



**UNIVERSIDAD DE TALCA  
FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES  
ESCUELA DE INGENIERÍA FORESTAL**

**DERIVACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ACTUACIÓN PARA LA  
MICROEMPRESA DEL MUEBLE EN LA REGIÓN DEL MAULE**

**RODRIGO ALONSO HERRERA SANDOVAL**

**Tesis para optar al grado de:  
INGENIERO FORESTAL**

**PROFESOR GUÍA: Dr. Ing. ROBERTO PIZARRO TAPIA  
PROFESOR COLABORADOR : IVÁN VERGARA SANHUEZA**

**TALCA – CHILE**

**2003**



**UNIVERSIDAD DE TALCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS FORESTALES.**  
**ESCUELA DE INGENIERÍA FORESTAL**

El Sr. Rodrigo Alonso Herrera Sandoval ha realizado la Memoria : "**Derivación de un Plan Estratégico de Actuación para la Microempresa del Mueble en la Región del Maule**", como uno de los requisitos para optar al Título de Ingeniero Forestal. El Profesor Guía es el Sr. Roberto Pizarro Tapia.

La comisión de Calificación constituida por los profesores Sr. Mauricio Ponce Donoso, Sr. Iván Vergara Sanhueza y el Sr. Roberto Pizarro Tapia, han evaluado con nota 6,7 (seis, siete)

**CRISTIAN LOPEZ MONTECINOS**  
**DIRECTOR**  
**ESCUELA DE INGENIERIA FORESTAL**

Talca, Junio de 2003.

*El fin de esta importante etapa de mi vida  
se la dedico a mi Familia, Jimena y amigos.*

MEMORIA APOYADA POR EL PROGRAMA DE FINANCIAMIENTO DE  
MEMORIAS, GOBIERNO REGIONAL DEL MAULE – UNIVERSIDAD DE TALCA.

MEMORIA CON FINANCIAMIENTO:  
CONVENIO BANCOESTADO – UNIVERSIDAD DE TALCA  
Y CO-FINANCIAMIENTO FOSIS

**ÍNDICE**

<b>RESUMEN</b>	<i>i</i>
<b>SUMMARY</b>	<i>ii</i>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVOS</b>	<b>4</b>
2.1. Objetivo General	4
2.2. Objetivo Específico	4
<b>3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>5</b>
3.1. El Empleo en América Latina	5
3.2. La Microempresa	5
3.3. Características de la microempresa	7
3.4. La madera, materia prima relevante para la Región del Maule	11
3.5. El mueble, una oportunidad real para la Región del Maule	13
3.6. Planificación estratégica	15
3.7. Planificación estratégica para la microempresa	17

<b>4. METODOLOGÍA</b>	<b>20</b>
4.1. Materiales	20
4.2. Método de trabajo	20
4.2.1. Revisión bibliográfica	21
4.2.2. Diseño del instrumento de medición	21
4.2.3. Aplicación Metodología CEPAL	23
4.2.3.1. Selección de microempresarios	24
4.2.3.2. Aplicación y análisis del instrumento de medición	25
4.2.3.3. Diseño y realización del Taller Estratégico	26
a. Diseño del taller estratégico	26
<i>i.</i> - Selección del establecimiento	27
<i>ii.</i> - Invitación a los microempresarios	28
<i>iii.</i> - Preparación del establecimiento	28
<i>iv.</i> - Recepción	29
<i>v.</i> - Primera parte del Taller Estratégico	29
<i>vi.</i> - Pausa del café	30
<i>vii.</i> - Segunda parte del Taller Estratégico	31
<i>viii.</i> - Cierre del Taller Estratégico	31
b. Realización de los Talleres Estratégicos	31
<i>i.</i> - Identificación y Confrontación de Problemas	32
<i>ii.</i> - Inferencia y Planteamiento de Objetivos	32
<i>iii.</i> - Identificación y Priorización de Restricciones	33
<i>iv.</i> - Selección y Confrontación de Alternativas de Solución	33
<i>v.</i> - Diseño de Estrategias	34
4.2.4. Presentación de resultados	34
4.2.5. Análisis y discusión de resultados	35

4.2.6. Conclusiones y recomendaciones	35
<b>5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>36</b>
5.1. Diagnóstico del ámbito	37
5.1.1. Aspectos de la producción y la maquinaria	37
5.1.2. Aspectos del abastecimiento	44
5.1.3. Aspectos de la capacitación	47
5.1.4. Aspectos de la comercialización	53
5.1.5. Aspectos de las finanzas	61
5.1.6. Aspectos de la gestión ambiental	63
5.2. Resumen sobre los resultados del diagnóstico del ámbito	65
5.2.1. Marco sinóptico de resultados del diagnóstico del ámbito	66
5.3. Análisis de estrategias	67
5.3.1. <b>Objetivo 1:</b> <i>Mejorar los canales de comercialización para el producto.</i>	67
5.3.1.1. Restricciones	67
5.3.1.2. Soluciones	68
5.3.1.3. Estrategias	68
a. <b>Estrategia 1:</b> <i>Implementar mecanismos de comercialización entre microempresarios del mueble y empresas del rubro.</i>	68
i.- Descripción	69
ii.- Cobertura geográfica y temporal	69
iii.- Resultados esperados	70
b. <b>Estrategia 2:</b> <i>Fomentar la asociatividad de los microempresarios del mueble en una actividad de promoción.</i>	70
i.- Descripción	70
ii.- Cobertura geográfica y temporal	71



<i>iii.- Resultados esperados</i>	71
c. <b>Estrategia 3:</b> <i>Incentivar la comercialización de los productos del área a cargo de un gestor capacitado.</i>	71
<i>i.- Descripción</i>	71
<i>ii.- Cobertura geográfica y temporal</i>	72
<i>iii.- Resultados esperados</i>	72
5.3.2. <b>Objetivo II:</b> <i>Realizar contratos y acuerdos con los proveedores.</i>	73
5.3.2.1. Restricciones	73
5.3.2.2. Soluciones	73
5.3.2.3. Estrategias	74
a. <b>Estrategia 1:</b> <i>Generar espacios que reúnan a los microempresarios del mueble, con el propósito de prepararlos para el trabajo de equipo.</i>	74
<i>i.- Descripción</i>	74
<i>ii.- Cobertura geográfica y temporal</i>	74
<i>iii.- Resultados esperados</i>	75
b. <b>Estrategia 2:</b> <i>Realizar una alianza estratégica con una entidad bancaria, que respalde el crédito de los microempresarios.</i>	75
<i>i.- Descripción</i>	75
<i>ii.- Cobertura geográfica y temporal</i>	76
<i>iii.- Resultados esperados</i>	76
c. <b>Estrategia 3:</b> <i>Instaurar un asesor técnico, por parte de una entidad bancaria, para determinar si los microempresarios son viables para la adjudicación de un crédito financiero.</i>	76
<i>i.- Descripción</i>	76
<i>ii.- Cobertura geográfica y temporal</i>	77
<i>iii.- Resultados esperados</i>	77

5.3.3. <b>Objetivo III:</b> <i>Lograr calidad final para el producto entregado.</i>	78
5.3.3.1. Restricciones	78
5.3.3.2. Soluciones	78
5.3.3.3. Estrategias	79
a. <b>Estrategia 1:</b> <i>Generar un programa específico de capacitación para la microempresa del mueble.</i>	79
i.- Descripción	79
ii.- Cobertura geográfica y temporal	80
iii.- Resultados esperados	80
b. <b>Estrategia 2:</b> <i>Identificar y postular, de forma conjunta y con apoyo profesional, a fondos concursables para solventar demandas productivas .</i>	80
i.- Descripción	80
ii.- Cobertura geográfica y temporal	81
iii.- Resultados esperados	81
5.3.4. <b>Objetivo IV:</b> <i>Perfeccionar los cursos de capacitación que se imparten para los microempresario del mueble.</i>	82
5.3.4.1. Restricciones	82
5.3.4.2. Soluciones	82
5.3.4.3. Estrategias	83
a. <b>Estrategia 1:</b> <i>Identificar las necesidades de capacitación teórico-prácticas que requiere el microempresario del mueble.</i>	83
i.- Descripción	83
ii.- Cobertura geográfica y temporal	83
iii.- Resultados esperados	84
b. <b>Estrategia 2:</b> <i>Generar memorias de pre-grado para alumnos universitarios, en temas relevantes e inherentes a la necesidad de investigación práctica de las microempresas.</i>	84
i.- Descripción:	84

ii.- Cobertura geográfica y temporal	85
iii.- Resultados esperados	85
5.3.5. <b>Objetivo V:</b> <i>Obtener mejoras significativas para el proceso de mantención y reparación de maquinaria.</i>	86
5.3.5.1. Restricciones	86
5.3.5.2. Soluciones	86
5.3.5.3. Estrategias	87
a. <b>Estrategia 1:</b> <i>Generar un convenio que garantice un servicio técnico de reparación de maquinaria de tipo personalizado.</i>	87
i.- Descripción	87
ii.- Cobertura geográfica y temporal	87
iii.- Resultados esperados	88
b. <b>Estrategia 2:</b> <i>Promover la entrega de información referente a la asistencia técnica a través de una actividad de difusión.</i>	88
i.- Descripción	88
ii.- Cobertura geográfica y temporal	89
iii.- Resultados esperados	89
c. <b>Estrategia 3:</b> <i>Establecer un programa de certificación dirigido hacia los centros de asistencia técnica.</i>	89
i.- Descripción	89
ii.- Cobertura geográfica y temporal	90
iii.- Resultados esperados	90
5.4. Resumen sobre los resultados de los Talleres Estratégicos	91
5.4.1. Marco sinóptico para el análisis estratégico en el ámbito administrativo	92
5.4.2. Marco sinóptico para el análisis estratégico en el ámbito tecnológico	93
5.4.3. Marco sinóptico para el análisis estratégico en el ámbito de la capacitación	94

<b>6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b>	<b>95</b>
6.1. Selección de microempresarios del mueble en la Región.	95
6.2. El comportamiento de los microempresarios con relación al Taller Estratégico.	96
6.3. Interpretación de los resultados del Taller Estratégico	97
6.3.1. El ámbito de la gestión administrativa	97
6.3.1.1. Primer objetivo	98
6.3.1.2. Segundo objetivo	100
6.3.2. El ámbito de la capacitación	101
6.3.2.1. Tercer objetivo	102
6.3.2.2. Cuarto objetivo	103
6.3.3. El ámbito de la gestión tecnológica	105
6.3.3.1. Quinto objetivo	105
<b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>108</b>
7.1. Conclusiones	108
7.2. Recomendaciones	109
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>111</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro N° 1.1:</b> Producción roducción anual de madera aserrada	12
<b>Cuadro N° 1.2:</b> Producción de madera aserrada por provincia en la Región del Maule	12
<b>Cuadro N° 2.1:</b> Monto de exportaciones de muebles	13
<b>Cuadro N° 2.2:</b> Volumen de exportaciones de mueble	13
<b>Cuadro N° 2.3:</b> Monto de importaciones de muebles, partes y piezas	14
<b>Cuadro N° 3.1:</b> Respuesta a la pregunta 1, ¿Los muebles que se fabrican, son?	38
<b>Cuadro N° 3.2:</b> Respuesta a la pregunta 2, ¿Qué tipo de madera utiliza?	39
<b>Cuadro N° 3.3:</b> Respuesta a la pregunta 3, ¿Qué problemas influyen en la pérdida de materia prima, en el proceso de producción?	40
<b>Cuadro N° 3.4:</b> Respuesta a la pregunta 4, ¿Su establecimiento presenta maquinaria hechiza?	41
<b>Cuadro N° 3.5:</b> Respuesta a la pregunta 5, ¿Se siente conforme con la maquinaria existente en el taller?	41
<b>Cuadro N° 3.7:</b> Respuesta a la pregunta 7, ¿En qué momento la maquinaria es llevada a un centro de asistencia técnica?	43
<b>Cuadro N° 3.8:</b> Respuesta a la pregunta 8, ¿Dispone de un centro de asistencia técnica para la maquinaria?	44
<b>Cuadro N° 4.1:</b> Respuesta a la pregunta 9, ¿Cuál es el crédito que tiene para pagar por la materia prima?	45
<b>Cuadro N° 4.2:</b> Respuesta a la pregunta 10, ¿Cuál es el crédito que tiene para pagar por los insumos?	45
<b>Cuadro N° 4.3:</b> Respuesta a la pregunta 11, ¿Presenta problemas importantes con los proveedores?	46

<b>Cuadro N° 4.4:</b> Respuesta a la pregunta 12, ¿Posee algún tipo de contrato o acuerdo con proveedores?	
<b>Cuadro N° 5.1:</b> Respuesta a la pregunta 13, ¿Cuántos años posee en el rubro?	48
<b>Cuadro N° 5.2:</b> Respuesta a la pregunta 14, ¿Dispone de empleados?	48
<b>Cuadro N° 5.4:</b> Respuesta a la pregunta 16, ¿Sabe de los cursos de capacitación que se están impartiendo?	50
<b>Cuadro N° 5.5:</b> Respuesta a la pregunta 17, ¿Presenta inicio de actividades?	51
<b>Cuadro N° 5.6:</b> Respuesta a la pregunta 18, ¿Usted ha realizado algún curso de capacitación?	51
<b>Cuadro N° 5.7:</b> Respuesta a la pregunta 19, ¿Se encuentra conforme con la capacitación realizada?	52
<b>Cuadro N° 6.1:</b> Respuesta a la pregunta 20, ¿Qué tipo de servicio adicional le entrega al cliente?	53
<b>Cuadro N° 6.2:</b> Respuesta a la pregunta 21, ¿Cómo es el cumplimiento en la fecha de entrega de los muebles? y respuesta a la pregunta 22, ¿Qué le impide cumplir con los plazos establecidos?	54
<b>Cuadro N° 6.3:</b> Respuesta a la pregunta 23, ¿Califíquese como microempresario?	55
<b>Cuadro N° 6.4:</b> Respuesta a la pregunta 24, ¿En qué lugar realiza la elaboración de los muebles?	56
<b>Cuadro N° 6.5:</b> Respuesta a la pregunta 25, ¿En qué lugar se realiza la venta de los muebles?	56
<b>Cuadro N° 6.6:</b> Respuesta a la pregunta 26, ¿Cuenta con un lugar de venta apropiado para atender a sus clientes?	57
<b>Cuadro N° 6.7:</b> Respuesta a la pregunta 27, ¿Identifique el tipo de demanda trabajo que posee?	58
<b>Cuadro N° 6.8:</b> Respuesta a la pregunta 28, ¿realiza publicidad para su establecimiento?, Respuesta a la pregunta 29, ¿Qué medios publicitarios utiliza?	59

<b>Cuadro N° 6.9:</b> Respuesta a la pregunta 30, ¿Se ha asociado?, si la respuesta es positiva ¿Cómo le fue? y, si es negativa, ¿Se asociaría?	60
<b>Cuadro N° 7.1:</b> Respuesta a la pregunta 31, ¿Cómo controla la contabilidad del negocio?	61
<b>Cuadro N° 7.2:</b> Respuesta a la pregunta 32, ¿Qué tipo de financiamiento utiliza para comprar maquinaria?	62
<b>Cuadro N° 8.1:</b> Respuesta a la pregunta 33, ¿Tiene problemas con el desecho que produce su establecimiento?	63
<b>Cuadro N° 8.2:</b> Respuesta a la pregunta 34, ¿Cuál es el destino que le da a su desecho?	64

## RESUMEN

La memoria tiene por objetivo proponer un plan estratégico de actuación para la microempresa del mueble en la Región del Maule. Su desarrollo se basó en un método elaborado por Axel Dourojeanni, CEPAL (1991), que consiste en una secuencia lógica de pasos, que tiene por utilidad asistir sobre temas y disciplinas que intervienen en procesos de gestión para el desarrollo.

La selección de los actores partícipes del estudio, correspondió a microempresarios del mueble que presentasen espíritu emprendedor, fuesen líderes y/o estuviesen dispuestos a realizar cambios en su empresa, de las ciudades de Talca, Linares, Curicó y Constitución, de la Región del Maule, Chile.

Una vez identificados, se les aplicó un formulario de encuesta para determinar sus problemas; los resultados obtenidos pasaron a ser la base temática para la realización de los Talleres Estratégicos realizados en las ciudades.

