



Universidad Austral de Chile

Facultad de Ciencias Forestales

Diagnóstico en el área de gestión en microempresas de productos base madera de la ciudad de Valdivia

Patrocinante: Sr. Fabián Cid Yáñez

Trabajo de Titulación presentado como parte de los requisitos para optar al Título de **Ingeniero en Maderas**.

HUGO MAXIMILIANO CÁCERES SÁNCHEZ

VALDIVIA

2007

CALIFICACIÓN DEL COMITÉ DE TITULACIÓN

		Nota
Patrocinante	Sr. Fabián Cid Yáñez	54
Copatrocinante	Sr. Aldo Rolleri Saavedra	65
Informante	Sra. Ester Fecci Pérez	56

El Patrocinante acredita que el presente Trabajo de Titulación cumple con los requisitos de contenido y de forma contemplados en el reglamento de Titulación de la Escuela. Del mismo modo, acredita que en el presente documento han sido consideradas las sugerencias y modificaciones propuestas por los demás integrantes del Comité de Titulación.

Sr. Fabián Cid Yáñez

*En memoria de mi querida abuelita Celinda
Barría Barría, Tío Roberto Sánchez Barría y
mi abuelo Lorenzo Cáceres Loiza.*

AGRADECIMIENTOS

Realmente que difícil este momento lleno de sentimientos encontrados felicidad por dar termino a un ciclo y melancolía por todo lo que significa dejar la Universidad.

Cuantas alegrías, penas, compañeros y amigos que quedaron en el camino, noches de insomnio por estudio, fiestas cuanto queda atrás y cuanto todavía queda por venir en esta vida.

Es hora de agradecer a todas esas personas que hacen posible este momento, por supuesto que los primeros en mi lista son mi queridos padres, Celinda Sánchez Barría y Lorenzo Cáceres Mendez, mis hermanos Claudio y Alex.

A mis grandes amigos tanto de estudios como de parrandas Renato Bruna, Sebastián Calderón y Marcos chiguay.

A las mejores secretarias de la universidad que siempre me brindaron su apoyo y preocupación hasta el último momento, María Eugenia y Alejandra.

A mi profesor patrocinante Fabián Cid que sin su gran ayuda, guía y su manera estricta de hacerme cumplir mis deberes, esto no sería posible, a los profesores informantes Ester Fecci y Aldo Roller. Gracias por sus consejos y su apoyo en momentos difíciles que conllevaron este momento.

Ahora no queda nada mas que dar gracias y comenzar una nueva etapa de esta vida, llevándome bellos recuerdos, momentos y enseñanzas que me servirán para hacerle frente a lo que me depara mi camino.

ÍNDICE DE MATERIAS

	Página
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 La microempresa	3
2.1.1 Definición	3
2.1.2 Características de las microempresas	4
2.1.3 Herramientas de apoyo y fomento para la microempresa	6
2.2 El sector de productos base madera	7
2.3 Gestión de las microempresas	8
3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	11
3.1 Material	11
3.1.1 Microempresas	11
3.1.2 Fuentes de información	11
3.2 Método	12
3.2.1 Condicionantes del estudio	12
3.2.2 Diagnóstico	12
3.2.2.1 Prueba piloto	13
3.2.2.2 Trabajo en terreno	13
3.2.3 Jerarquización de las microempresas	13
4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	15
4.1 Información de la microempresa	15
4.2 Información del microempresario	17
4.3 Gestión estratégica	18
4.4 Gestión Financiera	19
4.5 Gestión de Calidad	20
4.6 Comercialización	22
4.7 Gestión Operacional	24
4.8 RRHH	26

5.	CONCLUSIONES	29
6.	BIBLIOGRAFÍA	31
	ANEXO	

Anexo 1. Abstract
Anexo 2. Diagnóstico

ÍNDICE DE CUADROS

		Página
Cuadro 1.	Clasificación del tamaño de las empresas según el valor de las ventas anuales en UF	4
Cuadro 2.	Clasificación por tramos de la microempresa según sus ventas	4
Cuadro 3.	Algunas características de las microempresas chilenas	5
Cuadro 4.	Principales organismos estatales de fomento o apoyo a la microempresa	6
Cuadro 5.	Actividad y motivo de eliminación de estudio	15

ÍNDICE DE FIGURAS

	Página
Figura 1. Distribución del número de empresas, empleo y ventas por tamaño de empresa	5
Figura 2. Marco del sistema de gestión de la calidad según NCh 2909 Of. 2004	9
Figura 3. Microempresas que formalizan actividades	16
Figura 4. La empresa es la única fuente de ingresos	16
Figura 5. Activos de la empresa	17
Figura 6. Área de capacitación	18
Figura 7. Cómo lo enfrenta	19
Figura 8. Registra utilidad	20
Figura 9. Operaciones	20
Figura 10. Existe un plan de calidad	21
Figura 11. Capacitación del trabajador c/r calidad	21
Figura 12. Identifica a los clientes	22
Figura 13. La venta de los productos se realiza en	22
Figura 14. Tamaño promedio de lo pedidos	23
Figura 15. Forma de venta	23
Figura 16. Instrumento para planificar	24
Figura 17. Tipo de control	24
Figura 18. Se lleva a cabo un inventario	25
Figura 19. Tipo de producción	25
Figura 20. Número de trabajadores incluido el microempresario	26
Figura 21. Trabajan familiares	26
Figura 22. Tipo de selección del trabajador	27
Figura 23. A capacitado a los trabajadores	27
Figura 24. Los 10 mas altos puntajes obtenidos de la investigación	28

RESUMEN EJECUTIVO

En la ciudad de Valdivia las empresas ligadas a la madera representan una importante proporción del sistema productivo y económico. Esta es una de las razones por lo cual nace este estudio en contraposición con la poca información que se posee de este sector productivo.

Como objetivo principal se requiere recolectar información relevante con respecto a la gestión de la microempresas y así lograr diagnosticar la situación actual de este sector.

Para poder lograr esto se elabora un diagnóstico con preguntas asertivas respecto a áreas específicas de la gestión como: gestión estratégica, gestión financiera, gestión de calidad, comercialización gestión operacional y RRHH.

Los microempresarios de la ciudad de Valdivia que participaron en este estudio fueron visitados en sus respectivos talleres donde se llevo a cabo el diagnóstico.

Tras recolectar la información y su análisis se obtiene un perfil general de los microempresarios, se logra caracterizarlos con una nota medianamente buena de acuerdo a una asignación de puntaje, se logra visualizar la problemática de la creciente competencia y la poca calificación de la mano de obra, en general no se puede hablar de un buen sistema de gestión pero si de ciertos conocimientos que llevan a una “Gestión Básica” para el diario vivir laboral.

La asociación de los microempresarios es una buena forma de tratar de dar solución a estas problemáticas, darse a conocer como rubro y pedir ayuda a entidades gubernamentales, todo esto conlleva a una mejor organización en el área de gestión de las microempresas base madera de la ciudad de Valdivia.

1. INTRODUCCIÓN

Las microempresas representan el más alto porcentaje de empresas y empleo de nuestro país. Según el estudio de la Situación de la micro y pequeña empresa en Chile (CEFOPE, SERCOTEC, 2003) en nuestro país existen 652.445 empresas formales y alrededor de 550.000 informales. De las empresas formales, el 82% corresponde a microempresas según el tamaño de sus ventas, menos de 2.400 unidades de fomento (UF) anuales. Por otro lado, entre micro y pequeñas empresas contribuyen con un 54,5% del empleo total. Sin embargo, la participación de las micro y pequeñas empresas en las ventas totales al año 2001 no supera el 13%. Esta es la realidad de este sector son una fuente de gran magnitud para dar empleo, pero en contraposición tienen la baja productividad, además de trabajar una gran mayoría en la informalidad y acceder a créditos con elevados intereses.

En la Región de los Lagos el número de microempresas se estima en 36.327 (Fecci, 2006). Así, si consideramos las cifras nacionales, ellas son una fuente de empleo e innovación importante para la región.

El presente estudio se centra en la ciudad de Valdivia. Se asume que en esta ciudad las empresas ligadas a la madera representan una proporción importante del sistema productivo y comercial. Por lo tanto, resulta relevante recolectar información de las microempresas ligadas a la industria de productos base madera. La información es esencial para el conocimiento de este sub-sector y para el posterior desarrollo de estrategias o acciones que permitan potenciar la actividad de estas empresas.

El diagnóstico se concentra en establecer la situación de la gestión de las microempresas de productos base madera de Valdivia. El trabajo se complementa con otro cuyo tema es el diagnóstico de las capacidades tecnológicas y de diseño de las mismas microempresas¹. La razón por la que se realiza el estudio es obtener una caracterización de las microempresas valdivianas en el área de gestión, ya que el grado de información que se tiene de ellas es mínimo. Deseamos establecer una relación entre la condición observada de las microempresas y la forma en que ellas son gestionadas.

Para obtener este tipo de información se genera una encuesta como instrumento de diagnóstico. Esta encuesta consta de dos partes: una identificación tanto del microempresario como de la microempresa y; una segunda parte que consulta sobre las áreas consideradas como principales dentro de la gestión.

El objetivo principal es obtener información mediante la elaboración de una encuesta como instrumento de diagnóstico, para evaluar las capacidades de gestión de las

¹ Islas, P. (2006), Diagnóstico de microempresas de productos base madera de Valdivia en el área de diseño y tecnología de productos. Trabajo de titulación, Escuela de Ingeniería en Maderas, Facultad de Ciencias Forestales, Universidad Austral de Chile. Sin publicar.

microempresas. Este estudio deberá permitir relacionar las capacidades de gestión de las microempresas y su salud general además de sentar las bases para el despliegue de una estrategia de desarrollo de las mismas microempresas.

Para lograr dicho objetivo se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Obtener información relevante de la gestión en las microempresas de productos base madera de Valdivia.
- Analizar los datos y determinar el estado de la gestión de las microempresas.
- Caracterizar las empresas en términos de su desempeño y gestión.

En las siguientes secciones de este informe se describe el marco teórico que comprende esta investigación, seguido por una descripción del material y métodos utilizados. A continuación se presentan los resultados obtenidos con su correspondiente discusión. Le siguen las conclusiones donde se establecen los logros de este trabajo, sus limitaciones y lo que se recomienda como continuación.

2. MARCO TEÓRICO

La información públicamente disponible en Chile respecto de la microempresa es escasa, pero comienza a ser cada vez mayor. La necesidad de generar políticas adecuadas y el esfuerzo por facilitar el desarrollo de la actividad microempresarial, han empujado la realización de estudios que entreguen información de base para la toma de decisiones. Más aun, un creciente sentido de valoración de la actividad microempresarial en Chile está generando cada vez mayor interés en conocer mejor la microempresa como fenómeno en las diferentes áreas del sistema económico y productivo nacional

Este estudio apunta en esa línea, proveer información relevante para el despliegue de estrategias locales de desarrollo.

A continuación revisamos los elementos básicos asociados a la microempresa, al sector de productos base madera y a la gestión aplicada en la microempresa. Un punto adicional en este texto es la presentación de los esfuerzos del Estado, principalmente, para mejorar el ambiente de negocios de las actividades microempresariales.

2.1 La microempresa

Las microempresas representan un importante elemento de desarrollo para una sociedad. Ellas constituyen el primer eslabón en el escalamiento económico de las empresas. Toda empresa comenzó como un microemprendimiento. El éxito de la microempresa se verá reflejado en su evolución y desarrollo en el tiempo. Así las cosas, las microempresas son un reflejo de la capacidad empresarial de una sociedad y, por lo tanto, una fuente de desarrollo, no tan solo por su capacidad para generar ocupación o hacer crecer el capital, sino que también en tanto que reflejo de la capacidad de materializar la creatividad, la innovación y el conocimiento en emprendimientos productivos.

2.1.1 Definición

Existen varias definiciones de microempresa o clasificaciones de empresa. Estas clasificaciones están basadas ya sea en el valor de ventas anuales, el número de trabajadores, o el valor de los activos de la empresa. En todo caso, la definición que prevalece en Chile es aquella que dice relación con el valor de las ventas anuales. Sin embargo, es recomendable que la clasificación se corresponda con la política o estrategia que se desea investigar. Según el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), históricamente la clasificación de las empresas se hacía en base al número de trabajadores. No obstante, a partir del año 2001, las estadísticas del ministerio de economía se basan en el valor de las ventas anuales en unidades de

Fomento (UF) (SERCOTEC, 2006). El Cuadro 1 muestra la clasificación de tamaño de la empresa según esta variable.

Por otro lado, si buscamos una base de comparación internacional, de acuerdo al Banco Mundial (2003) una microempresa corresponde a una empresa que tiene hasta 10 empleados, un capital de hasta 10.000 US\$ y ventas totales que no superan los 100.000 US\$. Bajo esta estricta definición, todas las empresas entrevistadas corresponden a microempresas.

