicadas, las herramientas utilizadas tanto de la propia empresa como de la competencia, cosa que se reflejen las reales ventajas competitivas.

La fijación de precios de los productos se basara en el valor agregado que se incluye al momento de dar el acabado a las artesanías por parte de los artesanos. Es así como también se considera a los precios de la competencia solo como referencia.

Debido al bajo costo que tiene el abastecimiento de la materia prima, se puede lograr un margen de utilidad significativo, lo que favorece a la cooperativa, pudiendo llegar inclusive, a hacer publicidad en el extranjero. Es necesario para abordar el mercado internacional, enviar muestras a los clientes, folletos y volantes con carácter publicitario.

El objetivo principal de este tipo de publicidad, es dar a conocer las características, ventajas comparativas y virtudes de nuestra artesanía.

### 3.10.1 Actividades de apoyo

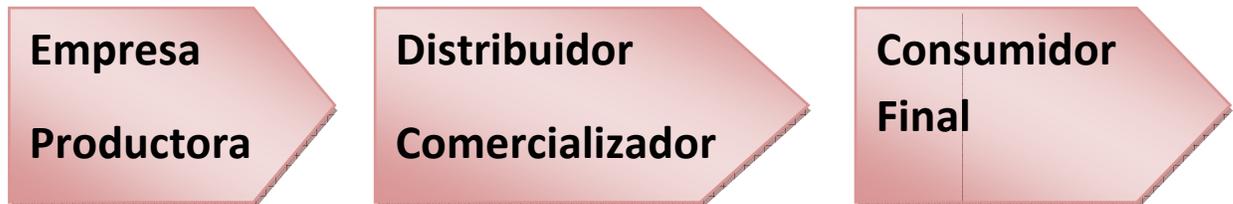
La investigación de nuevas tecnologías, procesos, productos y servicios dan un apoyo a la hora de ejecutar la cadena de valor (figura 3.1). Sin esta quedamos a merced del letargo y la obsolescencia, sin dejar de lado a la competencia directa en el mercado. Un equipo técnico profesional informado y abierto a las tendencias externas representa una ventaja, aun mas se requiere de gente innovadora y con ganas de generar y desarrollar nuevos procesos y diseños replanteándose los ya establecidos en el trabajo.

El recurso humano, es el alma de cualquier institución o empresa, la columna vertebral de estas. Al momento de reclutar el personal no basta con conocer sus antecedentes