En los talleres se analizaron los problemas de una forma ordenada y participativa, respondiendo a los objetivos planteados a través de restricciones, soluciones y estrategias. Las principales estrategias definidas estuvieron ligadas a mejorar y perfeccionar las labores realizadas por los microempresarios en cuanto a la organización, capacitación, desarrollo e innovación tecnológica.

Finalmente, las estrategias analizadas forman parte de un todo coherente y ordenado, que entregan acciones concretas para el desarrollo microempresarial del mueble en la Región del Maule.



## SUMMARY

This study proposes a strategic action plan for furniture microenterprises in the Maule Region, Chile. It's based on a method elaborated by Axel Dourojeanni, CEPAL (1991), that consists of workshops with a logical sequence of steps, topics and disciplines that contribute to the sustainable development.

The participants in the workshops were furniture smallbusinessmen, who have a venturesome spirit, show leadership and/or are willing to carry out changes in their companies in Talca, Linares, Curicó and Constitution in the Maule Region.

First a survey form was used to determine the main problems. The results obtained became the thematic basis for the development of workshops carried out in the cities.

The Problems were analyzed in the workshops in an orderly and interactive way, according to the objectives outlined considering restrictions, solutions and strategies. The main strategies obtained from workshops were related to the improvement of tasks carried out by the smallbusinessmen as per organization, training, development and technological innovation.

Finally, the analyzed strategies give rise to well defined activities leading to the *improvement of the present condition of furniture smallenterprises in the Maule region of Chile.*

## **1. INTRODUCCIÓN**

Chile, a pesar de poseer una de las economías más sanas de Latinoamérica reflejada en la solidez de sus finanzas, inflación controlada y disciplina del gasto público, se encuentra en un período de incertidumbre económica influenciado por sucesivas crisis externas, como es el caso de la crisis asiática, desaceleración económica mundial y la contracción económica de Estados Unidos.

Bajo este escenario, todas las empresas se han visto perjudicadas, en particular, la micro y pequeña empresa (MYPE), debido a que éste es un sector sensible al desarrollo económico del país. Si bien es cierto, este sector entrega un aporte poco significativo al Producto Interno Bruto (PIB), no es menos cierto que en su totalidad es sostenedora de más del 70% de la fuerza laboral, proporcionando trabajos de tipo directo e indirecto, como señala CORFO (1994).

Los antecedentes disponibles parecen indicar que la pérdida de competitividad, la inestable permanencia en el mercado, la caída de las tasas de utilidades y una creciente espiral de endeudamiento, están caracterizando la actual etapa por la cual atraviesan la mayor parte de estas empresas.

En este sentido, resulta interesante observar, como menciona Kosacoff y López (1999) que la MYPE ha adquirido un rol importante en el proceso de desarrollo de países como Italia, Francia y China, advirtiendo en cada uno de ellos la presencia de diferentes estrategias de desarrollo de tipo político, económico y social, pero con resultados igualmente exitosos. Por tal razón, es preocupante que Chile aún no logre un desarrollo significativo ligado a los microempresarios, a pesar de los ingentes esfuerzos que ha realizado el Gobierno en función de este objetivo.

El país se encuentra viviendo un período de grandes desafíos, y en el marco de la globalización de su economía ha alcanzando significativos avances en los Tratados de Libre Comercio con la Comunidad Europea, Corea del Sur y Estados Unidos, lo que abre para las empresas chilenas nuevos mercados y una oportunidad, cada vez más cierta, de crecimiento. Sin embargo, el camino para alcanzar los desafíos antes mencionados, sin duda, es difícil.

La madera para la Región del Maule, es un recurso natural que entrega ventajas comparativas de importancia, manifestado en una posición de privilegio que se cuenta por la cercanía y accesibilidad a la fuente de materia prima.

Históricamente, como señala DIMUEBLE (1997) el rubro del mueble ha estado constituido por pequeñas empresas de carácter artesanal. Esta situación, se ha ido modificando en el tiempo, presentando notables crecimientos en el nivel de producción y en el número de empresas, todo ello, de la mano de un importante desarrollo en el área tecnológica. Sin embargo, esta evolución no ha sido homogénea, existiendo enormes diferencias entre las diferentes empresas.

Por lo señalado anteriormente y el momento de incertidumbre que atraviesa la economía, se necesita desarrollar mecanismos que estimulen cambios concretos en el accionar de las empresas, con el propósito de ajustarse a las condiciones de competencia que exige el mercado, y no desaparecer como lo hace la mayoría de las microempresas, en la actualidad.

El avanzar en esa dirección exige utilizar el potencial productivo existente, y con ello, superar la falta de capacidad para resolver sus problemas. Para lograrlo, se elaboró un “Plan Estratégico de Actuación para la Microempresa del Mueble en Región del Maule”, el que responde a la necesidad de proporcionar una herramienta útil en la orientación de estas empresas para poder superar las dificultades que las aquejan.

Con el plan estratégico se busca proporcionar cambios e innovaciones por medio de la fijación de objetivos que serán definidos a través de un estudio de las microempresas, en aspectos de funcionamiento. Entonces, se intenta aportar al proceso de toma de decisiones, con el fin de mejorar y perfeccionar las diferentes acciones y tareas que desempeñan los microempresarios del mueble en la Región del Maule.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo General**

- Proponer un plan estratégico de actuación para la microempresa del mueble en la Región del Maule.

### **2.2. Objetivo Específico**

- Identificación de los principales problemas y objetivos que posee la microempresa del mueble en la Región del Maule.
- Definición de las líneas estratégicas de actuación en gestión administrativa, tecnológica y de capacitación.

### **3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

#### **3.1. El Empleo en América Latina**

La evolución del mercado en América Latina evidencia importantes cambios en la estructura del empleo, entre los cuales se destaca la disminución del sector público y de las grandes empresas privadas como generadoras de empleo. Contrario a esto, se destaca el crecimiento del empleo generado por pequeñas empresas y el aumento de las formas de empleo definidas como precarias e informales (Abramo, 1997).

Una de las características más importantes de los procesos actuales de transformación de las realidades productivas es la tendencia a la disminución de la integración vertical de las grandes empresas, las que fueron protagonistas del proceso anterior de industrialización, a través de la externalización de los servicios de apoyo a la producción; anteriormente, esto era realizado de forma interna en la empresa, a través de su personal regular (Abramo, 1997). Este antecedente, evidencia la apertura de grandes oportunidades en el desarrollo y crecimiento de la microempresa.

#### **3.2. La Microempresa**

Como se sabe, microempresa es un término utilizado por todos. Sin embargo, la mayoría no entiende bien el significado de esta palabra. Para responder a esto, es necesario dejar en claro el concepto de empresa. Nicholson (1997), las

entiende en su sentido más amplio, como instituciones que coordinan la transformación de factores en productos.

Quien esta a cargo de la empresa es el empresario, quien según Wonnacot y Wonnacot (1985), es la persona que organiza la producción para producir bienes o servicios, es responsable en la toma de decisiones, gestiona las operaciones diarias y soporta el riesgo.

En la actualidad, existen diversas opciones para determinar el tamaño de una empresa, tales como el total de activos, las ventas anuales o el número de trabajadores. De acuerdo a la Corporación de Fomento de la Producción, CORFO (1994), deberá ser agrupada a través de la medición de una variable relevante dentro del quehacer empresarial. En este sentido, se considera al parámetro de ventas netas en unidades monetarias anuales, como el indicador más representativo para definir el tamaño de la empresa. Este indicador entrega una medida aproximada del nivel de actividad desarrollada por cada empresa, el volumen de negocio y la participación en el mercado.

Los niveles de ventas que definen a cada uno de los segmentos empresariales se diferencian en rangos, y es así como la empresa que vende anualmente menos de 2.400 unidad de fomento (UF) es considerada microempresa, la que vende entre 2.401 y 25.000 UF es pequeña empresa, entre 25.001 y 50.000 UF, es mediana empresa, y aquella que vende más de 50.000 UF es gran empresa (CORFO, 1994).

Samuelson y Nordhaus (1992), indican que el principal obstáculo para crear una microempresa, es obtener los fondos necesarios para tener un capital inicial. En ese sentido, éstas se diferencian por la cantidad de inversión financiera que

requieren y el enorme esfuerzo personal exigido para poner en marcha el negocio, dada la amplia gama de tareas que exige un pequeño negocio.

### **3.3. Características de la microempresa**

Para lograr una visión del sector microempresarial se identifican una serie de características comunes para la mayoría de los microempresarios del país; éstas se identifican a continuación (Razetto, 1994).

- El monto del capital disponible en las microempresas es limitado, lo que las obligan a abastecerse de maquinaria de segunda mano, o bien, adaptar aquella destinada para otro uso. Cuando se realizan inversiones al interior de la microempresa, éstas son de monto menor, sin embargo, para el dueño del establecimiento, significan un alto riesgo personal.
- Se observa que los microempresarios poseen un bajo nivel de educación y muy pocos tienen estudios formales especializados; sin embargo, son conocedores de su rubro gracias a su experiencia.
- En cuanto a la capacidad gerencial, ellos conocen poco de la administración, comercialización u otras funciones, lo que los induce a actuar según su intuición y experiencia.
- No existe separación entre capital y trabajo, ya que el dueño de la microempresa es a la vez un trabajador más de ella.
- Existe una baja productividad de la microempresa, lo que se explica por la obsolescencia de su tecnología, la utilización de métodos e instrumentos rudimentario y un personal escasamente calificado.



- Las funciones administrativas, de venta, de comercialización y de producción, son realizadas por una misma persona, el microempresario, quien delega muy pocas o ninguna de las funciones que desempeña a sus trabajadores.
- Los trabajadores de la microempresa desempeñan más de una función del proceso productivo. Esto evidencia, el alto grado de dependencia que tiene el microempresario hacia sus trabajadores, puesto que, si esta persona faltase o sufriera algún desperfecto en la maquinaria, se paralizaría la producción.
- Las personas que trabajan en una microempresa, generalmente tienen una relación de amistad o parentesco con el dueño del establecimiento. Debido a esa confianza, no realizan contratos de trabajo, encontrándose en una situación laboral inestable, por no tener un sistema de salud ni previsión.
- Los mercados que abarcan las microempresas son generalmente de fácil acceso o con mínimas restricciones de entrada, y está dado principalmente por los contactos personales del microempresario. Esto implica un mercado limitado y de difícil expansión.
- Existe una subordinación del sector microempresarial, respecto a las decisiones de producción y de precios, dado una escasa constitución legal y una carencia de organización formal; lo que incide en un deficiente acceso al crédito y los diversos programas de apoyo para este sector.

La característica más destacada que presenta la microempresa es la flexibilidad, como señala Kosacoff y López (1999), quienes la definen como “la capacidad basada en estructuras y procesos de aprendizaje, para responder por nuevos productos y tecnologías en un ambiente cambiante”.

Existe además, una serie de ventajas que se enmarcan dentro de la realidad microempresarial; éstas se observan a continuación (Herrera, 1995).

La primera ventaja, señala la gran dispersión geográfica que presentan las microempresas en el país, situándose, en todos los casos, donde el suministro o el mercado están localizados, lo que entrega una situación favorable para su adaptación.

La segunda, trata de la gran especialización de la actividad. Es sabido que, en todas las industrias donde la naturaleza del producto requiere fabricaciones unitarias o series pequeñas, la microempresa tiene una posibilidad real de adquirir una mayor y más eficiente especialización.

La tercera, hace alusión al grado de complementación que posee este tipo de empresas con otra de mayor tamaño. Estas últimas, no pueden desarrollarse si la microempresa no les brinda su apoyo y complementación, tanto como subcontratista o suministradora de los productos o servicios que requiere.

La cuarta, apunta hacia la iniciativa generada por la microempresa, permitiendo que cada individuo se desenvuelva en el campo económico, con eficiencia y responsabilidad. Además, el hecho de que existen posibilidades de creación y desarrollo, garantizan el mejor aprovechamiento de las oportunidades.

La quinta, habla del importante rol que desempeña la microempresa como escuela de capacitación, puesto que realiza una variada gama de actividades; es por lo tanto, más completa que el resto de las empresas, dado que existe una gran especialización del trabajo.

La sexta, advierte las buenas relaciones humanas que surgen al interior de las microempresas; esto se ve reflejado en contactos humanos más personales. En este sentido, el clima social es mejor, los conflictos son escasos y menos agudos, y además es más expedito el resolver problemas.

La séptima, obedece a la gran absorción de desempleo que realiza la microempresa; usa una reducida inversión por trabajador; ya que, al tener un menor volumen de inversión y tecnología obsoleta, se requiere una mayor cantidad de mano de obra.

La octava, aduce a la importancia estratégica que tiene este tipo de empresa para el país, puesto que los centros de desarrollo se encuentran muy dispersos. La existencia de muchos núcleos de producción esparcidos a lo largo del territorio, permiten reducir la vulnerabilidad y dependencia de la economía regional.

La novena, destaca las políticas claras del gobierno frente a este sector productivo. Existen políticas gubernamentales dirigidas a apoyar a la MYPE, existiendo una serie de instituciones privadas y públicas, entre las que se destaca el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), Servicio de Capacitación y Empleo (SENCE), Asociaciones gremiales, Instituciones financieras y entidades bancarias orientadas a este sector (BancoEstado, Banco Santander y Banco del Desarrollo) y Universidades (extensión, capacitación e investigación del sector).

Por otra parte, se advierte una serie de debilidades que limitan el desarrollo del negocio. A continuación se describen algunas de ellas (Herrera, 1995).

Primeramente, existe un deficiente control en la gestión gerencial. El dueño del negocio, debe cumplir todas las funciones de la administración, por la falta de un equipo de dirección estructurado. Pocas personas tienen la habilidad de realizar simultáneamente tareas comerciales, administrativas y técnicas, lo que deriva en la inexistencia de un sistema de gestión eficiente.

También, el microempresario presenta un escaso poder de negociación; esto se debe a su carácter disperso y sus bajos niveles de asociación. Asimismo, tienen

poco peso económico, manifestándose sus debilidades tanto en el mercado vendedor, como en el de compra de bienes y servicios.

Además, presentan un difícil financiamiento; esto se observa en la necesidad de un adquirir recursos económicos externos, proporcionalmente mayores al que requieren otras empresas y, a diferencia de ellas, las microempresas ofrecen reducidas y limitadas garantías.

Por último, se tiene la incompatibilidad entre productividad y rentabilidad. Aunque su producción sea óptima, en la totalidad de los casos, los microempresarios no logran comprar materias primas a bajos precios ni vender sus productos a precios favorables. En consecuencia, las microempresas reportan una rentabilidad proporcionalmente inferior a la obtenida por empresas mayores.

### **3.4. La madera, materia prima relevante para la Región del Maule**

La Región del Maule, como todas las comunidades territoriales, dispone de un conjunto de recursos que constituye en su conjunto, el potencial para el desarrollo endógeno (Silva, 1998). Por lo tanto, resulta importante situar a los microempresarios del mueble en un determinado lugar geográfico, pues el éxito de su empresa está determinado, en gran medida, por las condiciones y oportunidades que les brinda el entorno.

**Cuadro N° 1.1: PRODUCCIÓN ANUAL DE MADERA ASERRADA POR REGIÓN**

<b>Año 2000</b>	IV	V	VI	VII	VIII
<b>(m³)</b>	560	38.271	162.720	<b>878.380</b>	3.466.941

<b>Año 2000</b>	IX	X	XI	XII	R.M.	<b>TOTAL</b>
<b>(m³)</b>	427.251	617.439	35.508	70.652	392	<b>5.698.114</b>

Fuente: INFOR, 2001 b).

**Cuadro N° 1.2: PRODUCCIÓN DE MADERA ASERRADA POR PROVINCIA EN LA REGIÓN DEL MAULE**

<b>Año 2000</b>	CURICÓ	TALCA	LINARES	CAUQUENES	<b>TOTAL</b>
<b>(m³)</b>	13.023	803.621	12.965	48.771	<b>878.380</b>

Fuente: INFOR 2001 b).

Según INFOR (2001) b), en Chile la producción de madera aserrada ha alcanzado un gran desarrollo, si bien participa en el 1,2% de la producción mundial, ocupa el segundo lugar en América Latina, luego de Brasil. Dentro de este contexto, la Región aporta en un 15% a la producción nacional de madera (cuadro N° 1.1).