Cuadro 1. Clasificación del tamaño de las empresas según el valor de las ventas anuales en UF

Tamaño	Valor de las ventas anuales (UF)
Micro	≤ 2400
Pequeña	$> 2400 \text{ y } \leq 25.000$
Mediana	$>25.000 \text{ y } \leq 100.000$
Grande	> 100.000

Fuente: Elaboración propia con información Mitos y realidades de la microempresa en Chile

Además, SERCOTEC y el Servicio de Impuestos Internos (SII) utilizan una clasificación por tramos dentro de cada tamaño. En lo que respecta a la microempresa los tramos son los que se indican en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Clasificación por tramos de la microempresa según sus ventas

Tramo	Valor de las ventas anuales (UF)
1	≤ 200
2	$> 200 \text{ y } \leq 600$
3	$>600 \text{ y } \leq 2.400$

Fuente: elaboración propia con información de SERCOTEC

Además, se pueden encontrar algunas clasificaciones o definiciones más específicas según el objetivo que con ella se persigue. A modo de ejemplo, la Ley 19749 de microempresas familiares (MEF) (Chile, 2005) define a estas microempresas como aquellas empresas pertenecientes a una o más personas naturales que residen y ejercen su giro en la casa habitación familiar, con un activo no superior a UF 1.000, y en las cuales no trabajan más de cinco trabajadores extraños a la familia.

2.1.2 Características de las microempresas

Las microempresas en su amplia mayoría se encuentran en situación de categoría informal, lo cual desde cierto punto de vista es una manera de subsistir sin incurrir en los costos que implica la formalidad. Así se escapa de normas tributarias, laborales, ambientales y urbanísticas, entre otras. Pero, por esta condición se ve afectada de una forma grave en su relación con proveedores y clientes, debido la imposibilidad de entregar boletas o facturas, con lo cual se incurre en faltas tributarias. Además de esto la microempresa se ve obligada a trabajar con aquellas personas que estén dispuestas a relacionarse en esta situación, y por lo general en condiciones desventajosas desde el punto de vista de los derechos laborales.

El siguiente cuadro deja de manifiesto características generales de las microempresas chilenas.

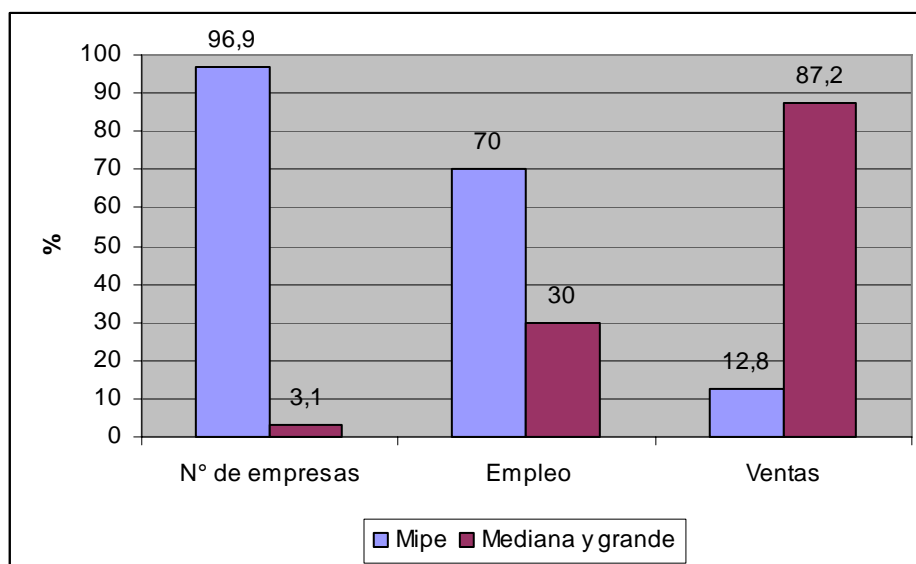
Cuadro 3. Algunas características de las microempresas chilenas

La mitad del total se encuentra en la informalidad
Baja productividad
Tecnologías poco productivas
Bajo uso de las tecnologías de la información y la comunicación
Dificultades de acceso al sistema financiero
Baja profesionalización
Condiciones laborales irregulares
Alto porcentaje de condición familiar
Altas tasas de accidentabilidad

Fuente: Valenzuela, M. Venegas, S. (2003) Mitos y realidades de la microempresa en Chile

A partir de esta figura podemos extraer los bajos niveles de ingreso *per capita* que se registran en el sector MIPE lo que, si se agrega a la escasa cooperación existente entre las empresas de este grupo, refleja también la desprotegida posición en las esferas políticas y económicas. Todo lo cual repercute en las pocas facilidades para el éxito que se presentan en el camino de las MIPES.

Figura 1. Distribución del número de empresas, empleo y ventas por tamaño de empresa



Fuente: CEFOPE, SERCOTEC (2003) La situación de la micro y pequeña empresa en Chile

No obstante el esfuerzo de categorización que existe al clasificar las empresas según las distintas variables, persiste una gran heterogeneidad, al interior del grupo de microempresas particularmente. Más allá del amplio rango de empresas que pueden ser consideradas como microempresas, una fuente evidente de heterogeneidad son las diferentes áreas de negocios en las cuales pueden operar. En este caso se espera encontrar mayor homogeneidad puesto que el estudio considera el diagnóstico de un área de negocios particular. Este es un punto que deberá ser

puesto en consideración, pues de la dispersión de los diagnósticos individuales dependerá, en el futuro, los ámbitos de acción que se puedan seguir para apoyar la actividad de los microempresarios.

2.1.3 *Herramientas de apoyo y fomento para la microempresa*

Toda la gama de elementos asociados a los microemprendimientos hace fundamental que el gobierno y sus organismos, así como cualquier otra organización no gubernamental, generen mecanismos de incentivo y apoyo para las microempresas. Esto último no sólo por las difíciles situaciones en las que se encuentran, o las dificultades que enfrentan, sino también porque constituyen un motor esencial para la economía del país, puesto que vehiculan la innovación y la capacidad de emprendimiento de la sociedad. Según las figuras del Banco Mundial (2003), economías en buen estado son el reflejo de sectores microempresariales que gozan de buena salud.

Según CEFOPE y SERCOTEC (2003), las micro y pequeñas empresas constituyen reservas de estabilidad cuando arrecian crisis económicas de origen internacional. Más aun en una economía tan internacionalizada como la chilena. El mismo estudio hace patente la mayor preponderancia en número que tienen las microempresas en las regiones, constituyéndose en un importante mecanismo de desarrollo regional.

El Cuadro 4 muestra una lista de los organismos del estado que tienen dentro de sus misiones específicas el apoyo o fomento de las actividades microempresariales o de microemprendimientos. Por el lado de las organizaciones no gubernamentales, los organismos de fomento o apoyo pueden ir desde las universidades, a través de incubadoras de empresas u otros mecanismos de transferencia tecnológica, hasta instituciones filantrópicas.

Cuadro 4. Principales organismos estatales de fomento o apoyo a la microempresa

Organismo	Ámbito de acción
CORFO	Apoyo y fomento a la innovación
SERCOTEC	Apoyo técnico y en la gestión
INDAP	Fomento en el área agrícola
FOSIS	Apoyo a microemprendimientos
BANCO ESTADO	Facilidades de financiamiento
SENCE	Capacitación

Fuente: Elaboración propia

Además, de estos organismos el Estado dispone de una serie de facilidades legales en los ámbitos jurídicos, tributarios, laborales, comerciales y otros, que buscan facilitar la constitución y operación de las microempresas (Biblioteca del Congreso Nacional, 2003). Más aún, un conjunto de normativas legales tendientes a apoyar el

desarrollo de las microempresas han pasado a constituir lo que el ejecutivo denomina el Estatuto de Fomento y Desarrollo de la MIPE (CEFOPE y SERCOTEC, 2003). Dentro de las iniciativas legales que componen este denominado estatuto se encuentran la Ley de Cooperativas, la Ley de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada, La ley de Microempresas Familiares, entre otras.

2.2 El sector de productos base madera

La industria de este sector se encuentra localizada por todo Chile, se incluyen empresas de diversos tamaños. La Industria del Mueble de Madera está constituida por unas 2.260 unidades productivas, que van de un modesto taller con características artesanales, hasta la mediana y gran fábrica, solamente podrían catalogarse de fábricas con producción industrial, un 10 % de ellas.

Más del 60 % de estas empresas están ubicadas en la Región Metropolitana y generan un 70 % de la producción del país. Da empleo directo a más de 35.000 personas e indirecto cerca de 75.000.

Según estimaciones de Asimad, basadas en estudio realizado el año 1993, el tamaño del mercado interno fue de US\$ 226 millones sin considerar las importaciones de ese año que fue de US\$ 8 millones. De ese año al 2002, su tamaño se redujo a US\$ 214 millones pero las importaciones llegaron a US\$ 48 millones.

Este sector exportó el año 2002 la suma de US\$ 53 millones, cuyo destino en un 77 % fue al mercado de EE.UU.

Cabe mencionar que la exportación de muebles de madera sólida representa el 59,2 % del total.

La mayor actividad exportadora la conforman alrededor de una veintena de empresas, las que han logrado mantenerse en el negocio gracias a estrategias de comercialización estables.

Respecto a las importaciones, estas han registrado en los últimos años un alarmante y significativo aumento, de US\$ 12 millones el año 1995 a US\$ 48 millones el año 2002.

El hecho que la Industria del Mueble estuviera por largo tiempo reducida a un mercado pequeño, limitó su desarrollo y manejo racional, afectando negativamente la calidad y los costos de fabricación.

La Industria nacional del Mueble ha usado tradicionalmente la madera como material constructivo, en especial las especies nativas y en menor escala algunas especies importadas, como caoba, cedro, encina, pero en la medida que estas han comenzado a escasear y sus precios a aumentar, se ha ido registrando una sustitución por tableros recubiertos con chapas de maderas o productos melamínicos.

La aparición de los tableros de madera en el mercado nacional, permitió incorporar un nuevo material de fabricación, que hoy se encuentra ampliamente difundido.

A partir de los años 80, se comenzó a registrar un uso más intensivo del Pino Radiata en algunas empresas de muebles, que además incorporaron nuevas tecnologías orientadas a la producción en serie. (Asociación de Industriales de la Madera, perfil del sector).

El sector forestal chileno se visualiza hoy con una creciente producción y exportación de múltiples y variados productos, significándole un amplio conocimiento tanto nacional como internacional. Sin embargo este crecimiento ha sido liderado por las grandes empresas, existiendo un importante sector de micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) con un gran potencial exportador que no ha podido ser desarrollado.

Valdivia posee una serie de recursos, es decir una disponibilidad excelente de materia prima, para la industria del mueble. De ahí la gran variedad de microempresarios que se dedican a la fabricación del mueble, encontrando gran variedad de ellos.

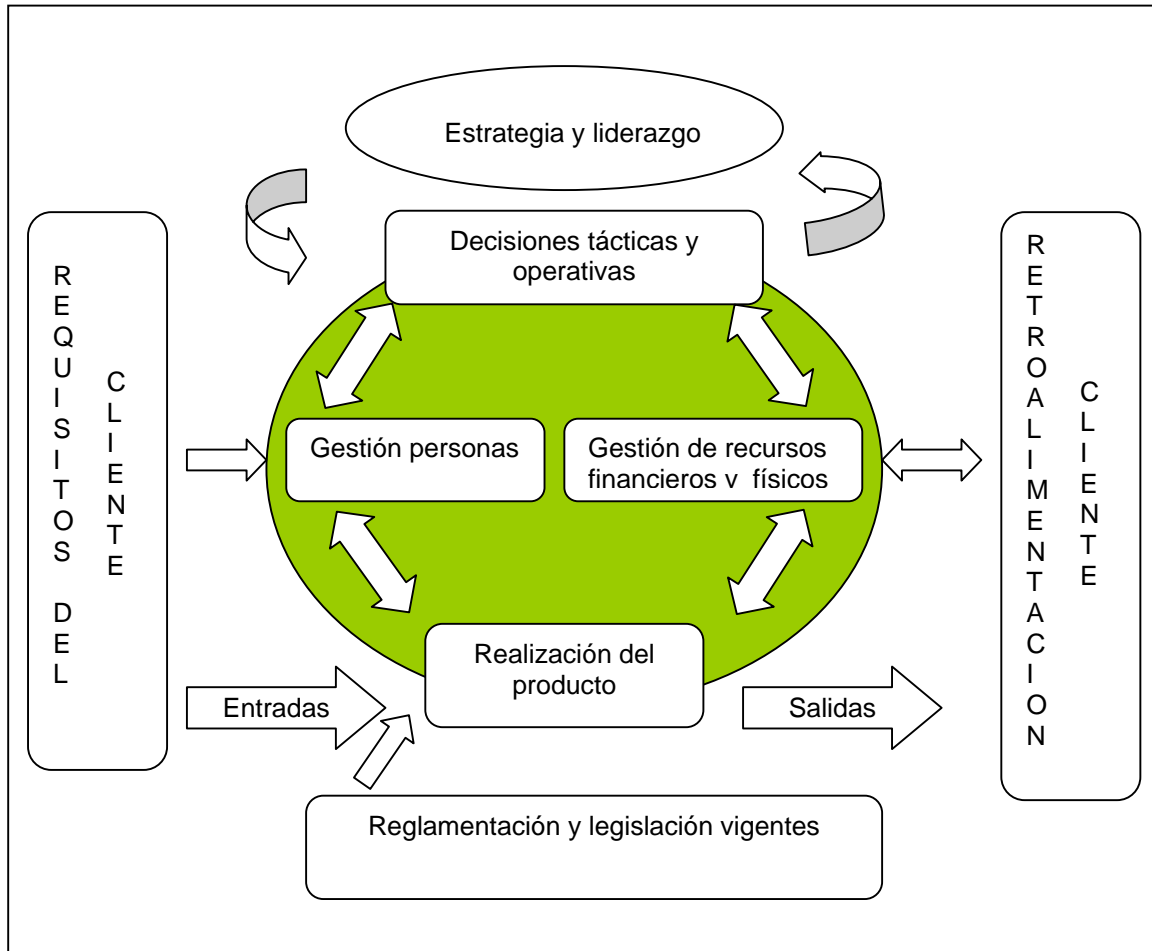
Los principales materiales madereros que se utilizan para la fabricación del mueble son: la madera sólida y los tableros de diferentes tipos, más otros materiales como recubrimientos y adhesivos.