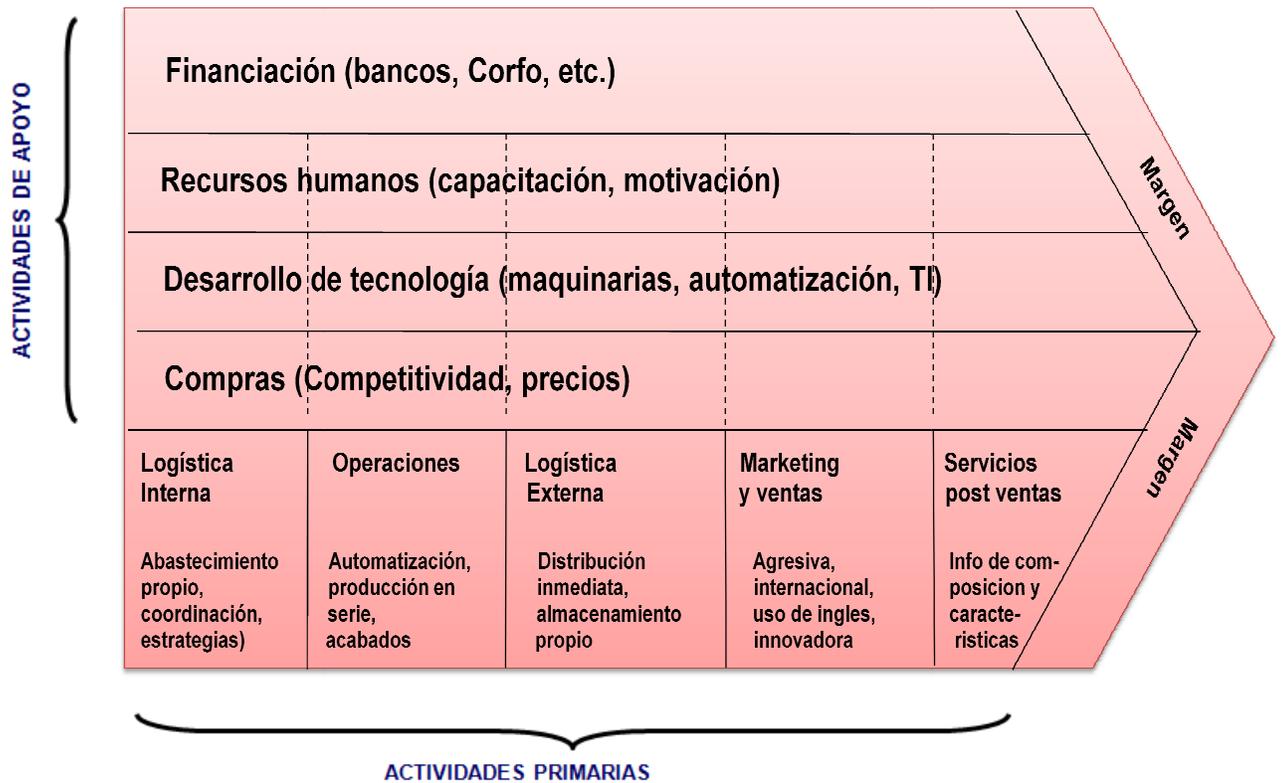


académicos o laborales, es necesario llegar a conocer al individuo personalmente y así comprender cuáles son sus valores personales que podría brindar. La educación y capacitación constante es también un factor de importancia, tener gente motivada, con objetivos en común corporativos, y ganas de generar riqueza, es un éxito al largo plazo y a una eficiencia general. En este caso los trabajadores se enviaran a capacitación, aprovechando los beneficios que el profo les ofrece.

Figura 3.1 “Cadena de Valor”



**Cadena de valor interna**



Fuente: “Administración de operaciones: estrategia y análisis, Lee J. Krajewski, Ritzman, Larry P. 5ta edición. 2000.”

### **3.11 RESUMEN**

El trabajos de los artesanos es extraer la piedra y procesarla para su comercialización, el tipo de proceso que ocupan es intermitente, esto lleva a que no pueda satisfacer una demanda extranjera, ya que los pedidos de productos son volúmenes mayores a los producidos por los artesanos. Para afrontar este problema se creó una cooperativa, la cual pudo postular a un profo, este es un programa de apoyo a las pymes que otorga CORFO. El profo contiene la idea de negocio, su visión, los objetivos principales y el general, el plan de actividades, la programación de estas y el presupuesto para la etapa de formulación. También se muestra la promoción y marketing que debe tener esta nueva organización asociativa para que logre penetrar el mercado internacional.

## CONCLUSIONES GENERALES

### 4.1 Conclusiones

La artesanía de Combarbalá, data de tiempos pre hispánicos, donde su producción es de tipo intermitente sin mayor grado de elaboración ni organización, es por esto que surgió la problemática de ayudarlos proponiéndoles un sistema de producción acorde a las exigencias que tiene el mercado globalizado, donde el comercio se ha abierto al exterior y las empresas han tenido que adaptarse y reinventarse para no desaparecer.

La administración de los recursos productivos de la empresa determina el crecimiento y la competitividad de ella, como también el crear un diseño e implementar un sistema productivo.

Un sistema de producción, es cualquier actividad que produzca algo. Aquello que toma un insumo y lo transforma en una salida o producto con valor inherente. En el existen los procesos, los cuales según su diseño pueden ser procesos de múltiples etapas o procesos de múltiples etapas con amortiguadores. También se dividen según el flujo que tengan, estos pueden ser procesos de proyecto, procesos de producción intermitente, procesos por lote, procesos en línea y procesos continuos.

Según el tipo de procesos se puede medir la productividad que tiene la empresa, para desarrollar estos procesos existe la subdivisión de trabajo, en donde existen ventajas y desventajas para la especialización de la mano de obra. Existen 3 tipos de decisiones para el diseño del trabajo: las estratégicas, las operativas y las de control. Es de importancia innovar en los procesos y en los productos para tener mayores oportunidades de emprender una empresa con éxito si se quiere introducir en un mercado extranjero.

Dado que Chile es un país exportador, dejando demostrado que el intercambio comercial afecta al pib nacional, se ha sabido mantener con un crecimiento sostenido dentro de los últimos 10 años, si bien este año 2013 ha presentado un aumento del 4,1% que está por debajo de lo que aumento el segundo semestre del 2012 que fue alrededor de un 5% o 6 %, está dentro de los países latinoamericanos, como el país que menos ha bajado.

La experiencia que han tenido los artesanos de Combarbalá con el intercambio comercial, no ha sido buena debido al poco stock y la baja producción que tienen, al momento de los requerimientos de los clientes extranjeros, es por esto que el gobierno ha impulsado programas de apoyo a las pymes y personas naturales, para fomentar esta iniciativa de emprender un negocio sustentable. Los programas son:

## **Programas de CORFO**

- ✓ Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación
- ✓ Proyectos Asociativos de Fomento (Profo)
- ✓ Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento - Región de Coquimbo

## **Programas de Sercotec**

- ✓ Empresario Iniciativas de Desarrollo de Mercado (IDM)
- ✓ bienvenidos al programa iniciativas de desarrollo territorial 2013
- ✓ Empresario y Organización Iniciativas de Desarrollo Territorial (IDT)

Para postular a un profo fue necesario crear una cooperativa de trabajadores, donde participan 3 empresas de artesanos, debido a que individualmente no han podido abarcar el mercado extranjero. Para este profo fue necesario realizar el diagnostico de la cooperativa en donde se mostro la visión de negocio, se establecieron los objetivos y los beneficios esperados. Se realizo hasta la primera etapa, que es de formulación, debido a que si se aprueba esa etapa, se dará pie para terminar el estudio y desarrollarlo con mayor información.