Esta información, sitúa al Maule como la segunda Región más desarrollada en producción maderera, después de la Región del Bío-Bío con un 61%. Por otra parte, el ranking de las principales empresas de aserrío de la Región del Maule, entregado por INFOR (2001) b), señala que 14 de las 20 empresas rankeadas, se encuentran ubicadas en la ciudad de Constitución, aportando con 640.721 m³ a la producción regional de madera aserrada, que es de 878.380 m³ (cuadro N° 1.2).

Por lo tanto, gracias a los antecedentes expuestos, se puede catalogar a la provincia de Talca, y en particular, la ciudad de Constitución, como una ciudad maderera.

### 3.5. El mueble, una oportunidad real para la Región del Maule

Como señala DIMUEBLE (1997), la elaboración de muebles en Chile tiene una larga tradición artesanal, aunque cada una tendió a fabricar muebles para abastecer la demanda local. En la década de los 70, la industria chilena de mueble de madera se orientó principalmente a abastecer el mercado interno, caracterizado por una demanda reducida. Posteriormente, a mediados de los 80 la industria chilena experimentó importantes cambios, lo que ha traído como resultado la penetración exitosa en el mercado externo.

**Cuadro N° 2.1: MONTO DE EXPORTACIONES DE MUEBLES DE CHILE**

<b>Año</b>	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>(millones de US\$ FOB)</b>	11,8	21,5	23,7	29,8	34,0	33,0	33,0	44,8	46,1	48,1	51,9

Fuente: INFOR, 2001 a).

**Cuadro N° 2.2: VOLUMEN DE EXPORTACIONES DE MUEBLE DE CHILE**

<b>Año</b>	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>(miles de toneladas)</b>	13,8	11,9	13,1	16,0	17,2	15,3	18,4	18,2	20,7	21,3	23,5

Fuente: INFOR, 2001 a).

En los últimos años, la industria chilena del mueble ha logrado un crecimiento permanente de sus ventas hacia el exterior (cuadro N° 2.1). Por otro lado, desde 1995, el volumen exportado, también ha experimentado un crecimiento constante (cuadro N° 2.2). Asimismo, el principal mercado exportador para Chile es Estados Unidos, como menciona LIGNUM (2002), con casi US\$ 42 millones, equivalentes al 91% del total exportado en muebles de madera y componentes de mueble, al año 2001. Esta información, indica el éxito que están teniendo las empresas de esta área en el exterior, a consecuencia de una mayor demanda de productos y/o una apertura de nuevos mercados.

Además, como señala LIGNUM (2002), otro factor no menos importante de apreciar, es el 2% que ocupan los muebles en los envíos forestales que realiza el país; lo que podría incrementarse, con los tratados comerciales internacionales, suscritos y ratificados.

**Cuadro N° 2.3: MONTO DE IMPORTACIONES DE MUEBLES, PARTES Y PIEZAS PARA CHILE**

<b>Año</b>	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
<b>(millones de US\$ CIF)</b>	1,0	1,6	2,7	5,3	9,4	13,3	21,0	33,2	33,7	23,6	25,9

Fuente: INFOR, 2001.

Con relación a las importaciones, se puede advertir en el cuadro N° 2.3, un incremento anual constante, en los últimos diez años. Este comportamiento, ha sido provocado, sin duda, por el vacío que presenta el mercado nacional en carencias tecnológicas, diseños inadecuados o por la deficiente calidad del producto.

### 3.6. Planificación estratégica

Con el propósito de llegar a una mejor comprensión de este concepto, será necesario entender la palabra *estrategia*, para lo cual se debe considerar que no existe ninguna definición universalmente aceptada, ya que el término ha sido utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores (Mintzberg y Quinn, 1993).

Con el propósito de entender, de mejor forma esta palabra, se presentan las siguientes formas de interpretarla. Según Mintzberg y Quinn (1993), la *estrategia* se puede entender de acuerdo al enfoque que se le otorgue.

Cuando se considera como plan, ésta otorga un curso de acciones conscientemente determinado y es una guía para abordar un problema específico; al ser considerada de forma específica, se observa como una pauta de acción, en otras palabras, como una maniobra; cuando es usada como patrón, se toma como consistencia en el comportamiento y es indudable que cada vez se atribuye más una estrategia, a una corporación o a un gobierno.

Dependiendo de la situación en que se utilice la palabra, estos enfoques pueden ser relacionados ya que son compatibles y muchas veces complementarios (Mintzberg y Quinn, 1993).

Luego de tener una visión más amplia del concepto, se puede mencionar que la definición, si bien presenta diferentes enfoques, en la mayoría de ellos, como entienden Thompson y Strickland (1998), siempre responden al “Cómo” luchar para lograr los objetivos deseados, por lo que ha sido considerado como un medio para alcanzar el fin esperado.



La *planificación*, como señala Galofré (1991), está referida a dar orden a diversas actividades con un determinado propósito; todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados. De esta forma, la necesidad de realizar cambios futuros ayudan a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar, entregando la posibilidad de evaluar nuevos campos de participación.

Por consiguiente, la *planificación estratégica* representa un enfoque sistemático e integrado de toma de decisiones superiores de una empresa, que abarca en un plazo más largo todas las actividades de la organización y toma en consideración el comportamiento de su entorno; es así como ha adquirido mayor validez al poder acomodarse al mundo dinámico de la cambiante tecnología, que demanda prestar especial atención a las rápidas transformaciones del entorno (Albala, 1992).

Asimismo, Schnarch (1992), señala que este tipo de planificación consiste en mirar hacia el futuro, buscando oportunidades y ubicando amenazas en el ambiente, tal que permitan formular las directrices a largo plazo relacionadas con los mercados, o sea, las necesidades que se atenderán y tipos de productos que se crearán.

La planificación estratégica ha venido a complementar la construcción de un modelo de empresa que recoge todas las actuaciones posibles de la misma, poniendo el énfasis en todos los tipos de decisiones (Freire, s.a); y como indican Neuenschwander y Chacón (1988), su propósito general radica en concebir a las empresas no como un ente aislado, sino que en una estrecha relación con su medio, favoreciéndose con esto, los diferentes espacios donde el pensamiento intuitivo e información cualitativa se constituyen en elementos decisivos para la obtención de resultados positivos.

### **3.7. Planificación estratégica para la microempresa**

Los microempresarios, tienen como papel fundamental lograr el desarrollo y crecimiento de sus negocios, asumiendo la responsabilidad de los resultados que su gestión pudiese generar. En este sentido, Herrera (1995) señala que, se debe generar un proceso de modernización productiva que lleve a incrementar cambios sustantivos en la productividad y en la competitividad de los productos, lo que generará un mejoramiento de sus remuneraciones y calidad de vida.

En respuesta a esto, argumenta además que se debe utilizar el potencial productivo existente, así como superar las restricciones que conspiran contra el logro de dicho propósito. La microempresa, para asegurar la obtención de beneficios a largo plazo, debe alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En este sentido, se requiere que los mismos actores proporcionen soluciones a los problemas que los aquejan, y así administrar de mejor forma la ayuda que les ofrece el Estado. Bajo esta realidad se desenvuelve el sector del mueble, dependiendo de factores externos sobre los cuales la empresa tiene poco o ningún grado de influencia.

Así, surge como necesidad formular e implementar estrategias de desarrollo, herramienta fundamental para la supervivencia del negocio.

Bajo este concepto, surge un método originalmente elaborado y aplicado por Axel Dourojeanni (1991), en su estudio "Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable", aplicado en la Comisión Económica para América Latina, Naciones Unidas, (CEPAL).

La metodología se basa en una secuencia lógica de pasos, que tiene por utilidad asistir de forma ordenada y coherente los numerosos temas y disciplinas que en cualquier ámbito intervienen en procesos de gestión para el desarrollo. Para llevarlo a cabo, es necesario identificar y diferenciar tres procesos que permiten pasar de ideas a acciones de desarrollo, entregando un sentido de crecimiento económico, equidad social y sustentabilidad ambiental (Dourojeanni, 1991).

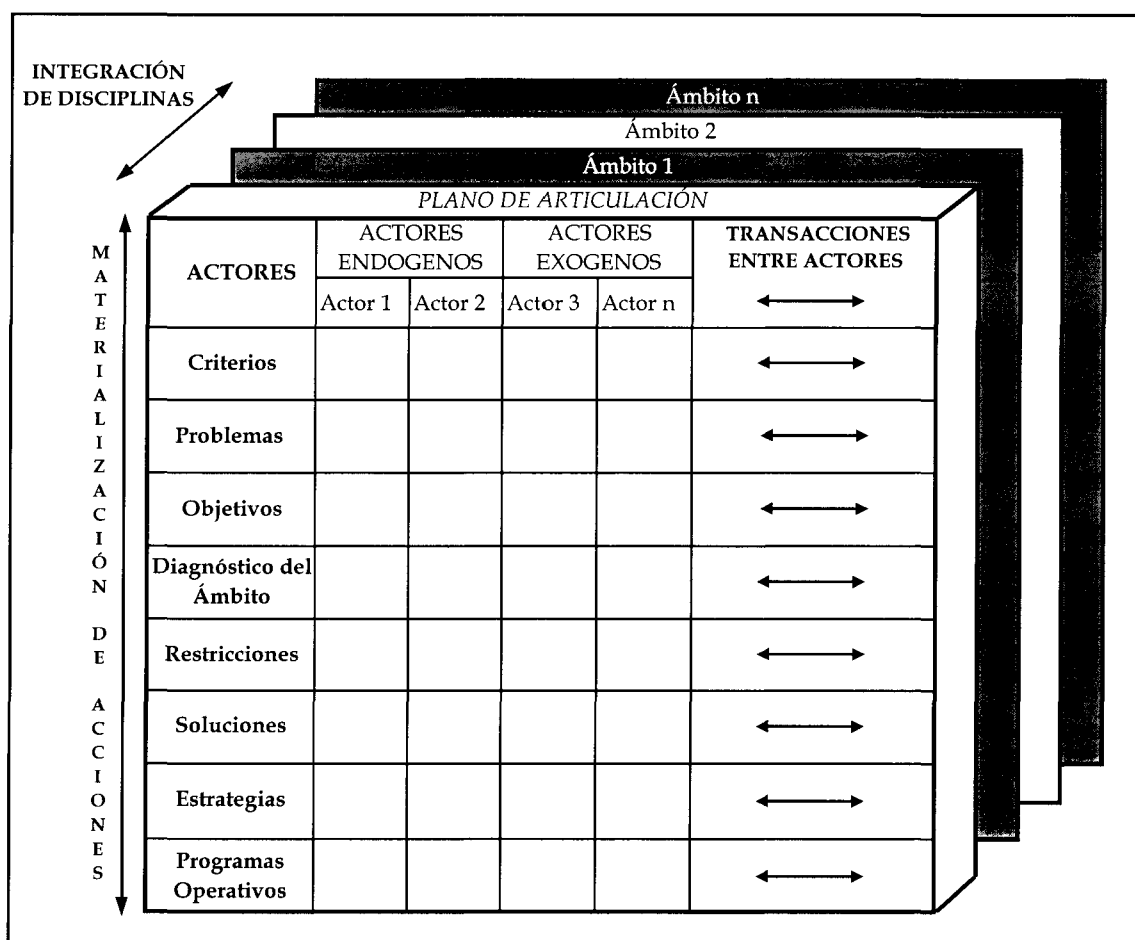
En este sentido Dourojeanni (1991), conjuga el marco conceptual-operativo en el “cubo del desarrollo sustentable”, donde cada eje dimensional de la figura contiene uno de los siguientes procesos:

- Materialización de Acciones.
- Transacciones entre Actores.
- Integración de Disciplinas.

El *Proceso de Materialización de Acciones* está ilustrado en la figura 1 por la secuencia vertical de pasos. La secuencia de pasos comienza con la identificación de actores, continúa con la determinación de los criterios, problemas y objetivos de cada actor; luego, se realiza el diagnóstico del ámbito; posteriormente, se identifican las restricciones, soluciones y estrategias, para finalizar con el desarrollo de programas operativos.

El *Proceso de Transacciones* entre actores se aprecia por las líneas horizontales que representa la interacción que existe entre los diferentes integrantes, con lo que se permite alcanzar la equidad.

El *Proceso de Integración de Disciplinas* se esquematiza con una línea diagonal; tal como se percibe esta integración, supone el trabajo de equipos interdisciplinarios, los que usualmente se configuran a partir del diagnóstico de los ámbitos.



**Figura N° 1:** MARCO CONCEPTUAL-OPERATIVO DE APORTES AL DESARROLLO SUSTENTABLE CON EQUIDAD (CUBO DEL DESARROLLO SUSTENTABLE).

Fuente: Dourojeanni, 1991.

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Materiales

Los materiales utilizados para la realización de este estudio fueron las siguientes:

- Recursos para trabajo de gabinete: se requiere, tanto de un Hardware, como de algunos software (Microsoft Word, Microsoft Excel, Adobe Photoshop) para la elaboración del documento, además de materiales de oficina.
- Recursos para desplazamiento: se debe disponer de dinero para la movilización en y entre ciudades.
- Recursos para la realización de los talleres: el arriendo de locales adecuados para realizar la actividad, como también, un sinnúmero de implementos (Anexo N° 6).
- Recursos externos para la realización del taller: se necesita teléfono e Internet, formas de apoyo al taller y para el estudio en sí mismo.

### 4.2. Método de trabajo

Como es sabido, el método de trabajo está constituido tanto por actividades desarrolladas en gabinete, como aquellas que conforman el trabajo en terreno, lo que constituye un todo coherente que permite llevar a cabo el estudio de una forma ordenada y eficiente. Dichos elementos se describen a continuación:

#### 4.2.1. Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica comenzó con una identificación y recopilación de documentos, revisando información general sobre los microempresarios del mueble y los organismos del Estado que velan por su desarrollo. Posteriormente se realizaron visitas a instituciones vinculadas al sector, e instituciones que manejan dichos antecedentes, tales como SERCOTEC, BANCOESTADO, Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Biblioteca de la Universidad de Talca, entre otras.

#### 4.2.2. Diseño del instrumento de medición

El diseño del instrumento de medición consistió en un *formulario de encuesta* (Anexo N° 2), que desarrolle con el objetivo de alimentar con información pertinente, a los talleres que se desarrollaron conforme a la metodología utilizada por CEPAL. El instrumento presentó preguntas del tipo cerrada: éstas se basan en aspectos generales del funcionamiento de la empresa. Además, se evitó realizar preguntas abiertas y sin clasificación, exceptuando contadas excepciones, con el fin de evitar problemas de interpretación.

El instrumento de medición constó de 8 secciones, las que se agrupan de la siguiente forma:

- Identificación del encuestado: en este punto se obtienen datos generales que tiene por objetivo la clara identificación del empresario.
- Aspectos de la producción y la maquinaria: se consultó sobre sus problemas de producción, maquinaria utilizada y la asistencia técnica que utilizan.

- Aspectos del abastecimiento: en este punto se indagó en la relación que tienen los microempresarios con los proveedores, particularmente sobre el crédito, problemas y contratos.
- Aspectos de la capacitación: estas preguntas estaban orientadas a la formación que presenta el microempresario en los diferentes establecimientos.
- Aspectos de la comercialización: se consultó sobre la calidad y el tipo de los servicios entregados; además, se preguntó sobre el lugar de venta y los clientes. Paralelamente se indagó si existe un sentido asociativo en ellos.
- Aspectos de las finanzas: se realizaron preguntas para poder formarse una idea del conocimiento que tienen los microempresarios, sobre la utilización de herramientas financieras y cómo realizan la contabilidad de su negocio.
- Aspectos de la gestión ambiental: se indagó sobre el manejo de los residuos que extraen al momento de elaborar los muebles.
- Se finalizó preguntando sobre la fecha y hora que más le acomodaba para asistir al Taller Estratégico.

Los resultados obtenidos de este formulario vendrían a complementar, *a priori*, una idea global de la situación en la que se encuentran los microempresarios de este rubro en la Región, identificando además, la problemática que presenta el sector.

Con el propósito de constatar si el diseño del formulario de encuesta era el adecuado, se realizó una pre-encuesta a tres microempresarios en la ciudad de Talca; gracias a sus resultados se realizaron mínimas correcciones.

### 4.2.3. Aplicación Metodología CEPAL

Siguiendo con el método de trabajo utilizado en este estudio, resulta importante señalar cómo se entendieron los procesos de gestión para el desarrollo, aspecto fundamental en la metodología de Axel Dourojeanni (Anexo N° 1).