El proceso de la elaboración del mueble se basa principalmente en la elaboración de partes y piezas para un producto específico, estos posteriormente son ensamblados, pintados, sellados y terminados, logrando un producto que cubre las necesidades del cliente.

2.3 Gestión de las microempresas

Para el caso de la gestión de la microempresa no existe un modelo formal y reconocido de gestión. Por lo tanto, se tomará como marco de referencia la Norma Chilena Oficial NCh 2909 Of. 2004 que establece los requisitos fundamentales para los sistemas de gestión de la calidad en las PYME. Si bien esta norma está destinada a las empresas pequeñas y medianas, no establece restricciones para ser aplicada a empresas de otro tamaño, particularmente una microempresa que desee establecer un sistema gestión certificable, o simplemente mejorar su gestión. El marco conceptual de esta norma de gestión se resume a través de la Figura 2.

Figura 2. Marco del sistema de gestión de la calidad



Fuente: NCh 2909 Of. 2004

2.3.1 Descripción de los elementos del sistema de gestión

Gestión de la información. En general se debe desarrollar una gestión avanzada de la información. Es preciso mantener actualizados y ordenados tanto documentos descriptivos de procesos y procedimientos como documentos transaccionales de las operaciones de la empresa. Esta práctica, desarrollada transversalmente a través de toda la empresa asegura una gestión adecuada de la información, base clave para la toma de decisiones estratégicas, tácticas y operacionales.

Estrategias y liderazgo. La gerencia debe ejercer su liderazgo a través, de las siguientes acciones:

1. Definición de las estrategias;
2. Compromiso de la gerencia;
3. Revisión por gerencia de objetivos y planes;

Procesos relacionados con el cliente. En su relación con los clientes la empresa debe:

1. Revisar y comunicar los requisitos del cliente;
2. Caracterizar sus clientes;
3. Generar procedimientos para el seguimiento de órdenes y post-venta;
4. Retroalimentar la empresa con la información de los clientes.

Gestión de personas. La empresa debe:

1. Mantener regularizada la situación provisional y social de sus trabajadores;
2. Definir claramente las funciones y responsabilidades de su personal;
3. Conocer cabalmente las competencias ligadas el negocio de su personal;
4. Definir y ejecutar procesos de formación y autonomización de su personal.

Gestión de recursos financieros y físicos. La empresa debe establecer y mantener un procedimiento para identificar y acceder a los requisitos relativos a temas tributarios y contables. Este procedimiento debe constar de información como su situación financiera en el corto plazo, los costos de sus productos/servicios, información sobre sus resultados, nivel mínimo de operación para generar utilidades, presupuesto anual, entre otros.

Realización de producto/servicio. La empresa debe documentar, implementar y mantener actualizada la descripción de sus procesos de realización del (de los) producto/servicio(s), desde la recepción de las materias primas hasta la entrega al cliente del (de los) productos/servicio(s) realizado(s) identificando etapas, actividades críticas y/o puntos de control, recursos, responsables y flujos de entradas y salidas físicas.

Compras. La empresas debe establecer requisitos de compra para materias primas, insumos y/o servicios relacionados con la realización del (de los) producto/servicio (s) principal (s). Los requisitos de compra se deben comunicar a los proveedores oportunamente. La empresa debe establecer e implementar las actividades necesarias para verificar que las materias primas, insumos y/o servicios corresponden a lo solicitado. El tipo y alcance de la verificación aplicada a las materias primas, insumos y/o servicios debe depender del impacto de éstos en el producto final.

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

Medio ambiente. La empresa debe identificar los aspectos ambientales de sus operaciones, incluyendo en cada caso, el elemento del medio ambiente que afecta ya la etapa del proceso en que se genera, además de acceder a la información sobre la normativa ambiental vigente.

3. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño del diagnóstico de gestión de las microempresas base madera se refiere al plan de estrategia para responder de una manera favorable a los objetivos planteados en esta investigación, mediante las preguntas formuladas se quiere lograr la obtención de datos y su posterior análisis.

El diseño tiene como base poder lograr una imagen descriptiva de las microempresas base madera de Valdivia, determinando, la estructura del tipo de información que se quiere recolectar y las fuentes en que se basaran los datos.

3.1 Material

3.1.1 Microempresas

El número de las microempresas fue 41 las cuales cumplían con la característica de ser empresas perteneciente a una o más personas naturales que residen y ejercen su giro en la casa habitación familiar, con un activo no superior a UF 1.000, y en las cuales no trabajan más de cinco trabajadores extraños a la familia.

La presente investigación abarca la ciudad de Valdivia, no ajena al fenómeno creciente de la microempresa como forma de ingreso de las personas.

Se considerara como el mercado en estudio a una parte específica de las microempresas de Valdivia que cumplan con el requerimiento de trabajar como base la madera y que además cumplan con las características de ser consideradas como microempresas familiares o empresas individuales de responsabilidad limitada.

3.1.2 Fuentes de información

La información requerida para esta investigación fue principalmente recolectada por un trabajo de búsqueda e investigación por el alumno en cuestión bajo la tutoría del profesor guía correspondiente.

Cámara de comercio detallista de la ciudad de Valdivia: facilitó información como nombre, actividad, dirección, tanto de la microempresa como del microempresario.

Las páginas consultadas de Internet, más relevantes fueron:

www.sercotec.cl

www.centropet.cl

www.efecci.cl

www.asimad.cl

3.2 Método

3.2.1 Condicionantes del estudio

Uno de los principales condicionantes que juega en contra, es la falta de información o la actualización de esta, dicha información fue proporcionada por la cámara de comercio detallista de Valdivia. La disponibilidad de tiempo de los microempresarios por presentar una favorable demanda de producto en su mayoría, también fue un importante condicionante del estudio.

3.2.2 Diagnóstico

El diagnóstico consta de dos partes, una identificación tanto del microempresario como de la microempresa y ciertas áreas consideradas como principales dentro de la gestión. Ellas son:

- Gestión Estratégica.
- Gestión Financiera.
- Gestión de Calidad.
- Comercialización.
- Gestión Operacional.
- RRHH.

El cuestionario es de tipo estructurado con preguntas cerradas dadas con opciones de elección. Dentro del cuestionario hay ciertos límites o supuestos que deben ser considerados para poder obtener un buen funcionamiento de esta investigación. En general lo que se quiere obtener con la información son ciertos indicadores de las capacidades como dirección, planeación, organización y control de las microempresas.

- Identificación de la microempresa y el microempresario: Esta información es totalmente necesaria, para poder tener una noción básica tanto de las microempresas en estudio como del propietario de estas.
- Gestión Estratégica: Con esta información, queremos conocer la realidad actual o si se consideran estos puntos en la actividad diaria de las microempresas o darles a conocer a los microempresarios la importancia de esta información.
- Gestión Financiera: Conocer si se lleva algún tipo de registro de las operaciones diarias a las que se ven enfrentados y que tipo de organización se lleva a cabo.
- Gestión de Calidad: Como enfrenta el tema de la calidad el microempresario, cual es el entendimiento sobre ella, que tipo de controles se realizan, si existe alguna capacitación al respecto.

- Comercialización: Qué tipo de mercado esta enfocado, como define su cartera de clientes, si registra algún tipo de información del cliente.
- Gestión Operacional: Qué tipo de planificación se lleva a cabo, si utiliza algún instrumento para esto o el método usado, que tipo de producción se lleva a cabo, o algún tipo de inventario.
- RRHH: Con este tipo de información podremos conocer la realidad de las personas que conforman la microempresa, su capacidad, dirección y la organización de ésta.

3.2.2.1 Prueba piloto

Esta fue realizada para poder conocer las deficiencias del instrumento de diagnóstico como los tiempos a considerar en la puesta en práctica en terreno con los microempresarios, fue considerada la opinión de estos, la opinión del profesor guía y la opinión del estudiante generador del diagnóstico.

3.2.2.2 Trabajo en terreno

Este fue realizado en el mes de julio de 2006, se realizó una agrupación de las microempresas según cercanía de sectores en Valdivia para a cortar tiempos, Y se procedió a llamar a aquellos microempresarios que poseían teléfono para concertar una cita y así llevar a cabo en terreno la entrevista, el diagnóstico tenía un tiempo aproximado de una hora y media. Donde se logro la interacción del entrevistado y entrevistador, obteniendo la información necesaria para proceder en la investigación obteniendo datos para es posterior análisis.

Para poder caracterizar a las empresas tanto en grupo como personalmente se procede, mediante una asignación de puntaje de áreas y de las opciones que generarán una jerarquización de las microempresas.

3.2.3 Jerarquización de las microempresas

Etapas del procedimiento de selección.

- a. Paso de datos a tabla Excel: Todos los datos de las microempresas son trasladados a tabla excel para poder facilitar la interpretación de estos y dar paso a posteriores etapas.
- b. Selección de preguntas: Dentro de el número total de preguntas se hace una selección de aquellas que puedan definir de una mejor manera a la microempresa desde el punto de vista de gestión dentro de las áreas en estudio (gestión estratégica, gestión financiera, gestión de calidad, comercialización, gestión operacional y RRHH).

- c. Asignación de valor Numérico: A las opciones de cada pregunta se le asigna un valor según la importancia, estos valores fueron asignados según la persona que realizó los cuestionarios de acuerdo a la experiencia en terreno y a su propio criterio, con la finalidad de poseer ciertos valores para poder trabajar con ellos.
- d. Resultados: De esta forma se logra obtener puntajes que representan de manera jerarquizable a las microempresas, siendo las de mayor valor, un mayor logro en el plano de gestión de las áreas antes mencionadas.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados y discusión serán presentados según los objetivos y la división del diagnóstico, es decir, información tanto de la microempresa como del microempresario, y las áreas principales que se determinaron de la gestión microempresarial.

Las microempresas seleccionadas desde un principio fueron 41, según una base de datos entregada por la cámara de comercio detallista de Valdivia. Las microempresas que quedaron dentro del estudio fueron 26 y los datos que a continuación se entregan fueron obtenidos gracias a su cooperación.

Se presentara un Cuadro de las 15 empresas que fueron dejadas fuera del estudio y el motivo de esto.

Cuadro 5. Actividad y motivo de eliminación de estudio

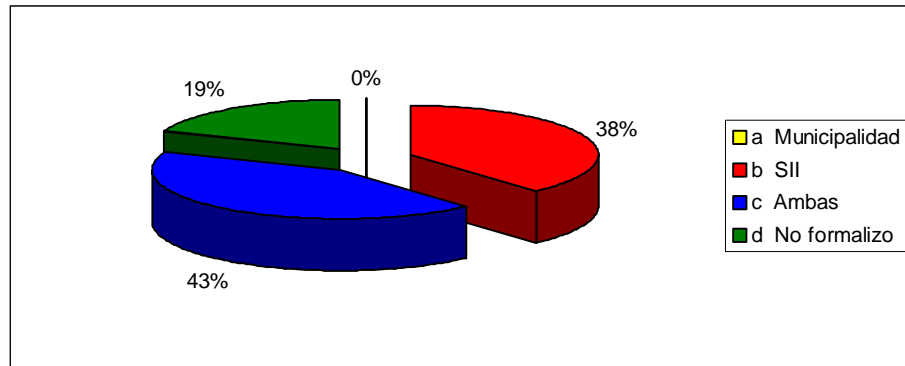
Nº	Actividad	Motivo
1	Mueblista	No quiso participar en la investigación
2	Mueblista	No quiso participar en la investigación
3	Mueblista	No quiso participar en la investigación
4	Armado de muebles	No quiso participar en la investigación
5	Mueblista	Cambio de domicilio, sin ubicar
6	Tapicero	Por la actividad realizada
7	Tapicero	Por la actividad realizada
8	Proveedor de madera sólida	Por la actividad realizada
9	Comerciante	Por la actividad realizada
10	Contratista	Por la actividad realizada
11	Mueblista	Constantes trabajos fuera de valdivia
12	Mueblista	Constantes trabajos fuera de valdivia
13	Mueblista	Constantes trabajos fuera de valdivia
14	Otra actividad	Se alejo de la mueblería
15	Cesante en estos momentos	Se alejo de la mueblería

Las empresas objeto de estudio en general fueron mueblerías, la excepción fue encontrada en dos de ellas, madera contorno, el cual fue definido como una microempresa que elabora artículos de decoración, y maderas color, microempresa que elabora juguetes didácticos.