En la etapa de formulación se establecen las actividades, los plazos de estas, el presupuesto de desarrollar las actividades y posterior entregar el informe de estos análisis para el estudio y desarrollo final del proyecto.

Para el nuevo sistema de organización entre las empresas asociadas se debe contar tan solo con las principales áreas, las que conforman el departamento de marketing y desarrollo, departamento de producción, departamento de administración y el departamento de comercio exterior. Se expone, no en detalle, las actividades primarias y de apoyo que debería tener la empresa en su cadena de valor.

Mientras estos artesanos continúen acumulando ventajas económicas, tendrán menos posibilidades de volver a caer en la pobreza. Las cooperativas son una fuerza que ayuda a asegurar que la gente de todos los niveles adquisitivos sea incluida en el crecimiento a largo plazo de la economía nacional. Representan soluciones locales a los desafíos creados por un mundo rápidamente globalizado.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS**

- Carlos S. Andriani, Rodolfo Eduardo Biasca, Mauricio Rodríguez M. “El nuevo sistema de gestión para las PYMEs: un reto para las empresas”, 2004
- Taiichi Ōno, “El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala”, 2004
- Beltrán, R. “El mejoramiento continuo: una ansiada y escurridiza calidad empresarial” art. 2010.
- Administración de operaciones: estrategia y análisis, Lee J. Krajewski, Ritzman, Larry P. 5ta edición. 2000.
- Malaver Rodríguez Malaver R. "La innovación tecnológica en la industria colombiana: Un Estudio de DOS Cadenas Industriales", 2003.
- Robert S. Pindyck, Daniel L. Rubinfeld, “Microeconomía “, 1995.
- Daniel Sipper, Robert L. Bulfin Jr. “Planeación y control de la producción”, 2003.
- Chase Jacobs, Aquilano. “Administración de la producción y operaciones para una ventaja competitiva”, 2005

## ARTÍCULOS, PROGRAMAS O PUBLICACIONES

- Banco central, estadísticas, estudios, publicaciones, [en línea], Disponible en: <http://www.bcentral.cl/publicaciones/estadisticas/sector-externo/pdf/ice012011.pdf>

[Consulta: 30 de Diciembre de 2013]

- Prochile. Estudios de mercado para cada sector exportador elaborados por las Oficinas Comerciales de ProChile en el exterior, [en línea], Disponible en: <http://rc.prochile.gob.cl/noticia/list/1>

[Consulta: 30 de Mayo de 2013]

- Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación (PAE), [en línea], Disponible en: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-apoyo-al-entorno-para-el-emprendimiento-y-la-innovacion-pae>

[Consulta: 26 de noviembre de 2013]

- Proyectos Asociativos de Fomento (Profo), [en línea], Disponible en: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/proyectos-asociativos-de-fomento-profo>

[Consulta: 26 de Noviembre de 2013]

- Programa Regional de Apoyo al Emprendimiento - Región de Coquimbo, [en línea], Disponible en: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-regional-de-apoyo-al-emprendimiento--region-de-coquimbo>

[Consulta: 26 de Noviembre de 2013]

- Iniciativas de Desarrollo de Mercado (IDM), [en línea], Disponible en: <http://www.sercotec.cl/Programas/IniciativasdeDesarrollodeMercado%28IDM%29.aspx>

[Consulta: 26 de Noviembre de 2013]

- Programas iniciativas de desarrollo territorial 2013, [en línea], Disponible en: <http://3w.sercotec.cl/web/sercotec/articulacion-publico-privada>

[Consulta: 26 de Noviembre de 2013]

- Iniciativas de Desarrollo Territorial (IDT), [en línea], Disponible en: <http://www.sercotec.cl/Programas/IniciativasdeDesarrolloTerritorial%28IDT%29.aspx>

[Consulta: 26 de Noviembre de 2013]

## ARTICULOS DE REVISTAS Y DIARIOS

- Corporación de defensa de la soberanía, Estudios históricos y políticos para la defensa del patrimonio territorial chileno, [en línea]. Disponible en: [http://www.soberaniachile.cl/productos\\_nativos\\_o\\_patrimoniales\\_amenazados.html](http://www.soberaniachile.cl/productos_nativos_o_patrimoniales_amenazados.html)

[Consulta: 10 de Octubre de 2013]

- Comparte, comercio justo: por Marta Péndola, Periodista la nación [comunicaciones@comparte.cl](mailto:comunicaciones@comparte.cl), [en línea]. Disponible en: [http://www.diarioeldia.cl/index2.php?option=com\\_content&task=view&id=65303&pop=1&page=0&Itemid=171](http://www.diarioeldia.cl/index2.php?option=com_content&task=view&id=65303&pop=1&page=0&Itemid=171)