En el *proceso de materialización de acciones* se realizaron modificaciones en las etapas, manteniendo, eso sí, los conceptos originalmente planteados por el autor. En este contexto, es necesario precisar que la etapa de diagnóstico del ámbito se trasladó al comienzo del proceso, incluyendo en ésta la etapa de identificación y confrontación de criterios, obteniéndose ambos gracias a los datos proporcionados por el instrumento de medición que se realizó previamente. Con respecto a la etapa de programas operativos, éstos se plantearon como parte de la discusión de cada estrategia, complementando así, los objetivos trazados para el estudio.

El *proceso de transacciones entre actores* se realiza indirectamente a través de la percepción de las personas, lo que fue posible gracias a la estructuración del Taller Estratégico, que es el nombre que recibirá la mesa de concertación. El taller cumple con el objetivo de proporcionar una dinámica sólida entre los participantes, constituyendo un soporte para describir, evaluar y dimensionar el quehacer local de los microempresarios de las ciudades de Talca, Linares, Curicó y Constitución.

La conducción de los talleres estuvo a cargo de un animador social, quien debió encargarse de proponer los temas y generar tanto participación como entendimiento entre los diferentes invitados; colaboró además, en alcanzar la equidad, ya que incentivó y motivó para que todos tuviesen la oportunidad de opinar y discutir sobre los temas tratados.



El *proceso de integración de disciplinas*, se centró en la mesa técnica, encargado de diseñar, realizar y supervisar los talleres y su posterior análisis.

En este marco, los pasos del método CEPAL a ser considerados los siguientes:

- Identificación de actores.
- Diagnóstico del ámbito.
- Identificación y confrontación de problemas.
- Inferencia y planteamiento de objetivos.
- Identificación y priorización de restricciones.
- Selección y confrontación de alternativas de solución.
- Diseño de estrategias.

#### **4.2.3.1. Selección de microempresarios.**

Con este punto, se da comienzo a la primera etapa de la materialización de acciones que considera la identificación de actores.

Es muy importante determinar el criterio de selección de las empresas sujetas al estudio. Éste consistió en escoger microempresarios del mueble que presentasen espíritu emprendedor, fuesen líderes y/o estuviesen dispuestos a realizar cambios en su empresa.

La base de datos usada para la selección de empresarios proviene de algunos clientes proporcionados por BancoEstado y otros del Servicio de Cooperación Técnica. Cuando la base de datos fue escasa o no entregó microempresarios con el perfil deseado, se incluyeron empresas que se seleccionaron por publicidad

estática, guía telefónica o información del personal de tiendas especializadas; complementariamente a eso, se preguntó informalmente sobre la identificación de otros microempresarios del mueble a las personas ya encuestadas. La integración de estos últimos hizo aumentar el grupo de personas que se les aplicó el instrumento de medición.

#### **4.2.3.2. Aplicación y análisis del instrumento de medición**

La realización de la encuesta a los diferentes microempresarios, tuvo como fin conocer el comportamiento y funcionamiento de sus empresas. Además, a aquellos que tenían la intención de mejorar las condiciones de su empresa, se les aprovechó de invitar al Taller Estratégico, donde se discutirían y desarrollarían los problemas identificados.

La información registrada se agrupó de acuerdo a las ciudades seleccionadas, ya que todas ellas presentaban un entorno diferente.

Las fechas escogidas para realizar las encuestas en el año 2001, correspondieron del 26 al 30 de noviembre en Talca, del 3 al 7 de diciembre en Linares, del 10 al 14 de diciembre en Curicó y del 17 al 21 de diciembre en Constitución.

La encuesta se aplicó a un total de 65 personas, de las cuales 17 corresponden a Talca, 19 a Linares, 16 a Curicó y 13 a Constitución (Anexo N° 3).

El análisis del instrumento contempla la segunda etapa de materialización de acciones que corresponde a la identificación y confrontación de criterios. Una vez obtenidos los resultados se procedió a cuantificarlos, identificando de esta forma los criterios de cada empresario; posteriormente se determinaron las áreas más débiles, luego se confrontaron los puntos más conflictivos en un listado común y se les utilizó como base en el planteamiento de los problemas del Taller Estratégico.

Asimismo, el instrumento entregó información valiosa para el desarrollo de los talleres, lo que permitió tener mayores antecedentes para proponer a los microempresarios soluciones y estrategias para los problemas más relevantes.

#### **4.2.3.3. Diseño y realización del Taller Estratégico.**

Para llevar a cabo este punto, fue necesario diferenciar claramente la etapa de diseño del taller, toda vez que por tratarse de una actividad basada en un enfoque sistemático, las variables no son totalmente manejables y era necesario reducir cualquier posibilidad de fracaso del taller. ya que no se debe dejar nada al azar, puesto que de la dinámica realizada en el taller dependerán los resultados de este estudio.

##### **a. Diseño del taller estratégico.**

En primer lugar, se confeccionaron tres documentos, que sirvieron de base para la planificación del taller.

- *Plan de desarrollo del Taller Estratégico*: se elaboró un documento guía, extracto de la metodología de Axel Dourojeanni, que contempla la temática a enfrentar por los asistentes del taller (Anexo N° 1).
- *Diagnóstico y definición de objetivos*: este documento se basó en la información extraída del formulario de encuesta aplicada a los microempresarios (incluido en capítulo, presentación de resultados).
- *Documento resumen*: corresponde a la elaboración de un informe, tipo reporte, en el que se expuso, de forma sucinta, los resultados obtenidos (incluido en el capítulo presentación de resultados).

La información obtenida del documento “Diagnóstico y definición de objetivos”, se utilizó de forma conjunta con el “Plan de desarrollo del Taller Estratégico”, para entregar una dinámica particular orientada hacia los microempresarios.

Parte fundamental del diseño del Taller fue su preparación. En este sentido, la logística que se usó para el Taller estratégico fue:

#### ***i.- Selección del establecimiento:***

Una vez finalizada la encuesta se evaluó el día y la hora en que se iba a realizar el taller, buscando posteriormente un establecimiento que se ajustará a las condiciones requeridas para llevarlo a cabo. Dentro de los requisitos identificados para la selección del establecimiento, estuvo el que contará con un espacio adecuado de las salas para el normal desplazamiento de las personas; que si se localizará en una ubicación central dentro de la ciudad; y que contará con los elementos básicos de confort y comodidad para los asistentes.

**ii.- Invitación a los microempresarios.**

Una vez confirmado el establecimiento, se comunica a los empresarios por medio de una invitación, la fecha, hora y lugar donde se efectuará el taller (dirección y croquis); esto se realiza personalmente (Anexo N° 5).

Resulta de suma importancia, confirmar la asistencia del empresario, lo que debe realizarse días antes de la fecha designada para la realización del taller. Con los invitados especiales como el personal del BancoEstado, Sercotec y la Oficina Municipal de Desarrollo Económico Local (OMDEL), se realizó el mismo procedimiento.

**iii.- Preparación del establecimiento.**

Días antes de efectuarse el taller, se debe disponer de los insumos e implementos para la pausa del café y el desarrollo de la actividad (Anexo N° 6). Para el día del evento, se debió instalar los elementos necesarios para su desarrollo, como es el caso del material pedagógico, además de indicar algunos requisitos básicos, como el no uso de teléfonos móviles al interior del recinto.

#### **iv.- Recepción.**

A la llegada de los empresarios y los invitados al lugar donde se realizó el Taller Estratégico, se les hizo entrega de una credencial, la que contempló el nombre de la persona; junto con ello, se registró su asistencia y se les entregó una hoja de trabajo y lápiz con el propósito de tomar nota sobre asuntos de interés (Anexo N° 8).

#### **v.- Primera parte del Taller Estratégico.**

El animador social comienza saludando a los asistentes, agradece la preferencia e invita a tener una activa participación en las actividades de conversación que se van a realizar; posteriormente se presenta, explica por qué se realiza el Taller Estratégico y luego indica cómo está programado el taller, entregando una hora tentativa para la pausa del café y su finalización.

Cuando se realizan las presentaciones, resulta importante identificar a los diversos invitados, y a su vez brindarles a los participantes continuos estímulos para que se sientan motivados a construir en conjunto el mejor orden posible; es por ello que, una vez terminada la presentación del animador, éste les solicitó a cada participante que se presente, señalando su nombre, el de la empresa y su respectiva ubicación. Para el caso de los invitados, el animador realiza la presentación entregando el nombre, institución y cargo que ejercen.

El animador social utiliza la proyectora de transparencias para señalar los problemas observados por las encuestas. Éstos son explicados y, al finalizar la exposición, se les otorga la posibilidad de agregar nuevos problemas o rechazar los ya planteados; posteriormente les explica qué es un objetivo y cómo se transforman los problemas a objetivos, ayudado claro está, de ejemplos ilustrativos. Luego, se muestra una transparencia con los objetivos planteados y si existen nuevos problemas, se genera su respectivo objetivo.

Se les explica a los asistentes la forma de trabajo para cada uno de los objetivos, para ello, se comenta un ejemplo demostrativo en el que se explica cómo se generan las restricciones, soluciones y sus respectivas estrategias; luego se busca retroalimentación al preguntar si se tiene alguna duda. De ser positiva la respuesta, se explican nuevamente los conceptos y se entrega otro ejemplo.

Al partir, se comienza analizando los primeros objetivos. Es importante mencionar que tanto para las restricciones, objetivos y estrategias, el animador va apuntando cada idea, en una lámina de transparencia, discriminando es que competen o no. Al finalizar cada categoría realiza una revisión rápida, permitiendo la objeción o debate si es necesario.

#### **vi.- Pausa del café.**

El animador social invita a las personas a la pausa del café. En este espacio se realizan conversaciones informales entre los diferentes asistentes, lo que entrega la posibilidad de generar confianza, entendimiento y una mayor disposición a participar.

**vii.- Segunda parte del Taller Estratégico.**

El animador trabaja con los otros dos objetivos planteados y con los que pudieron ser planteados al comienzo del taller, repitiéndose la misma forma de trabajo de los objetivos anteriores.

**viii.- Cierre del Taller Estratégico.**

Una vez terminado el desarrollo de los problemas planteados, se hace una revisión rápida de todo lo realizado; antes de que el animador se despida, reitera los agradecimientos por la asistencia y hace entrega de un certificado de asistencia (Anexo N° 7).

**b. Realización de los Talleres Estratégicos.**

Las fechas escogidas para la realización de los talleres, efectuados en el año 2002, correspondieron a los días 3; 15 y 29 de enero para las ciudades de Talca, Linares y Curicó, respectivamente; mientras que en Constitución se realizó el día 10 de abril.

Es importante señalar el número de personas que asistió a cada uno de los talleres; es así como de los 17 encuestados en Talca, asistieron 8; de los 19 de Linares, sólo 7; para Curicó, de los 16 acudieron 12, y finalmente en Constitución, concurrieron 8 de los 13 (Anexo N° 4).



Las etapas que dieron forma a la estructuración del Taller Estratégico se explican a continuación:

***i.- Identificación y Confrontación de Problemas.***

El animador social propone un conjunto de problemas a los microempresarios, detectados a través de un análisis del instrumento de medición, con el propósito de acotar los innumerables problemas que los aquejan. En este sentido, él entrega la oportunidad a cada actor de validar o rechazar los problemas planteados, y a su vez, incita a los asistentes a plantear otros nuevos, conciliando objetivos particulares y colectivos de forma simultánea, diferentes a los ya planteados. Una vez definidos los problemas, éstos se listaron y jerarquizaron.

***ii.- Inferencia y Planteamiento de Objetivos.***

La inferencia se obtuvo de la transformación de los problemas en objetivos, ya que cada uno de ellos define un objetivo implícito. De esta forma, se realiza el planteamiento de objetivos, entregando a los asistentes del taller una idea clara y concreta del tema a resolver.

### **iii.- Identificación y Priorización de Restricciones.**

Nuevamente el animador social debe incentivar a los asistentes, buscando la participación activa de la sala, a fin de identificar, de forma conjunta, las restricciones para cada uno de los objetivos señalados.

La habilidad del animador en esta etapa, está en identificar y diferenciar los problemas con las restricciones, dado que surgen restricciones que coinciden con los problemas planteados, lo que obliga a determinar si éstos se transforman o no, en restricciones.

### **iv.- Selección y Confrontación de Alternativas de Solución.**

Los diferentes actores presentes en el Taller Estratégico, proponen desde sus puntos de vista, alternativas de solución a las restricciones planteadas. Paralelamente, el animador propone alternativas de solución, para facilitar el proceso de confrontación.

Una vez determinadas las soluciones, se verificaron si éstas son excluyentes, comunes o indiferentes; posteriormente, las soluciones se jerarquizan en pos de la eficiencia deseada.

#### **v.- Diseño de Estrategias.**

El elemento relevante dentro del estudio corresponde a la elaboración de estrategias. Al igual que el paso anterior, el animador estimuló a los participantes, en este caso, a identificar las estrategias de las soluciones planteadas, preguntando ¿Cómo es posible llevar a cabo tal solución?. Esta dinámica entregó un sinnúmero de estrategias, las que posteriormente se elaboraron en una fase de gabinete, donde se analizaron y desarrollaron.

Gracias a esta serie de pasos, se diseñó el Taller Estratégico; los cuatro primeros pasos reúnen el “qué hacer”, lo que otorga una respuesta a los problemas planteados; mientras que el quinto, proporciona el “cómo hacer”, otorgando vías de acción necesarias para las soluciones detectadas. Esto brinda el punto de partida, para la propuesta de un plan estratégico de actuación de las microempresas del mueble en la Región.

#### **4.2.4. Presentación de resultados**

Se realizó un diagnóstico del ámbito, que consistió en la representación tabulada de la información obtenida por el formulario de encuesta. Posteriormente, se realizó un análisis de cada estrategia planteada en los Talleres Estratégicos y finalmente se presentó un resumen esquemático de los resultados de los Talleres.

#### **4.2.5. Análisis y discusión de resultados**

En esta etapa, se analizaron y discutieron los objetivos planteados y además, se realizó una interpretación de los resultados obtenidos, incluyendo comentarios y alcances.

#### **4.2.6. Conclusiones y recomendaciones**

Finalmente, a partir de los antecedentes recabados, se logró establecer una serie de conclusiones y recomendaciones.

## 5. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La siguiente presentación entrega los resultados obtenidos a los grupos de microempresarios seleccionados del área del mueble en la Región del Maule. De acuerdo a las actividades realizadas, para concretar los objetivos de este estudio, se reunió un cúmulo de información que será expuesta de la siguiente manera.

En primer lugar, se entrega un *diagnóstico del ámbito* que consiste en entregar la información recogida por el formulario de encuesta realizado a los microempresarios escogidos de las ciudades de Talca, Linares, Curicó y Constitución.

En segundo lugar se realiza un *análisis de estrategias*, el que consta de una caracterización de cada una de ellas en el siguiente orden; primeramente se realiza una descripción donde se expresa claramente en qué consiste dicha estrategia; luego, se habla tanto de la cobertura temporal como geográfica en donde se acota el tiempo y el lugar de influencia; posteriormente, se comentan los resultados esperados suponiendo las consecuencias que tendrá el llevar a cabo la estrategia analizada.

En tercer lugar, se confeccionó un *resumen esquemático* que está ordenado de acuerdo al ámbito al que pertenece cada uno de los objetivos. En este sentido, se muestran los resultados del ámbito de la administración, luego el ámbito tecnológico y, finalmente, el ámbito de la capacitación. En cada uno de ellos se respondió a los objetivos planteados de forma ordenada, con sus respectivas restricciones, soluciones y estrategias.

## **5.1. Diagnóstico del ámbito**

La información que a continuación se presenta, corresponde a cuadros tabulados y comentarios particulares para cada pregunta realizada en el instrumento de medición. En este sentido, se agruparon las respuestas y las preguntas de acuerdo a los siguientes aspectos: producción, maquinaria, abastecimiento, capacitación, comercialización, finanzas y gestión ambiental.

Es preciso hacer notar que, las personas a las cuales se les realizó el diagnóstico del ámbito, si bien no forman parte de una muestra representativa de los microempresarios del mueble en la Región, proporcionan antecedentes generales necesarios para inferir sobre la realidad que atraviesa este sector, toda vez que son los más motivados a efectuar cambios e innovaciones de todo tipo.