4.1 Información de la microempresa

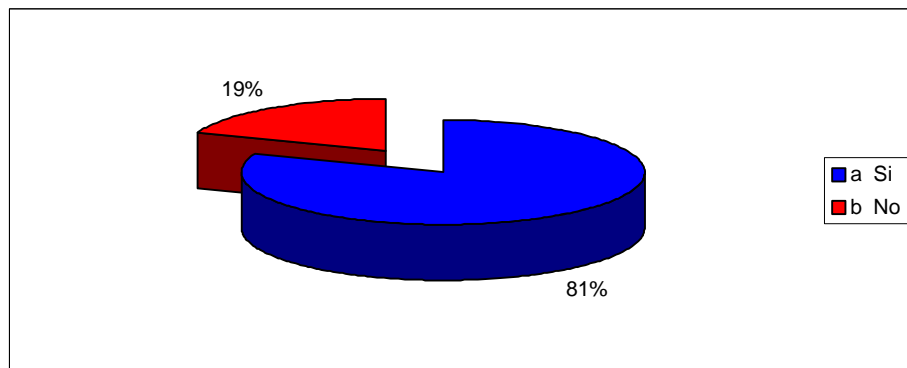
Las microempresas encuestadas en general reconocen la importancia de la formalización de las actividades, y los derechos que conllevan, sin embargo deben realizar su actividad con el aumento de la competencia y generalmente la disminución de sus precios, lo que lleva a ciertos problemas en lo referente al pago del IVA , o el pago del sueldo del contador, como ejemplo. Sin embargo, podemos darnos cuenta que las microempresas prefieren trabajar de un manera formal representado por un 81% de éstas.

Figura 3. Microempresas que formalizan actividades



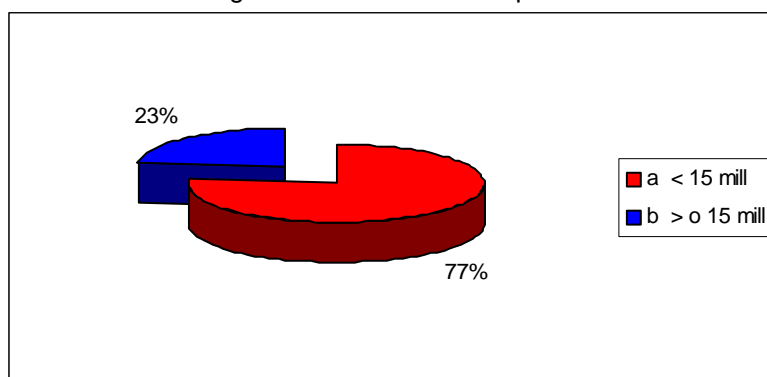
Exactamente un 81% de las microempresas son la única fuente de ingresos, el microempresario pone toda su atención y esfuerzo en su inversión, sin embargo, no es suficiente para tener éxito en el negocio, hay muchas variables que se deben tener en cuenta como, la calidad del producto, el precio, la capacitación de los trabajadores, la competencia, etc.

Figura 4. La empresa es la única fuente de ingresos



Con respecto a los activos un 77% corresponden a una inversión menor a 15 millones de pesos y un 19% mayor o igual a 15 millones de pesos. Los activos corresponden a maquinarias y herramientas, a pesar que se cuenta con una buena inversión muchas de estas maquinarias son bastantes antiguas, presentando variados problemas de mantención, lo que se traduce en problemas de productividad y calidad del producto.

Figura 5. Activos de la empresa



En resumen: La microempresa del estudio, muestra una marcada tendencia a trabajar de una manera formal, donde se puede ver que es la principal y única fuente de ingresos para el microempresario y este ha invertido un buen capital principalmente en infraestructura, maquinarias y herramientas. Todo aquello enfocado a obtener un buen producto y lograr satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

4.2 Información del microempresario

Una primera evaluación deja ver que de los 26 evaluados un 93% corresponde a sexo masculino y un 7% a sexo femenino

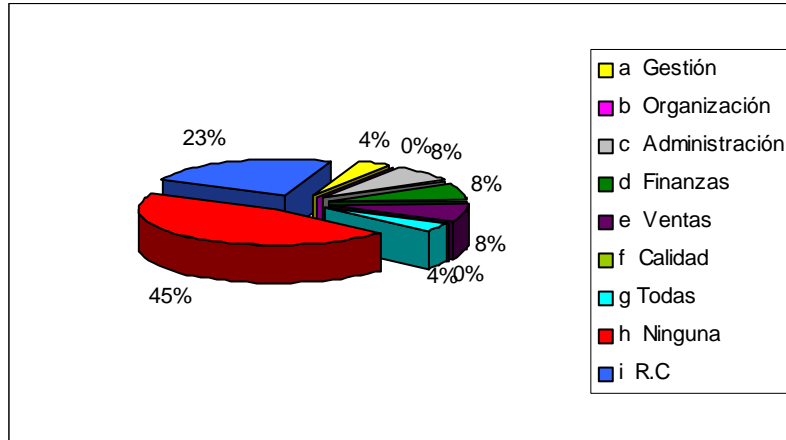
Con respecto a los rangos de edad de los evaluados se observa que la persona de menor y mayor edad presenta 26 y 71 años respectivamente. La edad promedio fluctúa en los 47 años, y los rangos porcentuales corresponden a un 58% de edad menor o igual a 47 años lo que corresponde a 15 individuos, y un 42 % de edad mayor a 47 años, corresponden a 11 individuos.

Se observa una mayor cantidad de personas de menor edad, esto juega a favor desde el punto de vista de la mentalidad del microempresario joven, dispuesto a nuevos desafíos y diferentes nuevas formas de hacer las cosas.

El microempresario de mayor edad presenta una mentalidad arraigada, una forma de trabajo que ha obtenido a lo largo de los años, y es un poco reacio a cambios que le desconfiguren su ya formado mundo laboral, claro que debemos aceptar su enorme experiencia y sacar partido de ella, así poder aumentar el conocimiento del área en estudio y lograr una pro actividad con los microempresarios.

La capacitación es un punto de suma importancia para el microempresario, a pesar que estos cuentan con una amplia experiencia en la fabricación de sus productos. Quedan ajenos a áreas como la gestión financiera, o algo tan primordial como la organización de la microempresa, este es un problema con el cual nos encontramos, lo bueno es que se puede sacar partido de esto y potenciar a estos microempresarios, en ciertas áreas para obtener un mejor funcionamiento de la microempresa.

Figura 6. Área de capacitación



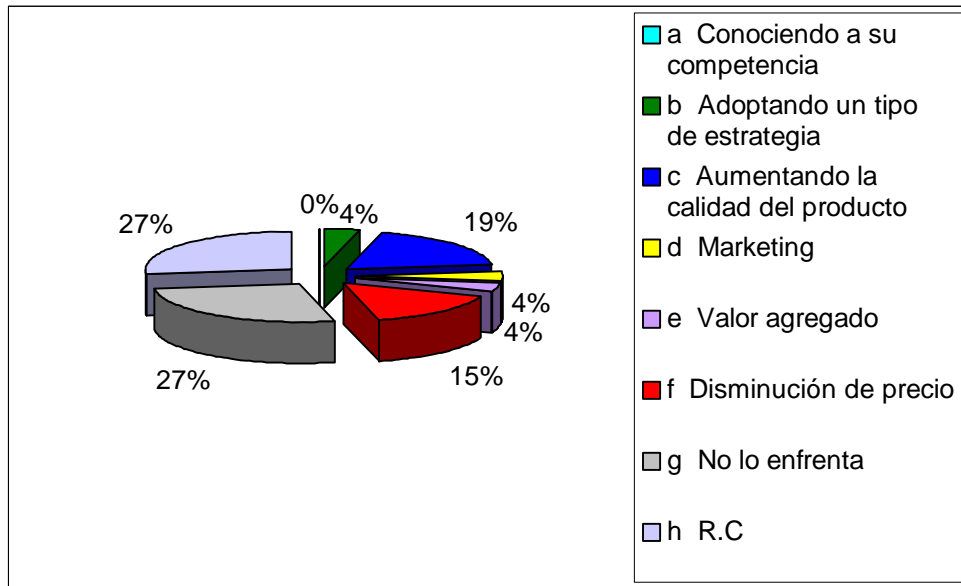
RC: Respuestas combinadas

En resumen: La actividad de la mueblería de este estudio esta marcada por el sexo masculino mas de un 90%, más de un 50% de las personas se pueden considerar como jóvenes menores a 47 años y no se presenta una calificación de mano de obra esta llega casi a un 45% de los microempresarios.

4.3 Gestión estratégica

Es una realidad que las microempresas no pueden competir contra los bajos precios, créditos, y el volumen de producción de la competencia, Se observa que los microempresarios están concientes de esta problemática diaria, y alrededor de un 73% de ellos actúa de alguna forma, cabe la duda sobre lo verídico de esto y sus efectos una vez realizado, es interesante como ejemplo recordar que un 19% aumenta la calidad del producto. Sin embargo, no se cumple con ninguna norma de calidad, entonces debemos saber de que tipo de calidad estamos hablando, una mera noción de esta, o el cumpliendo de una serie de normativas que acreditan y entregan un producto de mayor calidad al cliente. Si reconocieran estos factores de preferencia de los clientes a la competencia pueden actuar de cierta forma, para hacer frente a esta, se debe tratar de dar capacitación en este tema y darles a conocer la importancia de él.

Figura 7. Cómo lo enfrenta

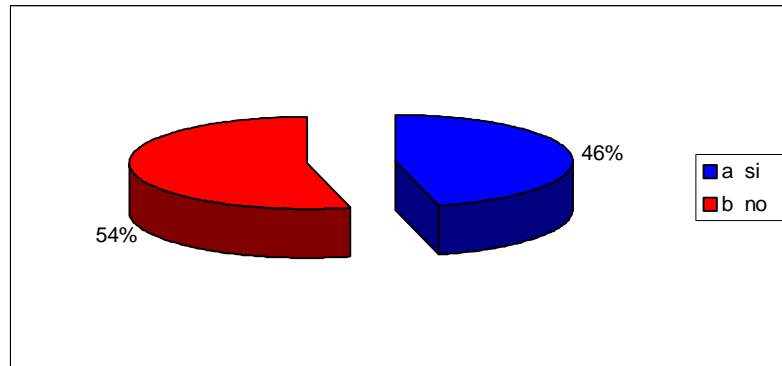


En resumen: En esta área se observa un buen funcionamiento, claro está que se puede mejorar aún más, los microempresarios conocen a su competencia. La mayoría actúa de cierta forma para poder hacerle frente, pero no se observa un satisfactorio plan de acción, sin embargo este estudio quiere encontrar las capacidades de estas microempresas para poder potenciar una asociación de estas, y así lograr solucionar este tipo de problemas y lograr un beneficio común.

4.4 Gestión Financiera

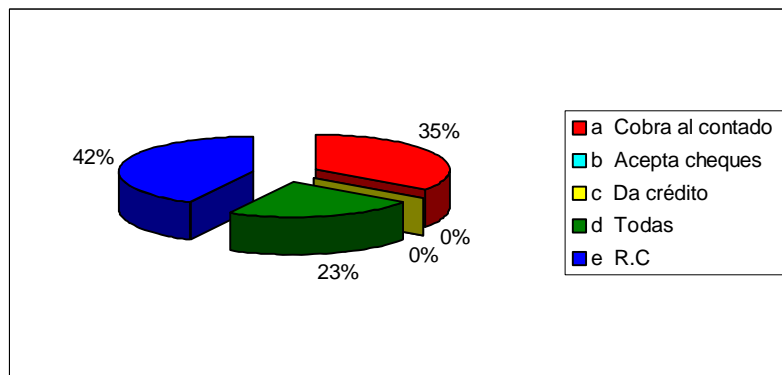
El registro de las actividades financieras no es enteramente formal, se manejan cifras en libros, o generalmente en cuadernos, pero no se llega a tener una planilla de excel por ejemplo, para optar a un registro completamente bien organizado y planificado. Al no registrar sus operaciones, se limitan datos al momento de consultar, casi la mitad de los microempresarios del estudio no conoce algo tan importante como las utilidades que generan mensualmente, es un área que se debe potenciar de los microempresarios, para lograr un buen funcionamiento financiero de su microempresa.

Figura 8. Registra utilidad



Con respecto a las operaciones que se dan al cliente en el momento de adquirir los productos, son variadas, mientras mayor sea el número de operaciones que se maneje la microempresa nos muestra una mejor dirección, planificación y organización de ella.