[Consulta: 20 de julio de 2012]

- Panorama económico mundial: PIB per cápita de Chile, en periodo 2003-2013, [en línea]. Disponible en: <http://www.pulso.cl/noticia/economia/internacional/2013/10/9-31217-9-panorama-economico-mundial--pib-per-capita-de-chile-aumento-75-en-periodo.shtml>

[Consulta: 10 de Octubre de 2013]

## SITIOS DE INTERNET

- Servicios de impuestos internos, [en línea], Disponible en: <http://www.sii.cl>
- Aduanas chile, sitio oficial, [en línea], Disponible en: <http://www.aduana.cl>
- Combarbalita, características físicas, uso, [en línea], Disponible en: <http://www.combarbala.cl>
- Exportación importación – Comercio internacional, Programa de la unidad Exportación, [en línea], Disponible en: <http://www.reingex.com/Exportacion.asp>
- Página oficial del Banco Central de Chile, [en línea], Disponible en: [www.bcentral.cl/](http://www.bcentral.cl/)
- Página oficial del Ministerio de Hacienda. información sobre Indicadores de coyuntura, Sector Externo, IPC y análisis de la economía chilena entre otros aspectos, [en línea], Disponible en: [www.minhda.cl/](http://www.minhda.cl/)
- Página del Instituto Nacional de Estadísticas de Chile. [en línea], Disponible en: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- Organización de Estados Americanos (OEA), contiene información sobre los acuerdos comerciales de sus países miembros, incluidos los firmados por Chile, [en línea], Disponible en: [www.sice.oas.org](http://www.sice.oas.org)

## ANEXOS

### ANEXO Nº 1

#### FORMULARIO DE POSTULACION PARA PROYECTOS DE LA LINEA “PROGRAMA REGIONAL DE APOYO AL EMPRENDIMIENTO”

ANTECEDENTES DEL PROYECTO				
Nombre del Proyecto				
Región de ejecución				
Modalidad de postulación	Entidad Patrocinadora		Etapas previas	Sin Entidad Patrocinadora
Duración en meses				

ANTECEDENTES DEL BENEFICIARIO									
Nombre o Razón Social									
Giro o actividad									
Razón social									
RUT									
Dirección									
Ciudad					Región				
Teléfono					e-mail				
Representante					RUT				

ANTECEDENTES DE LA ENTIDAD PATROCINADORA (SI LO HUBIERA)					
Nombre Entidad					
Nombre Persona Contacto					
Teléfono			e-mail		

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma Beneficiario

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma Miembro de  
Directorio o Socio de la Entidad  
Patrocinadora

\_\_\_\_\_  
Nombre y Firma Gerente de la  
Entidad Patrocinadora

<b>1 Propuesta de negocio</b>
<b>1.1 Identificación de la necesidad del mercado</b> <i>Describir cuál es la Necesidad del Mercado respecto al cuál usted busca solucionar con su Proyecto.</i>
<b>1.2 Producto o servicio</b> <i>Describir detalladamente en qué consiste el producto o servicio a ofrecer. Precio y Producción Estimada.</i>
<b>1.3 Nivel de desarrollo</b> <i>Se debe mencionar y describir el nivel de desarrollo, si corresponde a un diseño conceptual, prototipo, una versión preliminar que requiere ajustes o si ya está lista la versión final validada.</i>
<b>1.4 Validación técnica</b> <i>Debe señalar para el producto o servicio, en el nivel de desarrolla que se encuentre, si ha demostrado cumplir con la hipótesis que plantea, si ha sido probado, si cuenta con alguna certificación de algún centro tecnológico, etc.</i>
<b>1.5 Validación comercial</b> <i>Debe señalar que esfuerzos o actividades ha realizado para presentar su producto a los posibles clientes y cuál ha sido la respuesta de estos. Adjuntar respaldos de estos acercamientos (cartas de recomendación, compromisos de compra, órdenes de compra, etc.)</i>
<b>1.6 Descripción del mercado</b> <i>Describir en términos cuantitativos y cualitativos el mercado potencial de su idea negocio.</i>
<b>1.7 Apoyo o Redes</b> <i>Describir otros colaboradores relevantes vinculados con el desarrollo del emprendimiento, tales como, mentores, empresas, universidades, fondos de capital de riesgo, entidades internacionales, centros tecnológicos u otros.</i>
<b>1.8 Otros Antecedentes del Modelo de Negocios</b> <i>Describir los Canales de Comercialización que espera utilizar; Difusión que espera realizar; Cuál serán las fuentes de ingreso del Proyecto.</i>
<b>2 Equipo</b>
<b>2.1 Antecedentes del emprendedor que postula</b> <i>Breve descripción del perfil del emprendedor y de antecedentes que sean de relevancia para el proyecto.</i>
<b>2.1 Equipo</b> <i>Descripción de los integrantes del equipo, que incluya al Beneficiario y cualquier otro colaborador que participe en el desarrollo del emprendimiento.</i>
<b>2.3 Justificación</b> <i>Justificación de la idoneidad de la composición del equipo y descripción de las cualidades que lo hacen competentes para llevar el proyecto adelante.</i>

### 3 Plan de Actividades

#### 3.1 Detalle actividades

Completar cada cuadro según se indica. A cada actividad debe darle un nombre y una descripción general.