### **5.1.1. Aspectos de la producción y la maquinaria**

Como se sabe, tratar el tema de la producción y la maquinaria, resulta complicado en este sector, ya que involucra una gran gama de productos que los diferentes establecimientos están elaborando en distintas variedades y escalas; por tal motivo, se realizaron preguntas de carácter general.

**Cuadro N° 3.1: RESPUESTA A LA PREGUNTA 1, ¿LOS MUEBLES QUE SE FABRICAN, SON?**

Respuesta a la pregunta 1	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	En serie	A pedido	Restauraciones
Talca [17]	17,6	94,1	58,8
Linares [19]	10,5	100,0	52,6
Curicó [16]	6,3	93,8	43,8
Constitución [13]	38,5	92,3	53,8
<b>Promedio ponderado</b>	<b>16,9</b>	<b>95,4</b>	<b>52,3</b>

Fuente: elaboración Propia.

La primera pregunta consistió en el tipo de trabajo que requieren los clientes. En este sentido, el 95,4% lo hace a pedido, el 52,3% lo realiza en restauraciones, mientras que el 16,9% lo hace en serie. Los resultados sugieren que la comercialización depende exclusivamente de las necesidades ocasionales del cliente, donde la mano de obra debe flexibilizar sus habilidades técnicas en función del trabajo exigido. Asimismo, se destaca el porcentaje de producción en serie que se observa en Constitución, lo que señala una mayor especialización o la presencia de un mercado más activo.

**Cuadro N° 3.2: RESPUESTA A LA PREGUNTA 2, ¿QUÉ TIPO DE MADERA UTILIZA?**

Respuesta a la pregunta 2	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	Pino	Tablero	Madera Nativa
Talca [17]	58,8	82,4	70,6
Linares [19]	68,4	78,9	68,4
Curicó [16]	43,8	81,3	93,8
Constitución [13]	76,9	61,5	61,5
<b>Promedio ponderado</b>	<b>61,5</b>	<b>76,9</b>	<b>73,8</b>

Fuente: elaboración Propia.

En las distintas ciudades se preguntó por la utilización de tres tipos de materia prima, no existiendo inclinación por alguna de ellas, aunque se verificó que a una misma persona podría utilizar diferentes materias primas. El orden de utilización corresponde primeramente al tablero con un 76,9%, seguido por la madera nativa con 73,8% y luego el pino radiata con un 61,5%. Este último resultado, no deja de ser curioso, considerando que la Región estudiada es la segunda en importancia forestal, en cuanto a la elaboración de madera aserrada de pino radiata.



**Cuadro N° 3.3:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 3, EN EL PROCESO DE PRODUCCIÓN; ¿QUÉ PROBLEMAS INFLUYEN EN LA PÉRDIDA DE MATERIA PRIMA,?

Respuesta a la pregunta 3	Frecuencia Relativa (Porcentaje)					
			Tienen problemas por:			
	Tiene problemas	No tiene problemas	Mala calidad de materia prima	Maquinaria inadecuada	Trabajo inadecuado	Otro tipo de problema
Talca [17]	70,6	29,4	66,7	33,3	0,0	0,0
Linares [19]	57,9	42,1	45,5	54,5	18,2	0,0
Curicó [16]	50,0	50,0	62,5	62,5	0,0	0,0
Constitución [13]	61,5	38,5	75,0	25,0	0,0	0,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>60,0</b>	<b>40,0</b>	<b>61,1</b>	<b>45,0</b>	<b>5,3</b>	<b>0,0</b>

Fuente: elaboración Propia.

Gracias al resultado extraído del formulario de encuesta, en la respuesta a la pregunta 3, el 60% sostiene que tiene algún tipo de problema en la producción y el 40% restante ha logrado superarlos.

Para los empresarios que presentan problemas, se observa que la deficiente calidad de materia prima que se obtiene en el mercado resulta ser la causa principal de sus problemas con un 61,5% del total, mientras que, la carencia de maquinaria adecuada para elaborar muebles con una calidad deseada, lo sigue con un 43,6%.

Otro punto importante de mencionar, es que el 75% de los empresarios de Constitución, tiene problemas con la materia prima, lo que llama la atención, ya que de las cuatro ciudades, es la que presenta un mayor carácter maderero.

**Cuadro N° 3.4: RESPUESTA A LA PREGUNTA 4, ¿SU ESTABLECIMIENTO PRESENTA MAQUINARIA HECHIZA?**

Respuesta a la pregunta 4	Maquinaria hechiza	
	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
Talca [17]	58,8	
Linares [19]	36,8	
Curicó [16]	75,0	
Constitución [13]	84,6	
<b>Promedio ponderado</b>	<b>61,5</b>	

Fuente: elaboración Propia.

Puede observarse de la muestra, que un 61,5% produce muebles con maquinaria de confección propia, presumiendo con ello, una situación de precariedad en cuanto a la maquinaria utilizada, ya que el microempresario debe recurrir al ingenio para responder pedidos con un mayor grado de terminación.

**Cuadro N° 3.5: RESPUESTA A LA PREGUNTA 5, ¿SE SIENTE CONFORME CON LA MAQUINARIA EXISTENTE EN EL TALLER?**

Respuesta a la pregunta 5	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Se está conforme	No se está conforme
Talca [17]	11,8	88,2
Linares [19]	26,3	73,7
Curicó [16]	25,0	75,0
Constitución [13]	23,1	76,9
<b>Promedio ponderado</b>	<b>21,5</b>	<b>78,5</b>

Fuente: elaboración Propia.

**Cuadro N° 3.6: RESPUESTA A LA PREGUNTA 6, ¿CUÁL DE ESTOS ASPECTOS USTED OBSERVA PARA REEMPLAZAR LA MAQUINARIA?**

Respuesta a la pregunta 6	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	Estado de la maquinaria	Rendimiento de la maquinaria	Maquinaria especializada
Talca [17]	0,0	35,3	64,7
Linares [19]	5,3	26,3	68,4
Curicó [16]	5,3	42,1	52,6
Constitución [13]	16,7	29,2	54,2
<b>Promedio ponderado</b>	<b>6,2</b>	<b>33,1</b>	<b>60,7</b>

Fuente: elaboración Propia.

En atención a la respuesta de la pregunta 5, se puede observar que el microempresario, en un 78,5% no se encuentra conforme con la maquinaria que utiliza en el proceso de producción de muebles. En este sentido, se consulta en la pregunta 6 por los aspectos que ellos considerarían para reemplazar la maquinaria; es aquí donde se observa un pensamiento a largo plazo, ya que el cambio de la maquinaria por su estado, es sólo de un 6,2%; más bien apuntan a realizar una adición de máquinas para generar trabajos con mejores y nuevas terminaciones.

**Cuadro N° 3.7: RESPUESTA A LA PREGUNTA 7, ¿EN QUÉ MOMENTO LA MAQUINARIA ES LLEVADA A UN CENTRO DE ASISTENCIA TÉCNICA?**

Respuesta a la pregunta 7	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	Correctiva	Sintomatica	Preventiva
Talca [17]	29,4	47,1	23,5
Linares [19]	15,8	52,6	31,6
Curicó [16]	25,0	31,3	43,8
Constitución [13]	0,0	53,8	46,2
<b>Promedio ponderado</b>	<b>18,5</b>	<b>46,2</b>	<b>35,4</b>

Fuente: elaboración Propia.

De los resultados obtenidos, se puede concluir que el microempresario acude a un centro de asistencia técnica con mayor frecuencia cuando la máquina comienza a mostrar algún síntoma de desperfecto (sintomática un 46,2%), existiendo claro está, un importante porcentaje que utiliza un calendario de mantención (preventiva un 35,4%), siendo de menor porcentaje los que arreglan la maquinaria cuando ésta falla (correctiva un 18,5%).

**Cuadro N° 3.8: RESPUESTA A LA PREGUNTA 8, ¿DISPONE DE UN CENTRO DE ASISTENCIA TÉCNICA PARA LA MAQUINARIA?**

Respuesta a la pregunta 8	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	No dispone de un centro de asist. técn.	Dispone de un centro de asist. técn.
Talca [17]	52,9	47,1
Linares [19]	89,5	10,5
Curicó [16]	56,3	43,8
Constitución [13]	76,9	23,1
<b>Promedio ponderado</b>	<b>69,2</b>	<b>30,8</b>

Fuente: elaboración Propia.

De acuerdo a la pregunta 8, que indica la cantidad de empresarios que disponen de un centro de asistencia técnica, el 30,8% en promedio, dispone de un centro, lo que es bajo dada la constante exigencia a que es sometida la maquinaria. Al tener un bajo promedio de esta pregunta, se puede inferir que el microempresario presenta una problemática importante, como es el deficiente proceso de reparación y mantención de maquinaria.

### 5.1.2. Aspectos del abastecimiento

Uno de los temas que tiene que ver directamente con el abastecimiento, es la relación que tienen los microempresarios con sus proveedores de materia prima e insumos; por ello, se efectuaron preguntas que buscan indagar sobre el crédito, problemas y contratos que se generan entre ambas partes.

**Cuadro N° 4.1:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 9, ¿CUÁL ES EL CRÉDITO QUE TIENE PARA PAGAR POR LA MATERIA PRIMA?

Respuesta a la pregunta 9	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	Contado	1 mes	2 o más meses
Talca [17]	35,3	41,2	23,5
Linares [19]	42,1	42,1	15,8
Curicó [16]	50,0	12,5	37,5
Constitución [13]	100,0	0,0	0,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>53,8</b>	<b>26,2</b>	<b>20,0</b>

Fuente: elaboración Propia.

**Tabla N° 4.2:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 10, ¿CUÁL ES EL CRÉDITO QUE TIENE PARA PAGAR POR LOS INSUMOS?

Respuesta a la pregunta 10	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	Contado	1 mes	2 o más meses
Talca [17]	58,8	29,4	11,8
Linares [19]	52,6	36,8	10,5
Curicó [16]	50,0	12,5	37,5
Constitución [13]	92,3	7,7	0,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>61,5</b>	<b>23,1</b>	<b>15,4</b>

Fuente: elaboración Propia.

Las dos preguntas entregan una respuesta similar, ya que ambas señalan que la exigencia del pago al contado es superior al 50%, particularmente un 53,8% para materia prima y un 61,5% para insumos.

La ciudad de Constitución se escapa al comportamiento general, ya que el pago al contado de materia prima es de un 100% y, en el caso de los insumos, de un 92,3%, lo que indica la escasa confianza que les proporcionan los microempresarios a los proveedores.

**Cuadro N° 4.3: RESPUESTA A LA PREGUNTA 11, ¿PRESENTA PROBLEMAS IMPORTANTES CON LOS PROVEEDORES?**

Respuesta a la pregunta 11	Frecuencia Relativa (Porcentaje)						
	Tiene problemas	No tiene problemas	Tiene problemas por:				
			Materia prima de baja calidad	Impuntualidad en las entregas	Escasez de madera	Baja negociación de precios	Otro tipo de problemas
Talca [17]	76,5	23,5	17,4	17,4	13,0	52,2	0,0
Linares [19]	68,4	31,6	31,3	6,3	18,8	43,8	0,0
Curicó [16]	56,3	43,8	20,0	20,0	13,3	46,7	0,0
Constitución [13]	61,5	38,5	20,0	0,0	50,0	30,0	0,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>66,2</b>	<b>33,8</b>	<b>22,6</b>	<b>11,3</b>	<b>22,2</b>	<b>43,9</b>	<b>0,0</b>

Fuente: elaboración Propia.

De acuerdo con la información recogida, se puede percibir que en todas las ciudades se asevera tener problemas con los proveedores (66,2%, de promedio). Los microempresarios identifican como causas recurrentes a la baja capacidad de negociación de precios (43,9%), seguido por la materia prima de baja calidad (22,6%) escasez de madera (22,2%) e impuntualidad en la entrega de mercadería por parte de los proveedores (11,3%); problemas todos, no menores a ser considerados.

**Cuadro N° 4.4:** Respuesta a la pregunta 12, ¿Posee algún tipo de contrato o acuerdo con proveedores?

Respuesta a la pregunta 12	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Dispone de un contrato o acuerdo	No dispone de un contrato o acuerdo
Talca [17]	11,8	88,2
Linares [19]	0,0	100,0
Curicó [16]	0,0	100,0
Constitución [13]	0,0	100,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>3,1</b>	<b>96,9</b>

Fuente: elaboración Propia.

La existencia de un contrato o acuerdo con los proveedores no sólo asegura el crédito, sino que además, promueve deberes y derechos de ambas partes, lo que garantiza un beneficio para ambos. En este sentido, al existir sólo 2 personas en toda la muestra, que presentan este tipo de convenios, se deduce que los microempresarios podrían estar sujetos a arbitrariedades que les puedan cometer sus proveedores, lo que limitaría la capacidad de respuesta frente al trabajo comprometido. Al ser tan categórica esta respuesta y apreciando sus consecuencias, se identificó como un nuevo problema la falta de contratos y acuerdos con proveedores.

### 5.1.3. Aspectos de la capacitación

La capacitación se vislumbra como una herramienta útil para perfeccionar y tecnificar la actividad aplicable al conjunto de elementos, condiciones y circunstancias internas de la empresa, afectando positivamente el crecimiento y



competitividad del negocio. En este sentido, se busca identificar una respuesta práctica para tal concepto, con las siguientes preguntas.

**Cuadro N° 5.1: RESPUESTA A LA PREGUNTA 13, ¿CUÁNTOS AÑOS POSEE EN EL RUBRO?**

Respuesta a la pregunta 13	Promedio (Número)
	Años
Talca [17]	12,5
Linares [19]	18,3
Curicó [16]	22,4
Constitución [13]	16,6
<b>Promedio ponderado</b>	<b>17,4</b>

Fuente: elaboración Propia.

**Cuadro N° 5.2: RESPUESTA A LA PREGUNTA 14, ¿DISPONE DE EMPLEADOS?**

Respuesta a la pregunta 14	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Dispone de empleados	No dispone de empleados
Talca [17]	47,1	52,9
Linares [19]	52,6	47,4
Curicó [16]	56,3	43,8
Constitución [13]	53,8	46,2
<b>Promedio ponderado</b>	<b>52,3</b>	<b>47,7</b>

Fuente: elaboración Propia.

Por un lado, la pregunta 13 entrega la experiencia en años promedio que tienen los microempresarios en el rubro, correspondiendo a 12,5 años para la ciudad de Talca, 18,3 años en Linares, 22,4 años en Curicó y 16,6 años en Constitución; luego, el promedio de los encuestados en la Región, es de 17,4 años de experiencia laboral.

Por otro lado, la pregunta 14 deja de manifiesto la disponibilidad de empleados dentro del establecimiento; al respecto se observó que, para cada una de las ciudades, existía una paridad en cuanto a los microempresarios que trabajaban solos (52,3% de promedio) y los que no lo hacen (47,7% de promedio).

**Cuadro N° 5.3: RESPUESTA A LA PREGUNTA 15, ¿QUÉ NIVEL DE FORMACIÓN USTED PRESENTA?**

Respuesta a la pregunta 15	Frecuencia Relativa		
	(Porcentaje)		
	Educación formal	Aprendiz	Autodidacta
Talca [17]	17,6	41,2	41,2
Linares [19]	10,5	57,9	36,8
Curicó [16]	25,0	31,3	56,3
Constitución [13]	23,1	61,5	38,5
<b>Promedio ponderado</b>	<b>18,5</b>	<b>47,7</b>	<b>43,1</b>

Fuente: elaboración Propia.

De acuerdo a la información obtenida, se aprecia un mayor porcentaje en el aprendizaje adquirido a través de la experiencia, es por ello que el 47,7% son aprendices y el 43,1% autodidactas; mientras que la formación por medio de una educación formal, alcanza sólo al 18,5%.

**Cuadro N° 5.4: RESPUESTA A LA PREGUNTA 16, ¿SABE DE LOS CURSOS DE CAPACITACIÓN QUE SE ESTÁN IMPARTIENDO?**

Respuesta a la pregunta 16	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Sabe de los cursos	No sabe de los cursos
Talca [17]	11,8%	88,2%
Linares [19]	31,6%	68,4%
Curicó [16]	18,8%	81,3%
Constitución [13]	23,1%	76,9%
<b>Promedio ponderado</b>	<b>21,5%</b>	<b>78,5%</b>

Fuente: elaboración Propia.