Figura 9. Operaciones

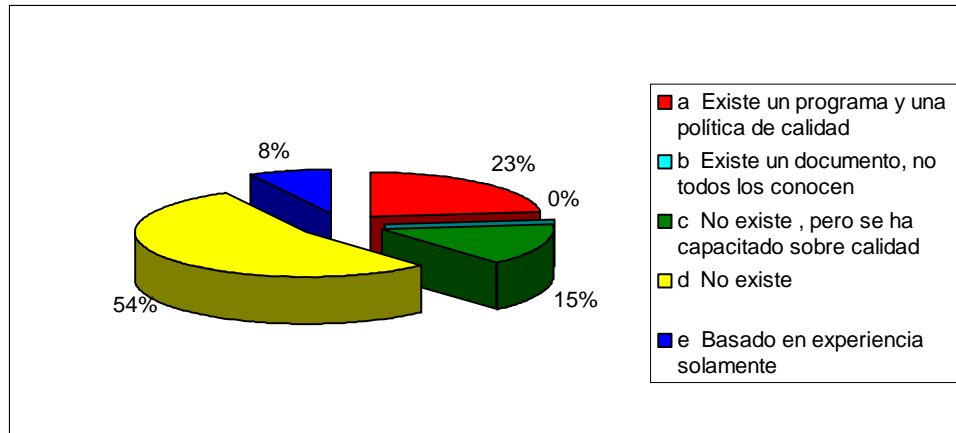


En resumen: En esta área se observa una deficiencia o problemática, no son claros los registros financieros y no se le da la debida importancia a ellos, se debe capacitar a los microempresarios o por lo menos explicar la importancia de el manejo de este tipo de información esencial de la microempresa.

4.5 Gestión de Calidad

A pesar que los microempresario dan la mayor importancia a la calidad, podemos observar que no es de una manera formal, generalmente se basan en la experiencia, o en que se vea bien el producto, pero es bastante lejano que manejen un programa y una política de calidad basado en normas.

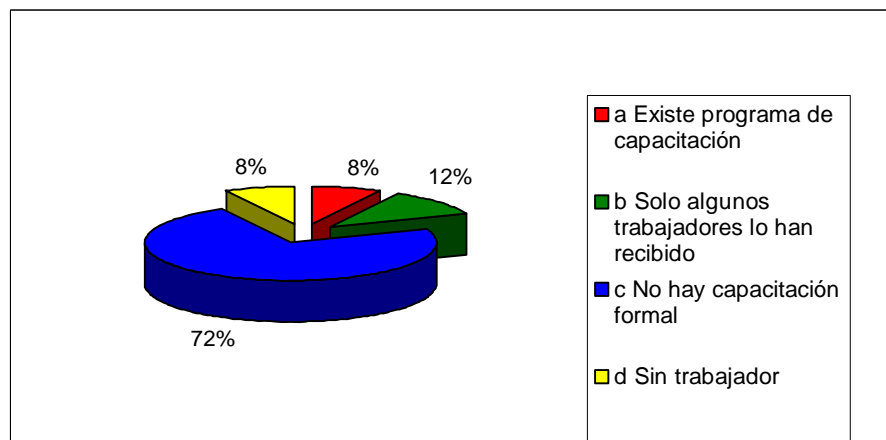
Figura 10. Existe un plan de calidad



En general el encargado de verificar la calidad del producto es el propio microempresario, nuevamente debemos definir el tipo de verificación que se lleva a cabo, ya que no se incurre en ningún tipo de prueba normada, así que se debe hondar en este tema, para conocer sus rangos de calidad que manejan.

No se observa la especialización de la mano de obra, por lo general se va aprendiendo en el camino lo respectivo tanto al conocimiento como la práctica de la fabricación de los diversos tipos de productos. Es decir, no hay una capacitación del trabajador, esto tiene una íntima relación con la calidad del producto, es un tema muy importante en el cual, se debe trabajar.

Figura 11. Capacitación del trabajador c/r calidad



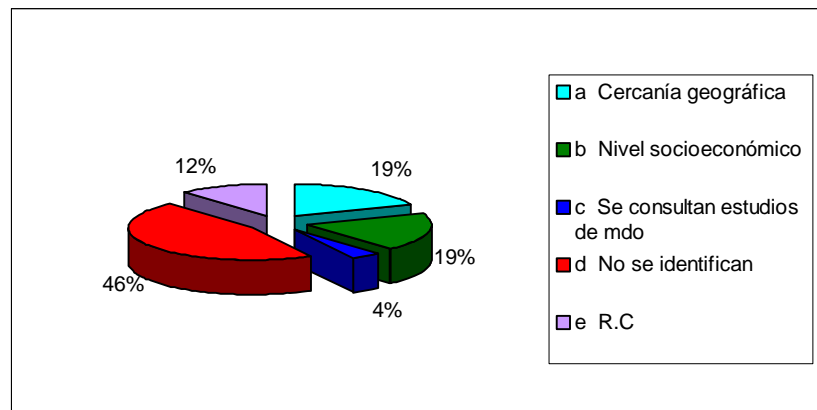
En resumen: Se podría decir que esta área está relativamente bien, claro está que se puede mejorar aún más, se manejan nociones de calidad, para un mercado que no es demasiado exigente.

Algo en lo que hay que trabajar para lograr la calidad es la calificación de la mano de obra, ya que son directamente responsables del producto que sale al mercado.

4.6 Comercialización

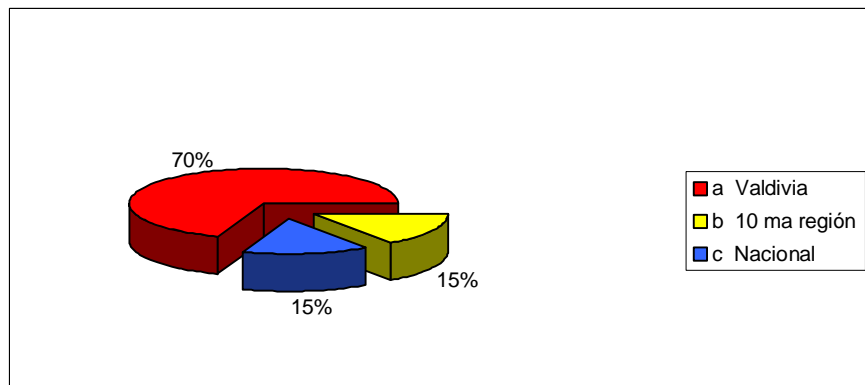
Un 54% muestra una preocupación por el tema de la selección he identificación de los clientes, pero no queda ajeno el 46% que no identifica de ninguna manera a sus clientes, lo cual lleva a no tener claro las necesidades que se quieren satisfacer de este.

Figura 12. Identifica a los clientes



Se observa que el mayor porcentaje de ventas se realiza en la ciudad de Valdivia, es importante aclarar que las demás opciones también incluyen a valdivia con ventas esporádicas a la décima región y de una forma menor las ventas nacionales.

Figura 13. La venta de los productos se realiza en

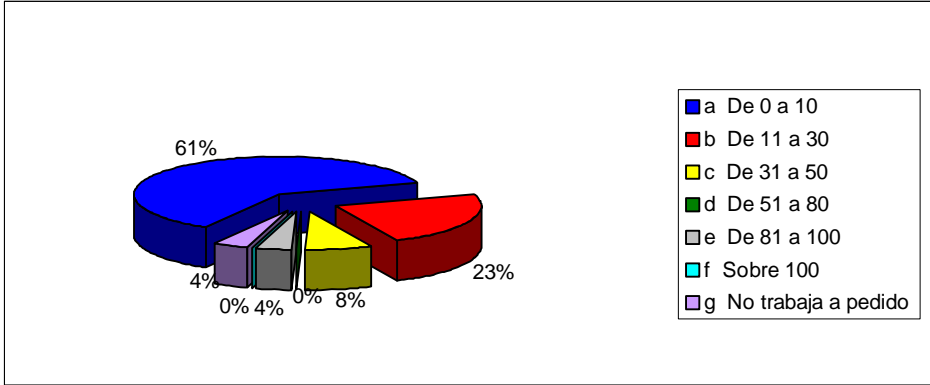


El transporte es uno de los mayores costos con que se debe lidiar, optando por la opción de valdivia se minoriza este tipo de costos y esto lo conocen los microempresarios, por lo general se incurre en el flete del producto, dando un servicio al cual el cliente puede optar.

Con respecto a los pedidos mensuales se pueden relacionar con la productividad de cada microempresa, se observa una clara producción de un número de productos que va de entre 0 a10 unidades y de menor medida de 11 a 30, si pensamos el microempresario debe comprar materiales, fabricar el producto, ofrecerlo, instalarlo, etc. Por ende es una persona que debe hacer de todo, para poder llegar a producir

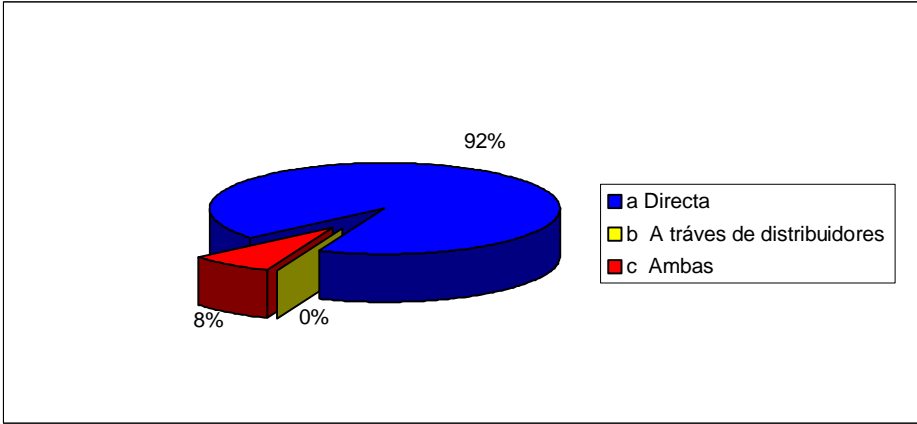
un mayor número de productos, se debe dar herramientas al microempresario para lograr una buena organización de la microempresa, una planificación de la producción y un buen control del proceso, así como capacitar en el área de marketing o la inserción de la tecnología como una pagina web donde se puede dar a conocer el tipo de producto a un mayor número de clientes.

Figura 14. Tamaño promedio de lo pedidos



Se observa de una forma clara el dominio de la opción de venta directa, es decir que el microempresario fabrica el producto y además se preocupa de la venta personal de él. Sin embargo por lo general no existe un centro de ventas dentro de la microempresa, donde se puedan llevar a cabo las operaciones, las ventas se realizan en el taller mismo del microempresario.

Figura 15. Forma de venta

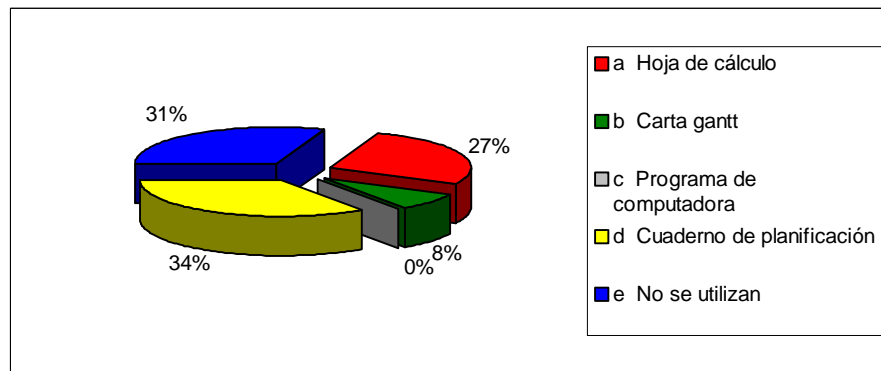


En resumen: Se puede decir que esta área está relativamente bien, claro está que se puede mejorar aún más, se observa una preocupación de parte del microempresario por satisfacer las necesidades de cierto sector de la población que en su mayoría es de Valdivia. El microempresario trabaja ha pedido y su producción mensual en promedio va en un rango de 0 a 10 unidades, cuyo trabajo es más bien por producto por lo reducido de los pedidos, y es el mismo microempresario que realiza de una manera directa la venta de sus productos.