Duración del proyecto en meses					
Actividad	Descripción	Fecha Inicio	Fecha Terminó	Resultados esperados	Monto total

#### 3.2 Presupuesto

Completar cada cuadro según se indica. Se debe hacer referencia a las actividades descritas en el cuadro anterior.

Actividades	Aportes Innova Chile (\$)	Aportes Proponente (\$)	TOTAL (\$)
Actividad			

### RESUMEN GENERAL DEL PRESUPUESTO

CUENTAS PRESUPUESTARIAS	INNOVA CHILE (\$)	ENTIDAD(ES) PARTICIPANTE(S) (\$)	TOTAL (\$)
Total Recursos Humanos			
Total Gastos de Operación			
Total Inversión			
<b>TOTAL PROYECTO</b>			
%			

## ANEXO N°2

### MODELO DE CARTA DE COMPROMISO DE APORTES.

#### CARTA DE COMPROMISO DE APORTES

Nombre  
Cargo  
Entidad Aportante  
Dirección  
Ciudad  
Fecha

Sr.  
**Director Regional**  
**Dirección Regional CORFO Coquimbo**  
**Coquimbo**

Estimado Sr./a.

En mi calidad de representante de (*nombre o razón social*) RUT: (*RUT de la aportante*), vengo en hacer presente el interés de mi representada para realizar aportes en el proyecto denominado "*Nombre del proyecto*", presentado a la Línea de Financiamiento "**Programa de Apoyo Regional al Emprendimiento – Región de Coquimbo**", del Comité InnovaChile dependiente de CORFO.

Por medio del presente documento, vengo en manifestar el compromiso de la entidad a la cual represento, para realizar el aporte que a continuación se detalla:

	ITEM	Total (MM\$)
A.	Recursos Humanos ( <i>Identifique y describa los principales ítems</i> )	
B.	Gastos de Inversión ( <i>Identifique y describa los principales ítems</i> )	
C.	Gastos de Operación ( <i>Identifique y describa los principales ítems</i> )	
	<b>Total(MM\$)</b>	

Los aportes comprometidos se harán efectivos en conformidad a la programación de entrega de aportes anterior, la que será consignada en el proyecto.

Representante  
RUN representante  
Cargo

## ANEXO N°3

### ACTIVIDADES Y RESULTADOS DEL PROYECTO

#### I.- RESUMEN EJECUTIVO

#### ANTECEDENTES PROYECTO

Código :  
Nombre :  
Beneficiario :  
Beneficiario Atendido :

#### RESUMEN DEL PROYECTO (PÚBLICO)

--

**II.- ACTIVIDADES DEL PROYECTO PÚBLICAS** (ESTE PUNTO SE REFIERE A IDENTIFICAR CUALES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA EJECUCIÓN DE SU PROYECTO PUEDEN SER DE DOMINIO PÚBLICO)

Actividad	Descripción

**III.- ACTIVIDADES DEL PROYECTO NO PÚBLICAS** (ESTE PUNTO SE REFIERE A IDENTIFICAR CUALES DE LAS ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE LA EJECUCIÓN DE SU PROYECTO NO SERAN DE DOMINIO PÚBLICO)

Actividad	Descripción

**IV.- RESULTADOS DEL PROYECTO PUBLICOS (ESTE PUNTO SE REFIERE A IDENTIFICAR CUALES DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS O NO OBTENIDOS DURANTE LA EJECUCIÓN DE SU PROYECTO PUEDEN SER DE DOMINIO PUBLICO)**

Producto y/o Resultado	Descripción

**V.- RESULTADOS DEL PROYECTO NO PUBLICOS (ESTE PUNTO SE REFIERE A IDENTIFICAR CUALES LOS RESULTADOS OBTENIDOS O NO OBTENIDOS DURANTE LA EJECUCIÓN DE SU PROYECTO NO SERAN DE DOMINIO PUBLICO)**

Producto y/o Resultado	Descripción

El Representante declara que los datos entregados son veraces, y que en relación a aquella información señalada como pública:

1. Su publicidad, comunicación, o conocimiento, no afecta su derecho como persona, particularmente tratándose de su seguridad, su salud, la esfera de su vida privada o derechos de carácter comercial o económico, en conformidad a la Ley N° 20.285, sobre Acceso a la Información Pública.
2. Su publicidad, comunicación, o conocimiento, no afecta, la existencia, alcance ni ejercicio de sus derechos, actuales y/o futuros, sobre propiedad industrial, en conformidad al DFL N° 3, de 9 de marzo de 2006, que fija el texto refundido, coordinado y sistematizado de la Ley N°19.039, sobre Propiedad Industrial.
3. Su publicidad, comunicación, o conocimiento, no afecta, la existencia, alcance ni ejercicio de sus derechos, actuales y/o futuros, sobre propiedad intelectual, en conformidad a la Ley N°17.336, sobre Propiedad Intelectual.
4. Consiente expresamente en su tratamiento, en conformidad a la Ley N° 19.628, sobre Vida Privada de las Personas.