De los 65 microempresarios encuestados, el 21,5% como promedio, sabe sobre los cursos de capacitación que están impartiendo los OTEC. Los resultados evidencian un problema de desinformación que presenta el rubro respecto a la capacitación que se entrega, lo que no sólo limita al microempresario en la búsqueda de nuevas herramientas para mejorar el funcionamiento de su establecimiento, sino que, además restringe las posibilidades de la mano de obra para perfeccionarse técnicamente.

**Cuadro N° 5.5: RESPUESTA A LA PREGUNTA 17, ¿PRESENTA INICIO DE ACTIVIDADES?**

Respuesta a la pregunta 17	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Cuenta con inicio de actividades	No cuenta con inicio de actividades
Talca [17]	70,6	29,4
Linares [19]	47,4	52,6
Curicó [16]	68,8	31,3
Constitución [13]	69,2	30,8
<b>Promedio ponderado</b>	<b>63,1</b>	<b>36,9</b>

Fuente: elaboración Propia.

Esta pregunta se ideó con el propósito de saber si los encuestados presentan este requisito fundamental para optar a la subvención que entrega el Estado a través de SENCE. La respuesta obtenida del total de microempresarios indica que el 63,1% se encuentra en condiciones de optar a este beneficio.

**Cuadro N° 5.6: RESPUESTA A LA PREGUNTA 18, ¿USTED HA REALIZADO ALGÚN CURSO DE CAPACITACIÓN?**

Respuesta a la pregunta 18	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Ha realizado capacitación	No ha realizado capacitación
Talca [17]	41,2	58,8
Linares [19]	42,1	57,9
Curicó [16]	43,8	56,3
Constitución [13]	46,2	53,8
<b>Promedio ponderado</b>	<b>43,1</b>	<b>56,9</b>

Fuente: elaboración Propia.

**Cuadro N° 5.7: RESPUESTA A LA PREGUNTA 19, ¿SE ENCUENTRA CONFORME CON LA CAPACITACIÓN REALIZADA?**

Respuesta a la pregunta 19	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Conforme con la capacitación	No conforme con la capacitación
Talca [17]	42,9	57,1
Linares [19]	25,0	75,0
Curicó [16]	14,3	85,7
Constitución [13]	50,0	50,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>32,0</b>	<b>68,0</b>

Fuente: elaboración Propia.

Las preguntas 18 y 19 se formularon para indagar sobre la capacitación que ha realizado el microempresario. Si bien, el 56,9% no ha recibido capacitación, el 43,1% sí la recibió y de ellos el 32% está conforme. Si se analizan los casos particulares para las ciudades de Curicó y Linares, es sorprendente el bajo grado de conformidad que logran los cursos, con un 14,3% y un 25%, respectivamente. Por consiguiente, se observa como problema, que los cursos destinados a los microempresarios del mueble son inapropiados.

#### 5.1.4. Aspectos de la comercialización

La comercialización tiene el propósito de hacer llegar los productos y servicios a manos de sus consumidores, es decir, es un puente entre la producción y el consumo. Bajo este contexto, las preguntas realizadas tienen relación con el servicio entregado, lugar de venta y tipo de cliente. Adicionalmente, se pregunta sobre los medios de publicidad utilizados y su comportamiento frente a la asociatividad.

**Cuadro N° 6.1: RESPUESTA A LA PREGUNTA 20, ¿ QUÉ TIPO DE SERVICIO ADICIONAL LE ENTREGA AL CLIENTE?**

Respuesta a la pregunta 20	Frecuencia Relativa			
	(Porcentaje)			
	Presupuesto formal	Realiza el diseño	Ofrece transporte	Servicio garantizado
Talca [17]	47,1	47,1	23,5	52,9
Linares [19]	31,6	47,4	26,3	42,1
Curicó [16]	56,3	62,5	37,5	43,8
Constitución [13]	76,9	38,5	7,7	30,8
<b>Promedio ponderado</b>	<b>50,8</b>	<b>49,2</b>	<b>24,6</b>	<b>43,1</b>

Fuente: elaboración Propia.

Los resultados indican el desconocimiento del microempresario sobre la importancia que tiene la entrega de servicios adicionales al vender, ya que solamente el primer ítem consultado supera el 50% promedio.

**Cuadro N° 6.2:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 21, ¿CÓMO ES EL CUMPLIMIENTO EN LA FECHA DE ENTREGA DE LOS MUEBLES?, Y RESPUESTA A LA PREGUNTA 22, ¿QUÉ LE IMPIDE CUMPLIR CON LOS PLAZOS ESTABLECIDOS?

Respuesta a la pregunta 21 y 22	Frecuencia Relativa (Porcentaje)							
	Puntuales	Impuntuales	Son impuntuales por:					
			Maquinaria inadecuada	Capacitación inadecuada	Existe falta de personal	Mala planificación	Otro tipo de inconvenientes	
Talca [17]	41.2	58.8	50.0	30.0	30.0	80.0	0.0	
Linares [19]	26.3	73.7	21.4	14.3	28.6	50.0	21.4	
Curicó [16]	62.5	37.5	0.0	16.7	0.0	50.0	33.3	
Constitución [13]	38.5	61.5	50.0	25.0	50.0	25.0	0.0	
<b>Promedio ponderado</b>	<b>41.5</b>	<b>58.5</b>	<b>29.3</b>	<b>21.1</b>	<b>26.2</b>	<b>52.8</b>	<b>14.5</b>	

Fuente: elaboración Propia.

La puntualidad en la fecha de entrega de los muebles es un factor determinante en la relación de confianza que tiene el cliente hacia el microempresario. De acuerdo a los resultados de la pregunta 21, el 41,5% considera que es puntual, mientras que el 58,5% acepta su impuntualidad.

Con respecto a la respuesta a la pregunta 22, destaca la mala planificación de los tiempos con un 52,8%; lo sigue la maquinaria inadecuada en un 29,3%; la falta de personal con un 26,2%, la capacitación inadecuada de la mano de obra en un 21,1%, y otro tipo de inconvenientes, con un 14,5%.

Con relación a la columna, Otro tipo de inconveniente, se entregaron cuatro justificaciones distintas. La primera hace mención a la deficiente administración del capital; la segunda responsabiliza a los proveedores que no entregan a tiempo los productos; la tercera se basa en la inadecuada infraestructura y, la cuarta, responsabiliza a las fallas de la maquinaria.

Todas estas explicaciones, si bien son válidas y entendibles, no son justificables, ya que se rompe el acuerdo informal creado con anterioridad con el cliente, eliminando de esta forma la confianza generada.

**Cuadro N° 6.3: RESPUESTA A LA PREGUNTA 23, ¿CALIFÍQUESE COMO MICROEMPRESARIO?**

Respuesta a la pregunta 23	Frecuencia Relativa (Porcentaje)				
	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
Talca [17]	5,9	58,8	35,3	0,0	0,0
Linares [19]	0,0	73,7	26,3	0,0	0,0
Curicó [16]	6,3	56,3	37,5	0,0	0,0
Constitución [13]	15,4	61,5	23,1	0,0	0,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>6,2</b>	<b>63,1</b>	<b>30,8</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

Fuente: elaboración Propia.

Con el propósito de identificar cómo evalúa su rol empresarial, se le pidió a cada microempresario que se calificase. Los resultados obtenidos señalan que el 6,2% cree que su accionar ha sido muy bueno, el 63,1% considera que desempeña una buena labor y el 30,8% asume que ha sido regular.

Al parecer, los microempresarios no identifican sus falencias, lo que dificulta la implementación de acciones correctivas.



**Cuadro N° 6.4:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 24, ¿EN QUÉ LUGAR REALIZA LA ELABORACIÓN DE LOS MUEBLES?

Respuesta a la pregunta 24	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Vivienda donde reside	Local o taller arrendado
	Talca [17]	47,1
Linares [19]	36,8	63,2
Curicó [16]	62,5	37,5
Constitución [13]	30,8	69,2
<b>Promedio ponderado</b>	<b>44,6</b>	<b>55,4</b>

Fuente: elaboración Propia.

En esta pregunta, el microempresario reconoce el lugar físico donde realiza su actividad laboral, correspondiendo a la vivienda donde reside en un 44,6%, y el arriendo de un establecimiento o taller, en un 55,4%.

**Cuadro N° 6.5:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 25, ¿EN QUÉ LUGAR SE REALIZA LA VENTA DE LOS MUEBLES?

Respuesta a la pregunta 25	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Lugar de fabricación	Local de venta
Talca [17]	76,5	23,5
Linares [19]	94,7	5,3
Curicó [16]	81,3	18,8
Constitución [13]	84,6	15,4
<b>Promedio ponderado</b>	<b>84,6</b>	<b>15,4</b>

Fuente: elaboración Propia.

La respuesta a la pregunta 25 indica que donde existe una mayor venta de muebles, corresponde al lugar de fabricación con un 84,6%, mientras que un 15,4% lo hace en un local de venta. Todo esto, verificó la necesidad del microempresario por acceder a nuevas formas de comercializar su producto.

**Cuadro N° 6.6:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 26, ¿CUENTA CON UN LUGAR DE VENTA APROPIADO PARA ATENDER A SUS CLIENTES?

Respuesta a la pregunta 26	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Apropiado	No es apropiado
Talca [17]	11,8	88,2
Linares [19]	21,1	78,9
Curicó [16]	12,5	87,5
Constitución [13]	15,4	84,6
<b>Promedio ponderado</b>	<b>15,4</b>	<b>84,6</b>

Fuente: elaboración Propia.

Llama la atención que si bien el mayor porcentaje de las personas realiza la venta de sus productos en el lugar de fabricación, como lo indica la pregunta anterior, el 84,6% considera que el lugar de venta de sus productos no es el más apropiado para atender a sus clientes.

**Cuadro N° 6.7: RESPUESTA A LA PREGUNTA 27, ¿IDENTIFIQUE EL TIPO DE TRABAJO QUE POSEE?**

Respuesta a la pregunta 27	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	Pedidos que llegan al establecimiento	Licitaciones o trabajos estatales	Pedido de constructoras o tiendas
Talca [17]	88,2	23,5	17,6
Linares [19]	100,0	26,3	26,3
Curicó [16]	93,8	6,3	18,8
Constitución [13]	92,3	7,7	15,4
<b>Promedio ponderado</b>	<b>93,8</b>	<b>16,9</b>	<b>20,0</b>

Fuente: elaboración Propia.

Al momento de preguntar por el tipo de demanda laboral que presenta el microempresario, se pretende identificar qué tan variado es el mercado en que se trabaja. Si bien, en la mayoría de los casos son los clientes los que llegan al establecimiento (93,8%), también se encuentran algunos que amplían su radio de acción; entre ellos se tienen los que satisfacen los pedidos de constructoras o tiendas (20%) y los que se adjudican licitaciones o trabajos estatales (16,9%).

**Cuadro N° 6.8:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 28, ¿REALIZA PUBLICIDAD PARA SU ESTABLECIMIENTO?, Y RESPUESTA A LA PREGUNTA 29,¿QUÉ MEDIOS PUBLICITARIOS UTILIZA?

Respuesta a la pregunta 28 y 29	Frecuencia Relativa (Porcentaje)					
			Los medios publicitarios utilizados son:			
	Realiza publicidad	No realiza publicidad	Tarjeta de presentación	Letreros en su local	Distribuye volantes	Otro medio publicitario
Talca [17]	70,6	29,4	64,7	29,4	5,9	0,0
Linares [19]	52,6	47,4	41,2	47,1	11,8	0,0
Curicó [16]	50,0	50,0	54,5	36,4	9,1	0,0
Constitución [13]	30,8	69,2	20,0	80,0	0,0	0,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>52,3</b>	<b>47,7</b>	<b>46,4</b>	<b>46,4</b>	<b>7,2</b>	<b>0,0</b>

Fuente: elaboración Propia.

El 52,3% respondió positivamente sobre la utilización de publicidad para el establecimiento. Los que invierten en publicidad señalan que la tarjeta de presentación y la instalación de letreros en el establecimiento, son los medios más usados con un 46,4%, ocupando un escaso margen la distribución de volantes con un 7,2%. Es importante mencionar que la mayoría de ellos argumenta que su trabajo es su mejor publicidad, dependiendo en demasía de las recomendaciones de sus clientes.

**Cuadro N° 6.9:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 30, ¿SE HA ASOCIADO?. SI LA RESPUESTA ES POSITIVA ¿CÓMO LE FUE? Y, SI ES NEGATIVA, ¿SE ASOCIARÍA?

Respuesta a la pregunta 30	Frecuencia Relativa (porcentaje)					
	Se asocio	No se asocio	Se asoció		No se asoció	
			Le fue bien	Le fue mal	Se asociaría	No se asociaría
Talca [17]	35,3	64,7	50,0	50,0	45,5	54,5
Linares [19]	26,3	73,7	40,0	60,0	42,9	57,1
Curicó [16]	6,3	93,8	0,0	100,0	33,3	66,7
Constitución [13]	7,7	92,3	0,0	100,0	25,0	75,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>20,0</b>	<b>80,0</b>	<b>24,8</b>	<b>75,2</b>	<b>37,6</b>	<b>62,4</b>

Fuente: elaboración Propia.

Los valores recopilados de la pregunta 30, hacen referencia a la asociatividad. Por un lado, se señala que un 20% se ha asociado, de los cuales un 24,8% lo ha hecho con un resultado positivo y el otro 75,2% con un resultado negativo. Por otro lado, no es de extrañar que el 80% no se halla asociado, dado su particular comportamiento; sin embargo, es importante considerar que el 62,4%, no tiene la intención de hacerlo, lo que refleja una inseguridad en realizar trabajos en equipo.

En vista de lo anterior, se observa que los encuestados no se encuentran agrupados para enfrentar organizadamente los desafíos que les impone el mercado, existiendo una competencia individual, lo que trae como consecuencia el ser desplazados por alternativas más eficientes y económicas, tales como casas comerciales que entregan créditos beneficiosos para la obtención de muebles.

### 5.1.5. Aspectos de las finanzas

Toda empresa persigue como objetivo central maximizar sus utilidades, usando para tal efecto, mecanismos estructurados para conjugar eficientemente sus recursos monetarios, inversiones financieras y gastos; todo ello es posible a través de un control adecuado de sus finanzas; fue así, que se preguntó por la contabilidad del negocio y el modo de financiamiento para la obtención de maquinaria.

**Cuadro N° 7.1: RESPUESTA A LA PREGUNTA 31, ¿CÓMO CONTROLA LA CONTABILIDAD DEL NEGOCIO?**

Respuesta a la pregunta 31	Frecuencia Relativa			
	(Porcentaje)			
	Registro mental	Apunta lo importante	Se lleva sin ayuda	Profesional del área
Talca [17]	0,0	17,6	17,6	64,7
Linares [19]	15,8	36,8	5,3	42,1
Curicó [16]	31,3	12,5	12,5	43,8
Constitución [13]	30,8	30,8	7,7	30,8
<b>Promedio ponderado</b>	<b>18,5</b>	<b>24,6</b>	<b>10,8</b>	<b>46,2</b>

Fuente: elaboración Propia.

La pregunta hace alusión a la importancia de llevar la contabilidad del negocio. En este sentido, el 46,2% señala que es del tipo completa, a cargo de un profesional del área; mientras que el 10,8% es del tipo simplificada, recayendo la responsabilidad en el microempresario; sin embargo, aún existen personas que no le dan la importancia debida al manejo financiero de su microempresa, ya que el

24,6% lleva sólo un registro de las cuentas más importantes y, aún más, en el 18,5% las maneja de manera mental.

**Cuadro N° 7.2:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 32, ¿QUÉ TIPO DE FINANCIAMIENTO UTILIZA PARA COMPRAR MAQUINARIA?

Respuesta a la pregunta 32	Frecuencia Relativa (Porcentaje)				
	Capital propio	Crédito de proveedores	Crédito bancario	Crédito de financieras	Otro tipo de financiamiento
Talca [17]	70,6	11,8	58,8	23,5	0,0
Linares [19]	57,9	26,3	26,3	0,0	10,5
Curicó [16]	68,8	6,3	12,5	0,0	12,5
Constitución [13]	53,8	30,8	0,0	0,0	15,4
<b>Promedio ponderado</b>	<b>63,1</b>	<b>18,5</b>	<b>26,2</b>	<b>6,2</b>	<b>9,2</b>

Fuente: elaboración Propia.