4.7 Gestión Operacional

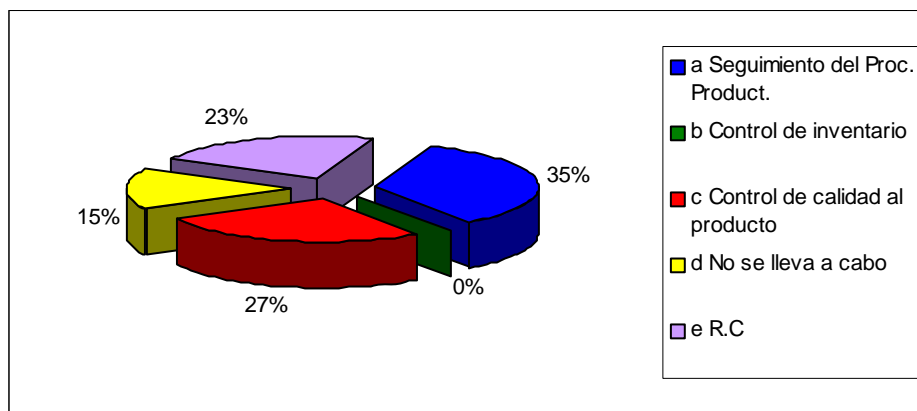
La hoja de calculo y la carta gantt son las opciones mas elaboradas de planificación que podemos observar, ellas corresponden en conjunto a un 35%, el cuaderno es la opción de mayor uso, donde se anotan ciertos datos como números de pedidos, su precio, etc. Sin embargo llamarlo instrumento de planificación es demasiado, simplemente se registran ciertos datos, en general no se observa una clara tendencia a planificar, pero se lleva un cierto orden que el microempresario es capaz de entender.

Figura 16. Instrumento para planificar



Se observa que se opta por tipos de control esto habla bien de la microempresa, sin embargo nuevamente es necesario ir a terreno y verificar este tipo de control del que habla y el tipo de medidas que se practican.

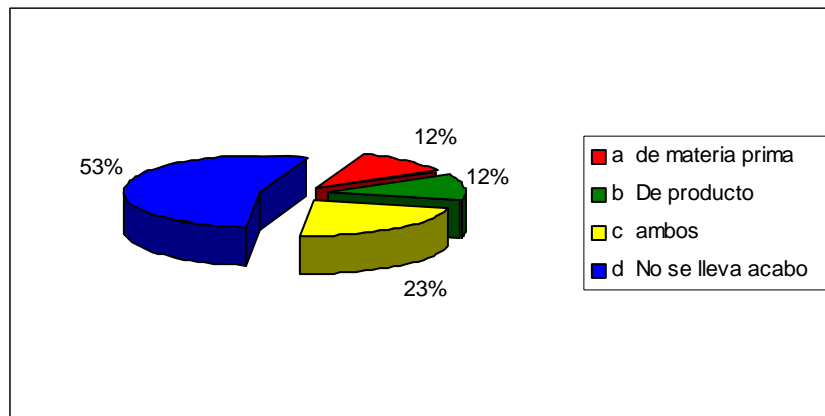
Figura 17. Tipo de control



El control mas usado es el inventario, donde se puede llevar un control de el número como de la calidad, tanto de la materia prima como del producto, sin embargo la opción de que no se lleva a cabo inventario registra un mayor porcentaje, demuestra

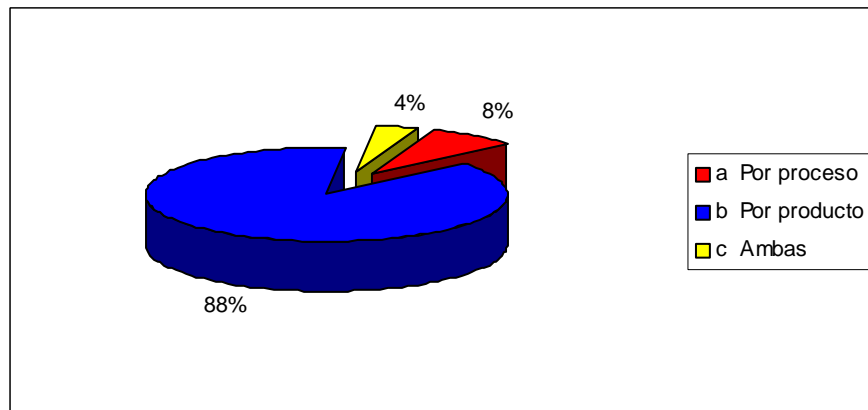
un poco la realidad en que se lleva a cabo el trabajo diario, sin un buen control y organización.

Figura 18. Se lleva a cabo un inventario



Por una cuestión de capital, no se puede constar con un stock de venta y se opta a trabajar a pedido, donde por lo general se cobra un porcentaje inicial para poder adquirir materiales para la posterior fabricación de los productos.

Figura 19. Tipo de producción

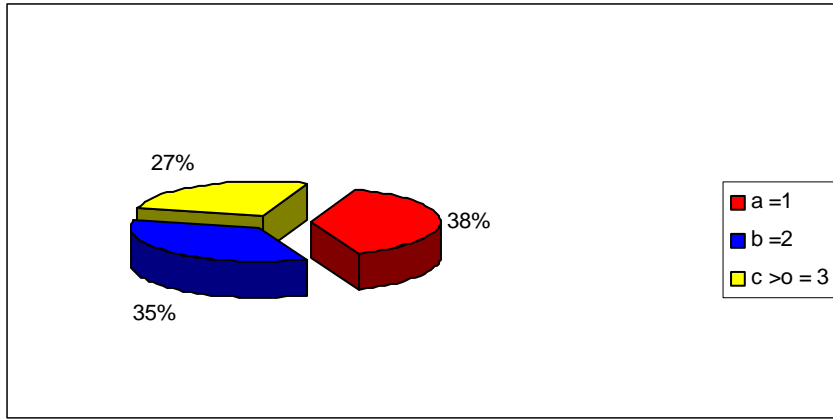


En resumen: Se puede decir que es una área que se encuentra medianamente bien, claro esta que se debe mejorar, Se debe trabajar en la planificación de la producción, aunque se trabaje a pedido esto dará mayor claridad al proceso productivo, además mejorar y aumentar los tipos de control, para lograr un proceso y un producto de mejor calidad.

4.8 RRHH

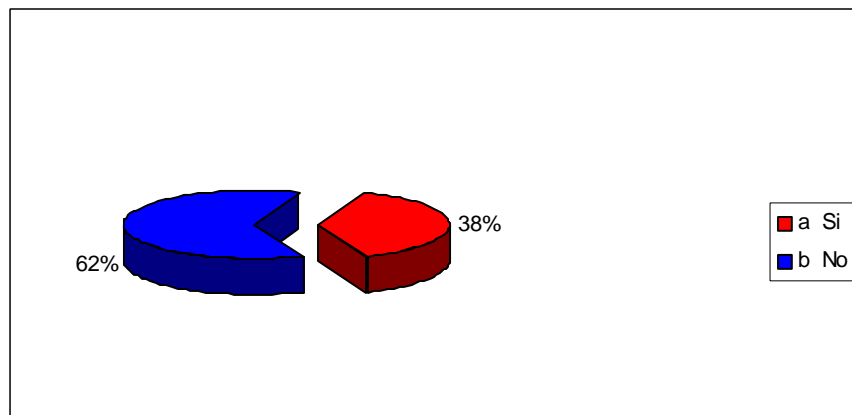
Los rangos de trabajadores son pequeños en la microempresas.

Figura 20. Número de trabajadores incluido el microempresario



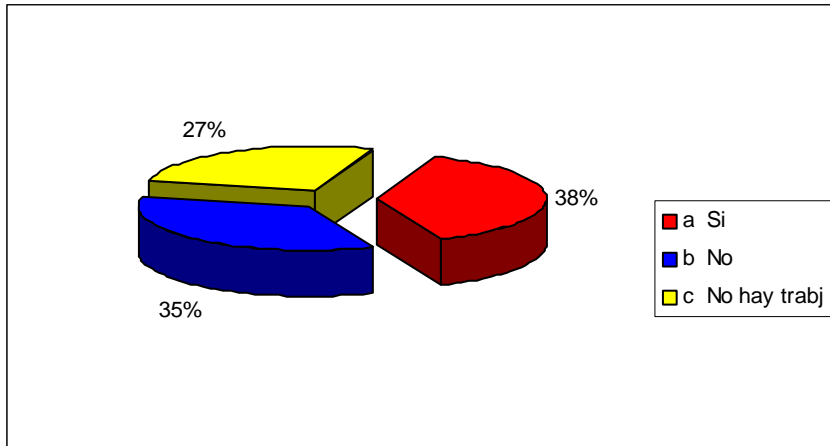
La tendencia es trabajar solos o con ayudantes que no pertenecen a la familia. Solo 10 de estas trabajan con familiares.

Figura 21. Trabajan familiares



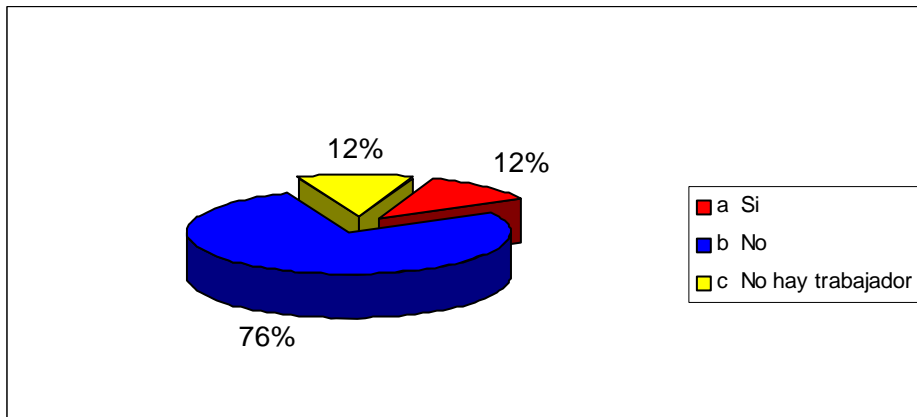
El problema es que no se selecciona al trabajador, o simplemente no hay trabajador, la selección es mínima y corresponde más que nada en experiencia y dominio de la maquinaria, pero no se toma en cuenta una capacitación formal.

Figura 22. Tipo de selección del trabajador



Queda de manifiesto la situación de trabajar sin mano de obra calificada en ningún tipo de área, o la propia capacitación del microempresario.

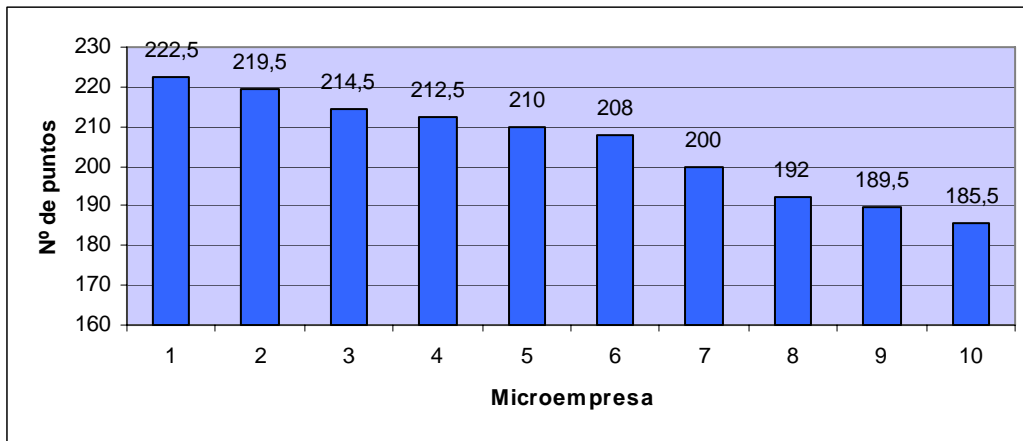
Figura 23. A capacitado a los trabajadores



En resumen: Con respecto a la mano de obra calificada se ve una problemática, que se suple con la experiencia adquirida con los años, se observa tanto en el microempresario como en sus trabajadores si los tuviese, esto va directamente enlazado con la calidad del producto, y la disminución de tiempo del proceso productivo o simplemente de hacer bien las cosas, sin encontrar fallas en el proceso que sean ajenas a las maquinarias o herramientas sino por la deficiencia de los trabajadores.

Con respecto a la caracterización de las microempresas, se elabora un sistema de puntuación donde se observa el mayor o menor grado de gestión según la microempresas investigada. Podemos hablar de un tipo de jerarquización según las respuestas seleccionadas por los participantes. Podemos observar la figura 3, la variación de los puntajes de las 10 primeras microempresas que alcanzaron los puntajes más altos .

Figura 24. Los 10 mas altos puntajes obtenidos de la investigación



Estos puntajes son la sumatoria de los resultados por área, que una microempresa arroje mayores puntajes que otra no quiere decir que no aparezca con falencias en alguna área de hecho así es, claro que estas 10 microempresas dentro del grupo de estudio sobresalen de las demás , denotan una mayor preocupación de una u otra forma para el bien de su negocio.

5. CONCLUSIONES

El objetivo principal como los específicos se cumplieron ya que se obtuvo la información necesaria mediante la encuesta y así poder determinar las capacidades de gestión de las microempresas. De echo esta información es la base para la puesta en marcha de un proyecto que lleva por nombre “Incubación red microempresarios fabricantes productos de madera valdivia”, en este proyecto se encuentra inmerso la cámara de comercio detallista de la ciudad de valdivia, Sercotec y la Universidad Austral.

Con respecto a la caracterización de las microempresas, se elabora un sistema de puntuación donde el puntaje mayor es 313 puntos, el puntaje máximo logrado es 220, y el promedio es 168, es decir que es un puntaje suficiente para obtener una nota medianamente buena, pero falta mucho para lograr un sistema de gestión elaborado y calificado.