---

**NOMBRE Y FIRMA  
REPRESENTANTE BENEFICIARIO**

## ANEXO N°4

### DECLARACIÓN JURADA SOBRE ACTIVIDADES RELACIONADAS.

(Nombre de quién suscribe). RUT (RUT de quién suscribe), en su calidad de representante de (razón social o nombre de la persona jurídica), RUT (RUT de la persona jurídica), ambos domiciliados par estos efectos en....., calle N°....., viene en declarar bajo juramento lo siguiente:

	La entidad a la cual represento, no presenta iniciación de actividades relacionada con el objetivo del proyecto por un período superior a 36 meses, contados hacia atrás desde la fecha de postulación a InnovaChile.
	La entidad a la cual represento, presenta iniciación de actividades relacionada con el objetivo del proyecto por un período superior a 36 meses, contados hacia atrás desde la fecha de postulación a InnovaChile; sin embargo, la emisión de la primera factura, boleta de ventas o servicios o guía de despacho en un giro relacionado directamente con el objetivo del proyecto ha sido realizada en un plazo menor al anteriormente señalado.

Otorgada en ..... a.....

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL REPRESENTANTE

## ANEXO N°5

<b>FORMULARIO TÉCNICO</b> <b>PROGRAMAS DE APOYO AL ENTORNO PARA EL EMPRENDIMIENTO Y LA INNOVACIÓN.</b>
---

USO INTERNO INNOVA CHILE	
CÓDIGO PROYECTO	
FECHA DE RECEPCIÓN	

### I.- CARÁTULA DE IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

<b>Nombre del Proyecto</b>
<b>Nombre Beneficiario (Postulante)</b>
<b>Fecha estimada de inicio del proyecto</b>
<b>Identificación del Jefe de proyecto para el contacto con Innova Chile</b>
<b>Nombre:</b>
<b>Email (incluir otro alternativo) y teléfono:</b>
<b>Identificación del Represente Legal</b>
<b>Nombre:</b>
<b>Email y teléfono:</b>
<b>Dirección postal:</b>
<b>Solo en caso de abordar uno de los Temas Priorizados en el Concurso, señale cual:</b>
<input type="checkbox"/> Cultura de Innovación
<input type="checkbox"/> Pre START UP o emprendimiento de alto potencial

<b>Información de atención previa a postulación</b>				
¿Previo a esta postulación, usted recibió orientación a su proyecto, por un asesor sectorial de CORFO?	Si		No	
En caso positivo, ingrese su N° de Orientación				

#### CHEQUEO DE TAREAS A REALIZAR

- ✓ Leer Bases Técnicas del Instrumento
- ✓ Leer Bases Administrativas Generales
- ✓ Realizar cotizaciones en casos necesarios
- ✓ Trabajar sobre los formularios, técnico y presupuestario, siguiendo instrucciones
- ✓ Al finalizar, realizar chequeo de documentos a presentar

#### CHEQUEO DE DOCUMENTOS A PRESENTAR

<input type="checkbox"/>	Formulario Técnico (formato Word)
<input type="checkbox"/>	Formulario de Presupuesto (formato Excel)
<input type="checkbox"/>	Documentos de respaldo (principales CVs y cotizaciones)
<input type="checkbox"/>	Antecedentes de elegibilidad de acuerdo a las Bases Administrativas Generales (Pág. 6)

## ANEXO N°6

### II.- PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

#### 1. CARACTERIZACIÓN DE LOS PARTICIPANTES

- a) **Beneficiario:** *Entidad responsable ante InnovaChile por la ejecución del proyecto (máx. una carilla).* DEBE SER IDENTIFICADO EN FICHA DE POSTULACIÓN ON LINE.