La compra de maquinaria está marcada por el ahorro de cada microempresario, ya que un 63,1% concuerda en que utilizan capital propio para comprar maquinaria, en función a la relatividad de sus ventas y la variabilidad de los ingresos. Es importante mencionar que, de acuerdo con lo percibido por el encuestador, el microempresario conoce y tiene claridad en cuanto al concepto de crédito y las diferentes vías financieras que puede optar, pero la falta de un mercado estable para sus productos, imposibilita el acercamiento a estas instancias.

### 5.1.6. Aspectos de la gestión ambiental

Los empresarios del mueble se ven forzados a elaborar productos con un menor deterioro medioambiental debido a una legislación cada vez más restrictiva. La gestión ambiental se preocupa de proporcionar una conjugación factible entre la actividad del hombre y el medio ambiente. Bajo este contexto, se preguntó sobre la problemática y el manejo de los residuos que se generan al elaborar el mueble.

**Cuadro N° 8.1:** RESPUESTA A LA PREGUNTA 33, ¿TIENE PROBLEMAS CON EL DESECHO QUE PRODUCE SU ESTABLECIMIENTO?

Respuesta a la pregunta 33	Frecuencia Relativa (Porcentaje)	
	Tiene problema con el desecho	No tiene problema con el desecho
Talca [17]	0,0	100,0
Linares [19]	5,3	94,7
Curicó [16]	12,5	87,5
Constitución [13]	0,0	100,0
<b>Promedio ponderado</b>	<b>4,6</b>	<b>95,4</b>

Fuente: elaboración Propia.



**Cuadro N° 8.2: RESPUESTA A LA PREGUNTA 34, ¿CUÁL ES EL DESTINO QUE LE DA A SU DESECHO?**

Respuesta a la pregunta 34	Frecuencia Relativa (Porcentaje)		
	Vende o regala	Basura o alcantarilla	Energético
Talca [17]	41,2	41,2	29,4
Linares [19]	36,8	26,3	52,6
Curicó [16]	37,5	12,5	56,3
Constitución [13]	53,8	38,5	38,5
<b>Promedio ponderado</b>	<b>41,5</b>	<b>29,2</b>	<b>44,6</b>

Fuente: elaboración Propia.

La pregunta 32 entrega la percepción del microempresario ante la presencia de un problema derivado de los residuos, los que respondieron en un 95,4% no tener problemas al respecto.

Pretendiendo ir más allá con el tema, la pregunta 33 consulta por el manejo dado a los residuos; es así como el 29,2% los envía a la basura o alcantarillado, el 44,6% los utiliza como combustible y el 41,5 los entrega a terceros, para que ellos dispongan de ellos; lo que refleja una gran indiferencia sobre el medio ambiente en que habitan.

## **5.2. Resumen sobre los resultados del diagnóstico del ámbito**

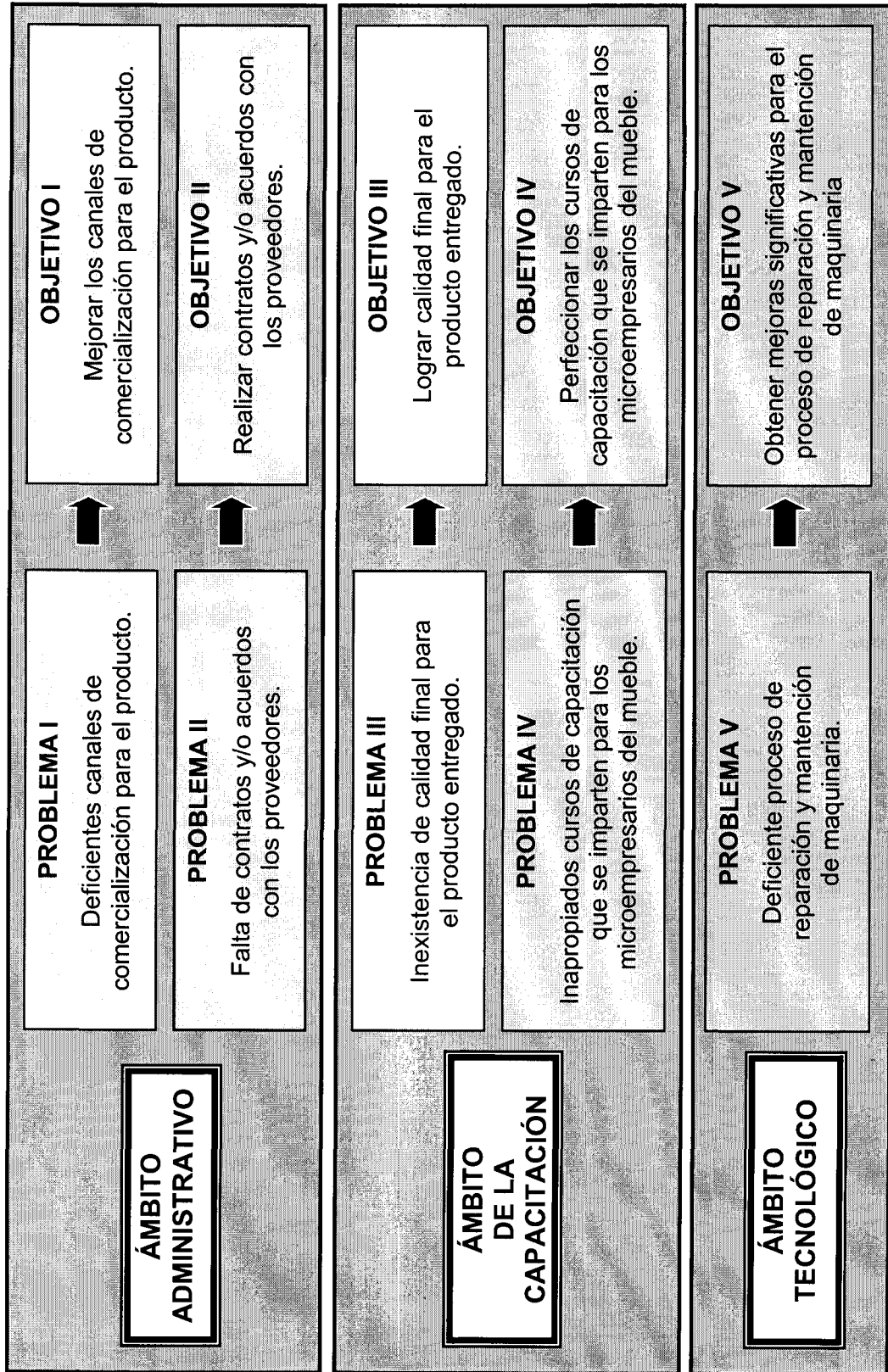
A continuación se presenta un resumen esquemático de los resultados de los Talleres Estratégicos efectuados en las ciudades de Talca, Linares, Curicó y Constitución.

Como se ha visto, el diagnóstico del ámbito entregó una variada gama de problemas; dada la imposibilidad de tratar todos ellos, de forma simultánea, en función del tiempo programado para la realización del taller, se seleccionaron cinco problemas, los que fueron transformados en objetivos. Asimismo, los problemas fueron agrupados en 3 ámbitos; administrativo, tecnológico y de capacitación.

El criterio de selección para la obtención de problemas, se obtuvo gracias a la jerarquización que le otorgaron los participantes del diagnóstico y el animador del taller.

El marco sinóptico del diagnóstico del ámbito, que a continuación se presenta, entrega la estructura de partida para la realización de los Talleres Estratégicos.

5.2.1. Marco sinóptico de resultados del diagnóstico del ámbito



### **5.3. Análisis de estrategias**

Este punto, entrega una descripción detallada de lo realizado en el Taller Estratégico. Es así que, con el propósito de generar un mejor entendimiento, se ordenaron las ideas, presentando cada objetivo con sus respectivas restricciones y soluciones, seguido por el análisis de cada estrategia.

Particularmente, el análisis de cada estrategia contempla los siguientes temas: en primer lugar, se realiza una descripción donde se expresa claramente en qué consiste; en segundo lugar, se habla tanto de la cobertura temporal como geográfica en donde se acota el tiempo y el lugar de influencia; en tercer lugar, se comentan los resultados esperados suponiendo las consecuencias que se tendrán al llevar a cabo la estrategia analizada y, en cuarto lugar, se plantean proyectos que vienen a dar una respuesta concreta a la propuesta estratégica.

#### **5.3.1. Objetivo 1:** *Mejorar los canales de comercialización para el producto.*

##### **5.3.1.1. Restricciones**

- El microempresario posee una limitada cartera de clientes, lo que dificulta la comercialización de sus productos.
- El establecimiento de elaboración, donde los microempresarios conjugan la elaboración y venta de sus productos, se encuentra en sectores de deficiente ubicación, como en la periferia de las ciudades y/o en el interior de las casas.

- Los microempresarios no disponen de capital suficiente para acceder a óptimos lugares de comercialización, ya que éstos presentan elevados costos fijos.
- El microempresario debe enfrentar una serie de dificultades, deberes y responsabilidades, impidiéndole, concentrar la totalidad de sus habilidades y energías en el ejercicio de una comercialización eficiente.

#### **5.3.1.2. Soluciones**

- Incrementar en número y calidad los canales de comercialización, para captar nuevos clientes.
- Fortalecer la asociación igualitaria de microempresarios del mueble mediante la creación de un proyecto común que permita la reducción de los costos fijos.
- Separar los roles que desempeña el microempresario, delegando responsabilidades, y dedicando todos sus esfuerzos y energías a lo que mejor sabe hacer, buscando así la eficiencia.

#### **5.3.1.3. Estrategias**

- a. Estrategia 1:** *Implementar mecanismos de comercialización entre microempresarios del mueble y empresas del rubro.*

***i.- Descripción:***

Con el propósito de aumentar la cartera de clientes, el microempresario debe buscar nuevos mercados, donde puede comercializar sus muebles. En este sentido, se plantea promover alianzas entre microempresas del mueble o un microempresario con una empresa de mayor envergadura. La idea es ayudar a satisfacer los pedidos cuando éstos sobrepasen la capacidad de producción de una empresa, o asistir en la elaboración del producto, cuando éste sea muy elaborado. Para lograrlo, será necesaria la colaboración de una institución como SERCOTEC, quienes deberían realizar la tarea de confeccionar un listado por ciudad sobre los microempresarios que se encuentran en funcionamiento. Asimismo, la institución estará encargada de diseñar y distribuir un formulario referido a los deberes y obligaciones que deberán ser respetados.

***ii.- Cobertura geográfica y temporal:***

La cobertura geográfica es de carácter puntual ya que se sustenta en la ubicación de los establecimientos; mientras que la cobertura temporal es esporádica ya que dependerá de la ocasión en que alguna de las empresas asociadas, no pueda satisfacer sus pedidos.

**iii.- Resultados esperados:**

Como resultado de esta idea, se pretende aumentar el volumen de comercialización, ayudando a mantener una producción constante, en periodos que no se tengan pedidos de trabajo. Asimismo, se espera que los microempresarios tienda a mecanizar su producción, ya que se realizarían pedidos en serie.

**b. Estrategia 2:** *Fomentar la asociatividad de los microempresarios del mueble en una actividad de promoción.*

**i.- Descripción:**

Esta estrategia apunta a estructurar, adecuadamente, un proyecto de acción colectiva que contemple la realización de una feria itinerante del mueble, de tal manera que, los microempresarios puedan abarcar comercialmente la ciudad, situándose en lugares de fácil acceso y gran afluencia de público. Esto tendrá por finalidad, aumentar la cartera de clientes y estimular la comercialización de muebles que se tienen en exposición. Sin lugar a dudas, este tipo de proyectos debe tener una vinculación directa con entes gubernamentales, donde se avizora a la Oficina Municipal de Desarrollo Local (OMDEL) y al Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), como los más idóneos.

**ii.- Cobertura geográfica y temporal:**

Por una parte, la cobertura geográfica es puntual en su formulación y se sustenta en la ciudad donde se lleve a cabo el evento. Por otra parte, la cobertura temporal corresponde a períodos específicos en tiempo en que se programe dicha actividad, la que deberá repetirse anualmente.

**iii.- Resultados esperados:**

Se espera, a consecuencia de esta iniciativa, que el microempresario genere confianza con personas que forman parte de la comunidad a la que pertenece, en este sentido, se encontrará mejor preparado para aunar esfuerzos para otras iniciativas de desarrollo, además de alcanzar una meta fundamental, que es aumentar la cartera de clientes.

**c. Estrategia 3:** *Incentivar la comercialización de los productos del área a cargo de un gestor capacitado.*

**i.- Descripción:**

Para llevar a cabo esta iniciativa, es necesario concertar a los microempresarios del mueble, con distintas especialidades dentro del rubro (muebles de cocina, puertas, comedor, dormitorios), en una forma jurídica adecuada. En este marco,



se propone derivar la comercialización de los muebles a una persona, de forma exclusiva. Para que esta iniciativa tenga éxito, se deben comprometer los microempresarios a entregar sus productos a un precio conveniente y de buena calidad y deben cumplir con los tiempos de entrega convenidos. Por otra parte, el gestor-comercializador debe entregar publicidad enfocada en los muebles, realizar una gestión con vías de captar una mayor clientela, en lo posible debe estar apoyado por un local de ventas y ser muy riguroso en el cumplimiento de los compromisos contraídos. Esto deberá ser apoyado e idealmente supervisado por alguna institución financiera, como BancoEstado.

**ii.- Cobertura geográfica y temporal:**

La cobertura geográfica es puntual y con repercusión regional, mientras que su cobertura temporal deberá ser permanente.

**iii.- Resultados esperados:**

Se espera la obtención de una mayor cartera de clientes, para así posibilitar una mayor cantidad de trabajo, dado que en teoría, será posible asegurar una mayor utilidad mensual, para cada uno de los actores que participe de esta iniciativa.

### **5.3.2. Objetivo II: Realizar contratos y acuerdos con los proveedores.**

#### **5.3.2.1. Restricciones:**

- Existe una notoria falta de organización y liderazgo por parte de los microempresarios, lo que imposibilita los acuerdos.
- El microempresario no tiene voluntad de asociarse, dado el comportamiento individualista y desconfiado que presenta.
- Existe un incumplimiento de la palabra empeñada entre proveedores y microempresarios, provocando el desinterés mutuo en adquirir nuevos compromisos.
- Los proveedores no tienen confianza sobre la capacidad de pago que poseen los microempresarios.

#### **5.3.2.2. Soluciones**

- Propiciar una modificación en la conducta del microempresario en cuanto al individualismo y la falta de organización, con la finalidad de obtener un óptimo entendimiento con los proveedores.
- Procurar seguridad gracias a un respaldo financiero, a través de políticas bancarias, que generen credibilidad y estabilidad en las relaciones comerciales entre los microempresarios y los proveedores.
- Incentivar la realización de acuerdos atractivos entre los microempresarios y los proveedores, es decir, convenios que resulten ser convenientes para ambas partes.

### **5.3.2.3. Estrategias**

**a. Estrategia 1:** *Generar espacios que reúnan a los microempresarios del mueble, con el propósito de prepararlos para el trabajo de equipo.*

#### ***i.- Descripción:***

Con esta iniciativa, se busca que los microempresarios valoren el trabajo de equipo, incentivando las individualidades personales, y la disposición por agruparse. En este sentido, se formulará y ejecutará un programa que prepare al microempresario en el trabajo de equipo, reconociendo esto, como un medio eficaz para lograr mejores resultados. Bajo éste marco, se hace necesario preparar reuniones o mesas de diálogo y de trabajo, donde se genere comunicación y confianzas. Asimismo, se pretende generar un ambiente propicio para mejorar las relaciones personales en el seno del grupo de trabajo, requisito fundamental para aumentar la productividad.

#### ***ii.- Cobertura geográfica y temporal:***

La cobertura de esta acción debe ser de tipo regional y permanente en el tiempo, producto de la relevancia que adquiere como medio de convocatoria.

**iii.- Resultados esperados:**

Al llevar a cabo esta estrategia, se pretende que los microempresarios modifiquen su conducta, mejorando las relaciones interempresariales y asociativas, y mejorando las prácticas de confianza, cooperación y responsabilidad social entre los distintos empresarios.