No podemos hablar en general de un buen sistema de gestión, pero se deja ver que si se maneja ciertas aristas de una gestión que les permite el diario trabajar, se capta un diario sobrevivir laboral , pero no se observa las ganas de evolucionar en algún sentido del negocio, ya sea en lo que a visión se refiera o a ser el mejor de su rubro, o miras a exportaciones etc.

Un perfil general de las microempresas, reflejaría que en su mayoría son artesanales con una tecnología baja pero suficiente para elaborar sus productos, el espacio de trabajo es reducido lo cual limita el trabajo o la posterior ubicación de máquinas, con respecto a las ampliaciones no se tiene el espacio, ni el capital suficiente para tal inversión, el microempresario es una persona de esfuerzo, pero con una mentalidad ya formada, le gusta trabajar solo y es reacio a las asociaciones o algo por el estilo, usa la publicidad de boca a boca para ofrecer sus productos como máximo usa tarjetas o un catalogo para ofrecer sus productos y va quedando ajeno a el constante aumento de la tecnología que facilitaría esta labor o aumentaría su cartera de clientes, son de una enorme experiencia lograda por el paso de los años y el trabajo, sin embargo no es un trabajador calificado, por lo general trabajan solo o con un ayudante el cual tampoco es calificado. generalmente no cuenta con un sistema de planificación, trabaja a pedido y a duras penas puede pagar los intereses del IVA si es que esta en una situación de formalidad, tiene problemas para conseguir créditos por esta misma razón, lo cual le juega en contra a la hora de invertir en maquinaria o herramientas, para poder obtener materia prima de mayor calidad y así poder fabricar un producto de mayor calidad, y acortar tiempos del proceso. Logrando una mayor producción.

Una de las mayores problemáticas a las que se debe enfrentar las microempresas es la creciente competencia, una buena opción para buscar soluciones a estos es la asociación de las microempresas, la unión como rubro de ellas, potenciando sus capacidades para un beneficio común. La Poca o casi nula calificación de la mano de obra también es considerable ya que de ellos depende la calidad de producto a ofrecer, como la disminución de tiempos de trabajo, o el mismo aumento de la

productividad. Esto se solucionaría con una buena capacitación de mano de obra para obtener un recurso humano calificado para el trabajo diario con los respectivos beneficios que traería tanto al microempresario como al sector microempresarial.

El cuestionario arrojó deficiencias, en la hora de verificar el tipo de respuestas que se registraban, no deja claro la veracidad de éstas, quizás es por haber usado preguntas cerradas, lo cual hermetiza desde cierto punto de vista las respuestas y no da la posibilidad a la libre expresión del encuestado sería bueno darle cabida a preguntas con respuestas abiertas.

El universo de las microempresas que hay en Valdivia es muy superior a las 26 microempresas que participaron en este estudio, sería bueno aumentar el número de la población para un próximo estudio el cual entregaría datos que reflejarían de una mejor manera la situación en la que trabajan las microempresas en Valdivia.

Un aumento del universo de las microempresas del estudio nos daría una muestra más significativa de la realidad. Es más se podría pensar en un estudio provincial, ya que la importancia de este sector queda de manifiesto, y debe darse la debida atención que le corresponde.

Para mejorar la situación microempresarial se debe pedir ayuda a entidades gubernamentales, y así lograr una organización y unir fuerzas entre ellas, para obtener ciertos beneficios como un mejor poder de negociación, mejorar las capacidades productivas, mejorar la gestión, acceder a mercados específicos y así hacer mejores negocios.

6. BIBLIOGRAFÍA

Burgos, J. 1993. La micro y pequeña industria del mueble en la provincia de Valdivia, Valdivia, Universidad Austral de Chile, Fac. de Cs económicas y administrativas. 27,32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39,40,41,42,43, 44 p.

CEFOPE, SERCOTEC (2003) La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Informe al Comité de fomento de la micro y pequeña empresa. Gobierno de Chile.

Disponible en

http://www.bcn.cl/pags/home_page/ver_articulo_en_profundidad_admin.php?id_subarticulo=1301&id_destaca=833

Consultado 28 de septiembre de 2006.

Chile, Ley 19749, Ley de la microempresa familiar, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago mayo 2002

Chile, Ley 2909, Gestión PYME, Diario Oficial de la República de Chile, Santiago 2004

Fecci, E. *Consultoría de Empresas - ADMI 280 Módulo 1: El cliente: Microempresa.*

INTERNET: http://www.efecci.cl/admi280/modulo1/admi280_mod1_intro.htm

Agosto1, 2006

Gómez J.1997. Estrategias para la competitividad de las PYME. España.187p

Goitía, S. 2006. La situación actual de la industria del mueble en Chile. Chile Forestal. (322): 41

Niada, M. 1998. *Diagnóstico del control de calidad de insumos en algunas empresas de la mediana y gran industria del mueble de madera.* Valdivia, Universidad Austral de Chile, Fac. de Cs. Forestales. 13, 31, 21 53, 62, 63 p.

Poblete, R. 2005. *Capacitación laboral para las pyme: una mirada a los programas de formación para jóvenes en Chile* INTERNET:

<http://www.eclac.cl/publicaciones/DesarrolloProductivo/6/LCL2076P/LCL2074.pdf>

Junio 10, 2005.

Valenzuela, M., Venegas, S. (2003) Mitos y realidades de la microempresa en Chile: un análisis de género. Centro de Estudios de la Mujer, Santiago, Chile. Disponible en:

http://www.bcn.cl/pags/home_page/ver_archivo_documentos_pdf.php?id_recorte=366&file=1

Consultado 27 de septiembre de 2006.

ANEXOS

ANEXO 1
Abstract

ABSTRACT

In the city of Valdivia the companies related to the wood represent an important proportion of the productive and economic system. This is one of the reasons why this study is carried out to provide more information to support political and technical decisions related to this sector, especially for small business.

The main objective of this study was to build up a diagnosis of the actual situation of management practices in micro enterprises based on wood products in the city of Valdivia. To perform the diagnosis, a survey was carried out and applied to entrepreneurs. Questions were separated in six specific management areas, namely: strategic management, finances, marketing, operations, quality management, and human resources, based on excellence models. For the overall classification of enterprises, a global index was used allocating values to the different questions-indicators and options.

Twenty-eight out of forty-one managers answered the survey. In general, results showed very poor practices in management and no company attained maximal points in overall evaluation. Evidence shows a need to work with these enterprises to improve their practices in order for them to be able to do better business and, eventually, form collaborative networks.

ANEXO 2
Diagnóstico

Diagnóstico de las microempresas elaboradoras de producto base
madera de la ciudad de Valdivia.

Nº de Encuesta	<input type="text"/>
----------------	----------------------

1. Identificación de la empresa.

Nombre			
Actividad		Ciudad/Comuna	
Dirección			
Fono		E-mail	

1.1 Información :

a) Formalizó actividades en:	<input type="checkbox"/>	Municipalidad.	b) La empresa es la única fuente de ingresos:	<input type="checkbox"/>	Si	¿Qué otros ingresos hay? _____
	<input type="checkbox"/>	SII		<input type="checkbox"/>	No	
	<input type="checkbox"/>	No formalizo				
	<input type="checkbox"/>	Otra especificar.				

c) Donde se encuentra la empresa:	<input type="checkbox"/>	Dentro de la casa propia	d) Enumere los problemas que enfrenta la empresa según el grado de importancia. Siendo el N° 1 como el de mayor de importancia:	<input type="checkbox"/>	Experiencia
	<input type="checkbox"/>	Taller anexo a la casa propia		<input type="checkbox"/>	Legales
	<input type="checkbox"/>	Dentro de casa arrendada		<input type="checkbox"/>	Organización
	<input type="checkbox"/>	Taller anexo a la casa arrendada		<input type="checkbox"/>	Administración
	<input type="checkbox"/>	Otra, especificar		<input type="checkbox"/>	Dirección
			<input type="checkbox"/>	Monetarios	
			<input type="checkbox"/>	Cientela	
			<input type="checkbox"/>	Otro, especif.	

e) A cuánto ascienden los activos de la empresa	<input type="text"/>
---	----------------------

f) Esta asociada a algún tipo de organismo	<input type="checkbox"/>	Gubernamental	Indique el nombre	g) Sabe cómo funciona una red micro empresarial:	<input type="checkbox"/>	Mejor organización
	<input type="checkbox"/>	No gubernamental			<input type="checkbox"/>	Aumento de capacidad
	<input type="checkbox"/>	Algún socio			<input type="checkbox"/>	Satisfacer mayor Dda.
	<input type="checkbox"/>	No lo esta			<input type="checkbox"/>	Miras a exportación
	<input type="checkbox"/>	Otro, especificar			<input type="checkbox"/>	No sabe
	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

2. Identificación del empresario.

Nombre		Sexo	M	F
Edad				

2.2 Información del microempresario:

a) Función del empresario:	<input type="checkbox"/>	Trabajador	b) Dentro de las decisiones, enumere según el grado de importancia. Siendo el N° 1 el de mayor importancia:	<input type="checkbox"/>	Administración
	<input type="checkbox"/>	Jefe		<input type="checkbox"/>	Compra de materiales
	<input type="checkbox"/>	Director		<input type="checkbox"/>	Delegación de obligaciones
	<input type="checkbox"/>	Socio		<input type="checkbox"/>	Uso de recursos
	<input type="checkbox"/>	Otra, especificar		<input type="checkbox"/>	Estrategias comerciales
	<input type="checkbox"/>	_____		<input type="checkbox"/>	Mejora de proceso
	<input type="checkbox"/>	_____	<input type="checkbox"/>	Otras, especificar	_____

c) En que área se ha capacitado					Lo implementó		Resultado	
	Área	Año	Duración	Quien la dictó	Si	No	Bueno	Malo
	Gestión							
	Organización							
	Administración							
	Finanzas							
	Ventas							
	Calidad							
	Ninguna							

3. Gestión Estratégica.

a) Visión del negocio	<input type="checkbox"/>	Ser el mejor de su rubro	_____
	<input type="checkbox"/>	Llegar a consolidarse en el mercado nacional	
	<input type="checkbox"/>	Llegar a consolidarse en el mercado internacional	
	<input type="checkbox"/>	Agrupar empresas para acceder a mercados que exigen mayores volúmenes y especificaciones de calidad	
	<input type="checkbox"/>	Otras, especificar	

b) Cómo se selecciona el mercado-objetivo

<input type="checkbox"/>	Mercados grandes y abiertos, con clientes pequeños y numerosos
<input type="checkbox"/>	Mercados maduros y estables
<input type="checkbox"/>	Mercado en expansión con mucho futuro
<input type="checkbox"/>	No se selecciona
<input type="checkbox"/>	Otro, especificar

c) Cómo se establecen metas de crecimiento:

<input type="checkbox"/>	Metas de aumento de participación en el mercado
<input type="checkbox"/>	Metas ambiciosas basadas en planeación estratégica
<input type="checkbox"/>	Se definen en función de la capacidad productiva
<input type="checkbox"/>	No se establecen metas de crecimiento
<input type="checkbox"/>	Otro, especificar

d) Que alianza se establecen con empresas del mismo giro:

<input type="checkbox"/>	Para buscar soluciones a problemas comunes
<input type="checkbox"/>	Consortios de producción y exportaciones
<input type="checkbox"/>	Alianzas temporales para cubrir pedidos grandes
<input type="checkbox"/>	Compra conjuntas para negociar con proveedores
<input type="checkbox"/>	No se establecen alianzas
<input type="checkbox"/>	Otro, especificar

e) Qué tácticas utilizan para ingresar a nuevos mercados

<input type="checkbox"/>	Se ofrecen productos con características especiales
<input type="checkbox"/>	Se realizan campañas específicas de introducción
<input type="checkbox"/>	Actuar a la sombra de los competidores más exitosos
<input type="checkbox"/>	Estrategia de precios bajos
<input type="checkbox"/>	No se utilizan tácticas
<input type="checkbox"/>	Otra, especificar

4. Gestión Financiera.

a) Enumere los costos según el grado de importancia. Siendo el N° 1 como de mayor de importancia:

<input type="checkbox"/>	Insumos
<input type="checkbox"/>	Mantenimiento
<input type="checkbox"/>	Deudas
<input type="checkbox"/>	Sueldos
<input type="checkbox"/>	Inversiones
<input type="checkbox"/>	Otro, especificar _____

b) Registra sus egresos: Si No Egreso promedio de la empresa:

Diaria	<input type="text"/>
Semanal	<input type="text"/>
Mensual	<input type="text"/>

c) Los tres últimos meses se ha: Mantenido Aumentado Disminuido No sabe

En cuanto	<input type="text"/>
En cuanto	<input type="text"/>

Motivos de esto:

	Aumento	Disminución	Buena	Mala
Ventas	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Producción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Precio de los productos	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Relación proveedores	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Calidad materia prima	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otro, especificar	<input type="text"/>			

d) Registra sus utilidades: Si No Utilidad promedio de la empresa:

Diaria	<input type="text"/>
Semanal	<input type="text"/>
Mensual	<input type="text"/>

e) Los tres últimos meses se ha: Mantenido Aumentado Disminuido No sabe

En cuanto	<input type="text"/>
En cuanto	<input type="text"/>

Motivos de esto:

	Aumento	Disminución	Buena	Mala
Producción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo de proceso	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestión	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organización	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacit. de personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otro, especificar	<input type="text"/>			

f) Registra su productividad Si No productivdad promedio de la empresa:

Diaria	<input type="text"/>
Semanal	<input type="text"/>
Mensual	<input type="text"/>

g) Los tres últimos meses se ha:

<input type="checkbox"/>	Mantenido
<input type="checkbox"/>	Aumentado
<input type="checkbox"/>	Disminuido
<input type="checkbox"/>	No sabe

En cuanto	<input type="text"/>
En cuanto	<input type="text"/>

Motivos de esto:

	Aumento	Disminución	Buena	Mala
Producción	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Tiempo de proceso	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Gestión	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Organización	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Capacit. de personal	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Otro, especificar	<input type="text"/>			

h) Qué tipo de análisis financiero lleva acabo:

<input type="checkbox"/>	Liquidez	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Endeudamiento	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Rentabilidad	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	No se lleva	<input type="text"/>
<input type="checkbox"/>	Otro, especific.	<input type="text"/>

i) Cómo determina el precio de los productos:

j) Operaciones:

	Si	No
Cobra al contado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acepta Cheques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Da Crédito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otra, especificar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

k) Qué tipo de endeudamiento presenta la empresa:

<input type="checkbox"/>	Crédito
<input type="checkbox"/>	Préstamo
<input type="checkbox"/>	No deudas
<input type="checkbox"/>	Otro, especif.