¿Tiene capacidad financiera para entregar una garantía a Corfo por los fondos solicitados?	SI / NO
¿Cuenta con los medios o alianzas para realizar los aportes en efectivo?	SI / NO
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué experiencia y capacidades tiene el beneficiario sobre las materias que serán abordadas en el proyecto y la gestión del mismo?, ¿Complementará dichas capacidades?</li><li>• ¿Cuáles son las principales características técnicas y/o de gestión, pertinentes para el desarrollo de la iniciativa, del equipo de profesionales que participarán en la ejecución del proyecto?</li><li>• ¿Cuáles son los canales de interacción que han establecido o se establecerán con el grupo de beneficiarios(as) atendidos(as) en este proyecto?</li></ul>	

- b) **Co-ejecutor (si corresponde):** *Entidad que posee capacidades técnicas necesarias y complementarias para la ejecución de actividades consideradas críticas para lograr el buen resultado del proyecto (máx. media carilla).* DEBE SER IDENTIFICADO EN FICHA DE POSTULACIÓN ON LINE

Nombre de persona de contacto	
Teléfono y Email	
<ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cuáles son sus capacidades técnicas y funciones críticas que ejecutará en el proyecto?</li><li>• Incluir breve descripción de las personas de la Institución co-ejecutora que participarían en el proyecto.</li></ul>	

- c) **Asociados (si corresponde):** *Personas jurídicas que realizan aportes pecuniarios al proyecto.* DEBE(N) SER IDENTIFICADO(S) EN FICHA DE POSTULACIÓN ON LINE

Asociado N°1 (Repetir esta tabla si hay más de un asociado)	
Nombre Asociado	
Nombre de persona de contacto	
Teléfono e Email	
Aportes comprometidos (\$)	

d) **Beneficiarios(as) Atendidos(as):** Grupo de personas jurídicas o naturales, cuya participación dará pertinencia al proyecto.

Identificación del grupo de beneficiarios atendidos	
Región(es) de Ejecución	
Comuna(s) de impacto (de ser el caso)	
Número de beneficiarios(as) atendidos(as) directos (actividades dirigidas):	
Número beneficiarios atendidos(as) indirectos (participantes de actividades de difusión masivas, seminarios, accesos a sitios web, etc):	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Conoce bien a sus clientes? Describa las características de los(as) beneficiario(as) atendidos(as), acotándolas al grupo-objetivo del proyecto. (<u>máx. media carilla</u>).</li> <li>• Los conocimientos que serán abordados en el programa ¿Son compatibles con los beneficiarios atendidos?, ¿Podrán ser absorbidos por estos?</li> </ul>	

2. **PROPUESTA DE VALOR:** lea en las bases técnicas página 5, numeral 6.a., y use como guía las siguientes preguntas (máx. una carilla).

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué problemas tratará de resolver al grupo de beneficiario atendido y/o qué necesidades se van a satisfacer a través de esta propuesta?</li> <li>• ¿Cuál es la diferencia de su propuesta, para resolver las problemáticas de los clientes (beneficiarios atendidos), respecto de lo disponible para ellos actualmente en el mercado?, Destaque los elementos únicos de su propuesta.</li> </ul>
--

3. **OBJETIVOS (General y Específicos): DEBEN SER SEÑALADOS EN FICHA POSTULACIÓN ON LINE**

4. **PLAN DE ACTIVIDADES Y METODOLOGÍA (Completar también Anexo N°1).**

a) **Metodología(s) a utilizar:** ¿Cuál es el mecanismo/metodología a través del cual llegarás a los Beneficiarios atendidos? (máx. media carilla).

b) **Plan de Actividades:**

Nº	Nombre de la actividad	Descripción	Nº Beneficiarios Atendidos	Nº Mes de inicio y termino
1				
2				
3				

5. **RESULTADOS:** Se deberán indicar los resultados esperados que se obtendrán al término del programa, relacionándolos con su contribución al cumplimiento de los objetivos específicos del proyecto y las tareas descritas en el plan de trabajo que se ejecutarán para lograr cada resultado. Se recomienda ver ejemplos entregados en numeral 6.e de las bases técnicas del Instrumento.

	Resultado esperado	Nº Actividad (es) Asociada(s)	Nº de objetivo(s) Específico(s) Asociado(s)
R1			
R2			
R3			
R4			

6. **INDICADORES:** busque detallar mediante qué indicadores verificables se dará cuenta del cumplimiento de los resultados comprometidos y, en consecuencia, de los objetivos del proyecto. Es altamente recomendable la incorporación de herramientas de medición estandarizadas, que permitan conocer la línea base y el aumento del valor agregado, logrado por el proyecto en los/as beneficiarios/as atendidos, tanto sobre la comprensión de conceptos, como percepción, actitud y otro aspectos relevantes de los/as beneficiarios/as en materia de Innovación, emprendimiento y competitividad. Algunas de estas herramientas, podrán ser proporcionadas por CORFO.

Nombre indicador (descripción)	Resultado(s) asociado(s)	Fórmula del indicador	Meta %	Plazo meses	Medios de verificación
	Nº				
	Nº				
	Nº				

## ANEXO Nº 7

**HABILIDADES Y COMPETENCIAS QUE SERÁN ABORDADAS:** ¿Cuál de las siguientes habilidades y competencias para el emprendimiento y/o innovación, serán abordadas a través de las actividades del proyecto?, **MARQUE CON UNA “X”**.