Causa:

<input type="checkbox"/>	Necesidad
<input type="checkbox"/>	Innovación
<input type="checkbox"/>	Tecnología
<input type="checkbox"/>	Ampliación
<input type="checkbox"/>	Seguro
<input type="checkbox"/>	Otra, especif.

l) En que se ha invertido:	<input type="checkbox"/>	Tecnología	Resultado:	<input type="checkbox"/>	Aumento	<input type="checkbox"/>	Disminución.
	<input type="checkbox"/>	Capacitación		<input type="checkbox"/>	Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Insumos		<input type="checkbox"/>	Ventas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Ampliación		<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Marketing		<input type="checkbox"/>	Utilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Vehículo		<input type="checkbox"/>	Otro, especificar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	Otro, especificar		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Gestión de Calidad.

a) Actitud respecto a la calidad:	<input type="checkbox"/>	Reconoce su utilidad, pero no compromete recursos	
	<input type="checkbox"/>	Compromete recursos, pero no hay compromiso	
	<input type="checkbox"/>	La considera una tarea prioritaria	
	<input type="checkbox"/>	Otra, especificar	
b) Respuestas cuando hay fallas de calidad:	<input type="checkbox"/>	Se realiza un esfuerzo por prevenirlas	
	<input type="checkbox"/>	La atribuyen al trabajador y toman acciones al respecto	
	<input type="checkbox"/>	Analizan y rediseñan el proceso	
	<input type="checkbox"/>	Capacitan al trabajador	
c) Cómo entiende la calidad la empresa:	<input type="checkbox"/>	Satisfacción de necesidades de los clientes	
	<input type="checkbox"/>	Satisfacción de las especificaciones del producto	
	<input type="checkbox"/>	Que el producto apruebe inspección final	
	<input type="checkbox"/>	Todas	
d) Existe un plan de calidad para la empresa:	<input type="checkbox"/>	Existe un programa y una política de calidad	
	<input type="checkbox"/>	Existe un documento, no todos los conocen	
	<input type="checkbox"/>	No, pero se ha capacitado sobre calidad	
	<input type="checkbox"/>	No existe	
e) Donde controla la calidad:	<input type="checkbox"/>	Inspectores verifican de forma aleatoria en etapas del proceso	
	<input type="checkbox"/>	Los operadores son responsables de verificarla	
	<input type="checkbox"/>	Al final del proceso	
	<input type="checkbox"/>	No se controla	
f) Se capacita al trabajador con relación a calidad:	<input type="checkbox"/>	Existe programa de capacitación para todos los trabajadores	
	<input type="checkbox"/>	Solo algunos trabajadores lo han recibido	
	<input type="checkbox"/>	No hay capacitación formal	
	<input type="checkbox"/>	Otra, especificar	

6. Comercialización.

a) Como se decide la cobertura geográfica del mercado:	<input type="checkbox"/>	A partir de análisis de costos	b) Como se define la cobertura del nivel socioeconómico:	<input type="checkbox"/>	Alto y no muy exigente
	<input type="checkbox"/>	Sólo clientes locales		<input type="checkbox"/>	Grupos minoritarios y con altos márgenes
	<input type="checkbox"/>	Limitada por la fuerza de venta		<input type="checkbox"/>	Ningún nivel en particular
	<input type="checkbox"/>	Otra, especificar		<input type="checkbox"/>	Otra, especificar

c) Quién es su competencia:	<input type="checkbox"/>	Pymes	d) Cómo lo enfrenta:	<input type="checkbox"/>	Conociendo a la competencia
	<input type="checkbox"/>	Grandes tiendas		<input type="checkbox"/>	Adoptando un tipo de estrategia
	<input type="checkbox"/>	Supermercados		<input type="checkbox"/>	Aumentando la calidad del producto
	<input type="checkbox"/>	No sabe		<input type="checkbox"/>	Marketing
	<input type="checkbox"/>	Otras, especificar		<input type="checkbox"/>	Valor agregado
			<input type="checkbox"/>	Disminución de precios	
			<input type="checkbox"/>	Otras, especificar	

e) Como reconocen los factores de preferencia de los clientes a la competencia:	<input type="checkbox"/>	Encuestas periódicas a los consumidores	f) Como identifican las ventajas funcionales de los productos de la competencia:	<input type="checkbox"/>	Referencias de los clientes
	<input type="checkbox"/>	Observando los comportamientos de ventas		<input type="checkbox"/>	Adquisición de ejemplares y comparación
	<input type="checkbox"/>	Se hacen estudios comparativos		<input type="checkbox"/>	Se obtiene y analizan catálogos, folletos
	<input type="checkbox"/>	No se reconocen los factores		<input type="checkbox"/>	Se desarrollan estudios comparativos
	<input type="checkbox"/>	Otros, especificar		<input type="checkbox"/>	No se identifican
			<input type="checkbox"/>	Otras, especificar	

g) identifican a los clientes:	<input type="checkbox"/>	Cercanía geográfica	Como reconocen las expectativas de los clientes:	<input type="checkbox"/>	No se reconocen	A que necesidades apunta el producto:	<input type="checkbox"/>	Exclusividad
	<input type="checkbox"/>	Nivel socioeconómico		<input type="checkbox"/>	Se conocen por experiencia		<input type="checkbox"/>	Precio
	<input type="checkbox"/>	Se consultan estudios de mercado		<input type="checkbox"/>	Sondeos entre los 1 ^{er} s compradores		<input type="checkbox"/>	Didáctica
	<input type="checkbox"/>	No se identifican		<input type="checkbox"/>	Otra, especificar		<input type="checkbox"/>	Otra, especif.

h) Se registra información del cliente:	<input type="checkbox"/>	Datos personales	i) Se cuenta con servicio pre y post venta:	<input type="checkbox"/>	Si	j) Se ofrece valor agregado al producto o algún servicio extra al cliente:	<input type="checkbox"/>	Transporte
	<input type="checkbox"/>	Frecuencia de compra		<input type="checkbox"/>	No		<input type="checkbox"/>	Descuento
	<input type="checkbox"/>	Grado de satisfacción del producto	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Regalo	
	<input type="checkbox"/>	Porque compra aquí	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Garantía	
	<input type="checkbox"/>	No se registra	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		No se agrega	
	<input type="checkbox"/>	Otras, especificar	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		Otro, especif.	

k) La venta de sus productos se realiza a nivel:	<input type="checkbox"/>	Valdivia	l) Tamaño promedio de los pedidos (Unid.)	<input type="checkbox"/>	De 0 a 10	ll) Forma de venta	<input type="checkbox"/>	Directa
	<input type="checkbox"/>	10 ^{ma} región		<input type="checkbox"/>	De 11 a 30		<input type="checkbox"/>	A través de distribuidores
	<input type="checkbox"/>	Nacional		<input type="checkbox"/>	De 31 a 50		<input type="checkbox"/>	Otro, especificar
	<input type="checkbox"/>	Internacional		<input type="checkbox"/>	De 51 a 80		<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	Otro, especif.		<input type="checkbox"/>	De 81 a 100		<input type="checkbox"/>	
				<input type="checkbox"/>	Sobre 100			
				<input type="checkbox"/>	Otro, especif.			

7. Gestión Operacional.

a) Cómo diseña la estructura de la empresa:	<input type="checkbox"/>	Se asignan responsabilidades según experiencias anteriores	
	<input type="checkbox"/>	Se distribuyen funciones y responsabilidades según un plan estratégico	
	<input type="checkbox"/>	Se propone una estructura que aproveche las características personales	
	<input type="checkbox"/>	Ubicando las personas para que no haya problemas interpersonales	
	<input type="checkbox"/>	Otro, especificar	

b) Qué tipo de planificación se lleva a cabo:	<input type="checkbox"/>	De inventario	c) Qué instrumento se utiliza para planificar:	<input type="checkbox"/>	Hoja de cálculo
	<input type="checkbox"/>	De producción		<input type="checkbox"/>	Carta gantt
	<input type="checkbox"/>	De volumen		<input type="checkbox"/>	Algún programa de computadora
	<input type="checkbox"/>	De calidad		<input type="checkbox"/>	No se utilizan
	<input type="checkbox"/>	No se lleva a cabo		<input type="checkbox"/>	Otras, especificar
		<input type="checkbox"/>	Otras, especificar		
d) Qué tipo de organización se lleva a cabo:	<input type="checkbox"/>	Ordenes de trabajo	e) Qué tipo de control realiza:	<input type="checkbox"/>	Un seguimiento del proceso productivo
	<input type="checkbox"/>	Uso de tarjetas		<input type="checkbox"/>	Un control de inventario
	<input type="checkbox"/>	Delimitación de puestos y responsabilidades		<input type="checkbox"/>	Un control de calidad al producto
	<input type="checkbox"/>	Otras, especificar		<input type="checkbox"/>	No se lleva a cabo
				<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

f) Área que realiza mejor los objetivos propuestos:

<input type="checkbox"/>	Administración
<input type="checkbox"/>	RRHH
<input type="checkbox"/>	Finanzas y contabilidad
<input type="checkbox"/>	Operaciones
<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

g) Cuál presenta un claro liderazgo:

h) A que se debe:

<input type="checkbox"/>	1 ^{mente} por la dirección
<input type="checkbox"/>	Capacitación del personal
<input type="checkbox"/>	Mayores recursos en el área
<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

i) Se lleva acabo inventario:

<input type="checkbox"/>	De materia prima
<input type="checkbox"/>	De productos
<input type="checkbox"/>	No se lleva a cabo
<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

j) Qué controla al inventariar:

<input type="checkbox"/>	Solo el N°
<input type="checkbox"/>	La calidad
<input type="checkbox"/>	No se controla
<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

k) Qué tipo de producción se realiza:

<input type="checkbox"/>	Por proceso
<input type="checkbox"/>	Por producto
<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

l) División de puestos de trabajo:

Nombre del puesto

ll) Cómo se evalúa el desempeño de los trabajadores:

<input type="checkbox"/>	Se aplican cuestionarios de calificación
<input type="checkbox"/>	Se aplican medidas de productividad
<input type="checkbox"/>	No existen estándares de desempeño
<input type="checkbox"/>	Otra, especificar

m) Cada cuánto tiempo:

<input type="checkbox"/>	Diariamente
<input type="checkbox"/>	Semanalmente
<input type="checkbox"/>	Mensualmente
<input type="checkbox"/>	Por turno
<input type="checkbox"/>	Otra, especif.

n) Causas más comunes de plan improductivo:

<input type="checkbox"/>	Eléctricos
<input type="checkbox"/>	Mecánicos
<input type="checkbox"/>	Operacionales
<input type="checkbox"/>	Mantenión
<input type="checkbox"/>	Falta matera prima
<input type="checkbox"/>	falta de trabajadores
<input type="checkbox"/>	Todos
<input type="checkbox"/>	Otras, especificar

Se registran: Si No

De que forma

g) Como establece el sueldo:

<input type="checkbox"/>	Por ley
<input type="checkbox"/>	Según el puesto
<input type="checkbox"/>	Estudio de mod. laboral
<input type="checkbox"/>	Experiencia empresa
<input type="checkbox"/>	Por productividad
<input type="checkbox"/>	Otra, especificar

Sueldo promedio del trabajador

h) Se asigna valor a hrs/hombre

<input type="checkbox"/>	Sí
<input type="checkbox"/>	No

Cómo se determina