	<b>1. PROPÓSITO:</b> Contar con una misión, una ideología central que mueve a la persona a hacer cosas, que tienen un sentido y una motivación. Entendida también como energía, fuerza, coraje, dedicación, emoción para sacar adelante sus ideas.
	<b>2. DISPOSICIÓN A CORRER RIESGOS:</b> Entendido como el valor y el arrojo necesario para atreverse, para osar, para jugar en escenarios riesgosos. En el camino del emprendedor se deben asumir muchos riesgos, con lo cual, se debe ser ambicioso y salir adelante teniéndolo en cuenta.
	<b>3. PODER DE DECISIÓN:</b> Entendido como la habilidad de aceptar que en la vida casi nunca se tienen a mano todos los datos, y que especialmente el cambio exige decisiones bajo incertidumbre. Distinguir entre lo relevante y lo superficial, centrarse en los hechos, ser objetivo y no precipitarse en los juicios, razonando. Todo ello permite tomar las decisiones acertadas.
	<b>4. TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD:</b> Disposición a actuar en una situación incierta. Entendido también como la capacidad de reaccionar en forma flexible, oportuna y acorde con los nuevos requerimientos que el entorno dispone.
	<b>5. CAPACIDAD DE APRENDIZAJE:</b> Se entiende como la capacidad de aprender, tener prácticas de aprendizaje constante y adquirir habilidades. Para aprender hay que hacer cosas, perseguir objetivos, equivocarse y reflexionar, pero sobre todo hay que ser capaces de desaprender y mirar desde otra perspectiva lo que se consideraba como seguro. Aquí también se puede incluir la capacidad de poder complementar las habilidades mediante terceros.
	<b>6. CAPACIDAD DE IDENTIFICAR OPORTUNIDADES:</b> Entendido como la capacidad de leer el entorno social, económico, político, cultural, comercial, tecnológico, etc. para poder encontrar nuevas oportunidades.
	<b>7. CAPACIDAD DE TRABAJAR EN EQUIPO:</b> Un emprendedor requiere no sólo contar con el liderazgo necesario para guiar un equipo de trabajo, sino que además requiere enfocarse en las personas con las que trabaja, generar un ambiente grato y de confianza. Por otra parte la mayoría de los emprendimientos se constituyen con más de un socio, por lo que la capacidad de trabajo en equipo resulta clave.
	<b>8. CAPACIDAD DE ADMINISTRAR RECURSOS:</b> Entendida como la habilidad de hacer un uso eficiente de los diversos recursos de que se disponga.
	<b>9. PLANIFICAR Y SISTEMATIZAR:</b> Ser una persona planificada y sistemática. Además de contar con la capacidad de percibir y asimilar los diversos elementos que se dan alrededor de una situación, es ser capaz de armar el rompecabezas.
	<b>10. HABILIDAD CREADORA E INNOVADORA:</b> Entendida como la habilidad de encontrar múltiples formas de solución a los problemas. Tener la habilidad de ver algo que nadie había visto antes. Las personas creativas son observadoras, investigan nuevas ideas, son intuitivas a la vez que analíticas y ven conexiones aparentemente inexistentes o imposibles.
	<b>11. PERSEVERANCIA:</b> Entendida como la dedicación y el esfuerzo continuo hacia el logro de los objetivos.
	<b>12. CAPACIDAD DE COMUNICAR:</b> Contar con las habilidades de comunicación y competencias conversacionales es vital a la hora de presentar un negocio ante inversionistas, clientes, proveedores y redes de contacto. Saber comunicar y presentar una idea de manera clara y convencida es fundamental para cualquier emprendedor.
	<b>13. AUTONOMIA:</b> Entendida como la posibilidad de tomar sus propias decisiones y asumir la responsabilidad de los resultados logrados, sean ellos favorables o desfavorables. Es el no estar pensando en culpables o en benefactores.
	<b>14. OTRAS: SEÑALE CUAL(ES)</b>

## ANEXO N°8

### Programa Consolidado de Gastos por Periodos

Cuentas Financiables	Períodos	Períodos	Total \$ (Efectivo)
	1	2	
Recursos Humanos			
Gastos de Operación			
Gastos de Administración			
Total \$			

### Detalle presupuesto por fuente de financiamiento y tipo de aporte

Cuentas Financiables	Total (\$)	Aporte InnovaChile (\$)	Aporte Beneficiario (\$)	Aporte Co-Ejecutor (\$)	Aporte Beneficiarios Atendidos (\$)
	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo	Efectivo
Total Recursos Humanos					
Total Gastos Operación					
Total Gastos Administración					
<b>TOTAL PROGRAMA</b>					
<b>Porcentajes %</b>					

### Cuadro resumen totalizado

Cuentas Financiables	Solicitado a InnovaChile (\$)	Aporte Restantes Participantes (\$)	Total (\$)
Recursos Humanos			
Gastos de Operación			
Gastos de Administración			
<b>TOTAL (\$)</b>			
<b>Porcentajes %</b>			