**b. Estrategia 2:** *Realizar una alianza estratégica con una entidad bancaria, que respalde el crédito de los microempresarios.*

**i.- Descripción:**

La propuesta considera que los microempresarios realicen una alianza con una entidad bancaria, orientada principalmente a encargarse de cancelar, por adelantado, la compra que realiza el empresario a sus proveedores; lo importante de la alianza es que surgen diferentes responsabilidades. Bajo este contexto, los proveedores deberán proporcionar un descuento a los empresarios que presenten el respaldo financiero; por su parte, la entidad bancaria debe pagar diariamente la compra de materia prima o insumos; mientras que, el empresario, debe cancelar mensualmente a la institución financiera en cuotas mensuales, los gastos financieros en que se ha incurrido por la compra realizada.

**ii.- Cobertura geográfica y temporal:**

La cobertura geográfica es puntual, ya que se sustenta espacialmente donde se encuentran ubicados los diferentes actores de la alianza; la cobertura temporal es permanente, debido a que es una acción que implica deberes y obligaciones, que deben ser cumplidas en el tiempo.

**iii.- Resultados esperados:**

Se espera que esta estrategia se transforme en un referente de éxito, en términos de avances alcanzados por una agrupación en esta área, lo que permitirá formalizar convenios con los mejores proveedores y además, ser replicable para otros sectores microempresariales.

**c. Estrategia 3:** *Instaurar un asesor técnico, por parte de una entidad bancaria, para determinar si los microempresarios son viables para la adjudicación de un crédito financiero.*

**i.- Descripción:**

Esta idea se sustenta en implementar un sistema de asesoramiento de parte de una entidad bancaria hacia un grupo de microempresarios del mueble, entregando beneficios mutuos. Por una parte, el banco tendría una nueva forma para

identificar, si bajo las condiciones que funciona la microempresa, es viable la obtención de un crédito, de acuerdo a la calificación del especialista. Mientras que, por otra parte, la asesoría significará para el microempresario, administrar su negocio de una manera más eficiente. Esta iniciativa resulta interesante para la institución financiera, cuando dispone de un set de profesionales especializados para diferentes rubros y el pago de sus honorarios provenga del concepto de captación de clientes.

***ii.- Cobertura geográfica y temporal:***

La cobertura geográfica es puntual en función de la ubicación de las distintas sucursales que la entidad bancaria disponga, actuando sólo en el área de acción correspondiente. Asimismo, la cobertura temporal es sólo en periodos determinados.

***iii.- Resultados esperados:***

El resultado más importante es permitir que las microempresas obtengan un crédito que les es difícil conseguir y, a su vez, administrar de mejor manera el negocio.

### **5.3.3. Objetivo III: *Lograr calidad final para el producto entregado.***

#### **5.3.3.1. Restricciones:**

- El microempresario desconoce el cómo entregar un servicio de calidad hacia el cliente.
- La mano de obra no dispone del conocimiento técnico suficiente, para la elaboración de muebles de calidad.
- Existe una limitada elaboración de muebles, como consecuencia de la precaria dotación de maquinaria que se encuentra en los locales de fabricación.

#### **5.3.3.2. Soluciones:**

- Capacitar al microempresario en una serie de temas que propicien la entrega de herramientas necesarias para un servicio de pre y post venta de calidad.
- Instruir a la mano de obra en conceptos técnicos y prácticos, para la obtención de un producto óptimo.
- Buscar instancias financieras con el propósito de implementar maquinaria especializada en los establecimientos, mejorando de esta forma la calidad ya existente.

### 5.3.3.3. Estrategias

**a. Estrategia 1:** *Generar un programa específico de capacitación para la microempresa del mueble.*

**i.- Descripción:**

Esta propuesta se basa en la estructuración de un programa de capacitación que persigue la posibilidad de desarrollar actitud, conocimiento y habilidades en la puesta en marcha de la calidad total para el producto. En otras palabras, se pretende buscar calidad desde el diseño hasta la entrega del producto al consumidor, revisando y evaluando todas las acciones del proceso productivo. Cabe destacar que, la realización del programa se dividirá en dos vertientes; por un lado, deberá estar orientado a la gestión administrativa financiera, en especial a actividades que tienen que ver con el ciclo de atención al cliente, incluyendo todo el servicio posterior; por otro lado, debería contemplar una orientación técnica incluyendo temas de diseño, herramientas de corte, terminaciones y electricidad, entre otras. Es preciso señalar que, en la capacitación se deberá implementar una formación del microempresario hacia el liderazgo empresarial, con lo que contribuirá a adquirir, un conocimiento claro de la situación en que se encuentra y las perspectivas de desarrollo que presenta.



**ii.- Cobertura geográfica y temporal:**

La cobertura temporal se plantea anual y dependerá de la programación de los cursos, mientras que la cobertura geográfica es puntual, en función del lugar donde se encuentre el establecimiento del Organismo Técnico de Ejecución en Capacitación (OTEC).

**iii.- Resultados esperados:**

Se espera que con la instrucción de las capacidades y el desarrollo de habilidades, los microempresarios del mueble puedan competir en mejores condiciones dentro del mercado, ofreciendo garantías suficientes para satisfacer de forma categórica al cliente, además de aumentar la calidad en las terminaciones de los muebles e introducir conceptos y prácticas que mejoren la producción.

**b. Estrategia 2:** *Identificar y postular, de forma conjunta y con apoyo profesional, a fondos concursables para solventar demandas productivas .*

**i.- Descripción:**

Se plantea que, un profesional universitario del ramo, ayude en la búsqueda de iniciativas para el desarrollo de la microempresa del mueble. Él, identificará en

instituciones de carácter público y privado, que otorguen financiamiento para financiar proyectos empresariales. Posteriormente, se establecerán líneas de actuación conjunta entre los diferentes partícipes, con el propósito de aunar criterios, esfuerzos y medios de todo tipo; con ello, se elaborará un proyecto que deberá ser presentado a las instituciones identificadas (Instrumentos de CORFO, por ejemplo). Si bien el costo de tener un profesional competente, es elevado para el microempresario, su sueldo provendría de la adjudicación del proyecto, permitiendo además cubrir los gastos realizados por el profesional encargado en la etapa de formulación del proyecto.

**ii.- Cobertura geográfica y temporal:**

Esta estrategia contempla una cobertura de aplicación geográfica regional, pero de aplicación política en la capital regional, que es en donde se ubican físicamente las instituciones a concursar. En cuanto a la cobertura temporal, ésta se plantea de tipo periódico y dependerá de las fechas que dictaminen los requisitos en las bases de postulación.

**iii.- Resultados esperados:**

En síntesis, se espera aumentar la probabilidad de obtener recursos y, con ello, se pretende fortalecer la capacidad productiva de los microempresarios, lo que permitirá mejorar la respuesta a los futuros pedidos.

**5.3.4. Objetivo IV:** Perfeccionar los cursos de capacitación que se imparten para los *microempresario del mueble*.

**5.3.4.1. Restricciones:**

- Los cursos de capacitación existentes, presentan una serie de deficiencias tanto de fondo (contenido inapropiado o superficial con relación a las materias tratadas), como de forma (deficiente profesorado y clases impartidas en un horario inadecuado).
- El microempresario se plantea una serie de interrogantes con respecto a qué es lo que le falta por aprender; además, ellos saben que existe una serie de deficiencias, pero en muchos casos no las identifican.

**5.3.4.2. Soluciones:**

- Mejorar la calidad de los cursos impartidos, instando por la satisfacción de las necesidades y requerimientos de los microempresarios, tanto en fondo como en la forma.
- Identificar problemas existentes en los distintos establecimientos de esta área, con el fin de definir las interrogantes existentes, facilitando su comprensión y posterior solución.

### **5.3.4.3. Estrategias**

- a. Estrategia 1:** *Identificar las necesidades de capacitación teórico-prácticas que requiere el microempresario del mueble.*

***i.- Descripción:***

La estrategia responde a una necesidad urgente que presenta la mayoría de los sectores microempresariales, y que corresponde a mejorar efectivamente los cursos de capacitación impartidos, requiriendo para ello, el apoyo algún organismo del Estado que patrocine y auspicie esta iniciativa. Esto, deberá estar dirigido y organizado por un equipo técnico que identifique las necesidades de capacitación y aglutine temas en cursos específicos. Para realizarlo, es fundamental individualizar a cada uno de los actores participantes de esta actividad, para luego encuestarlos e, identificar así, las diferentes carencias de índole teórico-práctico.

***ii.- Cobertura geográfica y temporal:***

La cobertura geográfica es de carácter regional y temporalmente puntual-periódica, ya que si la iniciativa tiene buenos resultados, ésta podrá ser replicable anualmente.

**iii.- Resultados esperados:**

Se espera que la información recabada sirva para mejorar la formulación y posterior ejecución de los programas de capacitación, lo que permitirá desarrollar eficientemente las capacidades y habilidades de los recursos humanos existentes en los talleres microempresariales.

**b. Estrategia 2:** *Generar memorias de pre-grado para alumnos universitarios, en temas relevantes e inherentes a la necesidad de investigación práctica de las microempresas.*

**i.- Descripción:**

Para dar curso a esta estrategia, se realizará un Taller que estará a cargo de un animador; contará con la participación de empresarios de la actividad del mueble de la Región y tendrá por objetivo identificar las interrogantes más recurrentes. Para identificarlos se detectarán los problemas y las carencias, evaluando así, temas tales como, la calidad tanto del servicio como de los productos que se venden y la identificación de los estándares de calidad del cliente, por mencionar algunos. En virtud de lo señalado, surgirán una serie de preguntas que deberán ser respondidas; es el caso por ejemplo de: ¿Cuál es el nivel tecnológico que debería tener?, ¿La gestión comercial es la adecuada?, ¿Realiza una buena estimación del costo de producción?. En este sentido, las memorias se ajustarán a las interrogantes, identificando claramente los objetivos específicos y los medios

de cada investigación. El financiamiento de la investigación se obtendrá de las becas que incentiven el desarrollo regional o microempresarial en la Región.

**ii.- Cobertura geográfica y temporal:**

Esta actividad se orienta geográficamente a una cobertura regional; en cuanto a la cobertura temporal, dependerá del tiempo que demore la investigación y la redacción del documento de memoria, que deberá coincidir con el plazo exigido por la institución que otorga la beca.

**iii.- Resultados esperados:**

Esta propuesta, espera obtener información de aplicación práctica, además de elevar la competitividad con mejoras en los procesos productivos, incorporando técnicas modernas de gestión, nuevas tecnologías y la entrada de nuevos mercados internos, entre otros.

**5.3.5. Objetivo V:** *Obtener mejoras significativas para el proceso de mantención y reparación de maquinaria.*

**5.3.5.1. Restricciones:**

- Se evidencia una desconfianza hacia los centros de asistencia técnica.
- Los centros de asistencia técnica cobran un precio elevado por el servicio que entregan y no siempre satisface al microempresario.
- Se aprecia una falta de instrucción y preparación en los microempresarios, en temas relacionados con la mantención de la maquinaria.
- Hay carencias de información acerca de los centros de asistencia técnica existentes en las ciudades estudiadas.

**5.3.5.2. Soluciones:**

- Promover una nueva forma de asistencia técnica, diferentes a las ya existentes, potencializando la especialización y el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados.
- Incentivar la difusión de conceptos básicos de mantención y reparación de maquinaria.
- Búsqueda de competencia y calidad en los centros de asistencia técnica ya establecidos, lo que propicie la selección del servicio que más se ajuste a las condiciones de satisfacción del microempresario.

### 5.3.5.3. Estrategias

**a. Estrategia 1:** *Generar un convenio que garantice un servicio técnico de reparación de maquinaria de tipo personalizado.*

***i.- Descripción:***

El convenio será realizado entre el microempresario y un profesional competente, que deberá estar capacitado para cumplir con la reparación de la maquinaria del taller; con ello se espera generar un servicio en que el profesional acuda personalmente al taller, el día en que se ha producido la falla en la maquinaria, y repare la avería de forma inmediata o en el menor tiempo posible. Bajo este contexto, se espera que los tiempos de reparación se reduzcan notoriamente, permitiendo así, aunque exista algún contratiempo, hacer posible la entrega de los muebles en los plazos convenidos. La forma de pago que contempla este convenio consistirá en un pago efectivo o en el crédito de una entidad bancaria. En este último caso, el microempresario pagará al banco en cuotas comerciales, un mes después de haber realizado la reparación.

***ii.- Cobertura geográfica y temporal:***

La cobertura es puntual en función del lugar físico donde se encuentran los establecimientos. Asimismo, la cobertura temporal se basa en períodos



puntuales, lo que está relacionado con la cantidad de cuotas pactadas con el banco.

**iii.- Resultados esperados:**

Se espera que el microempresario tenga seguridad sobre la eficacia y la confianza en la reparación de su maquinaria, avalado por una persona que se preocupe constantemente por realizar periódicamente el servicio de mantenimiento.

**b. Estrategia 2:** *Promover la entrega de información referente a la asistencia técnica a través de una actividad de difusión.*

**i.- Descripción:**

La estrategia busca satisfacer la necesidad de información que presentan los microempresarios en el proceso de mantención de maquinaria; para esto, se elaborará un trabajo de investigación que identifique las necesidades prácticas que se requieren en este tema y luego, con ayuda externa remunerada, confeccionar instructivos con esquemas técnicos de electricidad, maquinaria, afilado y seguridad. Los instructivos deberán responder a las interrogantes comúnmente cuestionadas por los microempresarios o su personal y deberá ser de fácil acceso.

**ii.- Cobertura geográfica y temporal:**

La cobertura geográfica es de carácter regional, aunque podrá extenderse a nivel nacional; esto dependerá del apoyo entregado por el organismo sugerido. La cobertura temporal deberá ser periódica y dependerá de la aparición de nuevos instructivos.

**iii.- Resultados esperados:**

El resultado de mayor relevancia, es la posibilidad que tendrá el microempresario, a corto plazo, de mejorar el servicio técnico que efectúe a su maquinaria, reduciendo costos y aumentando su propia eficiencia.

**c. Estrategia 3:** *Establecer un programa de certificación dirigido hacia los centros de asistencia técnica.*

**i.- Descripción:**

Lo que plantea esta estrategia, es transparentar el mercado de los centros de asistencia técnica de mantenimiento y reparación de maquinaria, estandarizando el funcionamiento de los centros de asistencia técnica. Esta estrategia deberá comenzar con un trabajo de investigación, que entregue los requisitos básicos que debe tener el centro para que sea competente; luego, se elaborará un proyecto, en

conjunto con una institución pública o privada, el que deberá ser presentado a un organismo gubernamental para que lo implemente. El proyecto deberá entregar las bases para una certificación del establecimiento, después de haber realizado una inspección exhaustiva y una verificación del cumplimiento de normas mínimas de servicio y seguridad. La implementación de este programa de certificación deberá ser realizado por organismos que entreguen credibilidad; por tal motivo, se sugiere como posibles candidatos a las Universidades que se encuentran en las capitales regionales del país.

### ***ii.- Cobertura geográfica y temporal:***

Esta estrategia contempla una cobertura de aplicación geográfica nacional, pero dependerá del grado de aceptación que tenga en los centros de asistencia técnica; mientras que la cobertura temporal será de tipo periódica, ya que la certificación deberá ser actualizada.

### ***iii.- Resultados esperados:***

Se espera que esta estrategia proporcione al microempresario seguridad al momento de realizar el servicio técnico de su maquinaria, entregando transparencia y credibilidad a este tipo de servicio.

#### **5.4. Resumen sobre los resultados de los Talleres Estratégicos**

Una vez realizado el taller estratégico, se obtuvieron diversas vías de solución para resolver los problemas identificados en el diagnóstico del ámbito. Es así como, se detectaron 6 estrategias para el ámbito administrativo, 4 para el de capacitación y 3 para el tecnológico; es decir, el marco global de actuación para los microempresarios del mueble, contempla 13 sugerencias prácticas que posibilitarían un mejorar el funcionamiento de la microempresa, en la Región del Maule.

El marco sinóptico para el análisis estratégico, que a continuación se presenta, se basó en los Talleres Estratégicos realizados en las ciudades de Talca, Linares y Constitución, contemplando adicionalmente, una entrega sucinta de objetivos, restricciones y estrategias.

Resulta importante mencionar, que la procedencia de las intervenciones realizadas en los talleres no se identificó, puesto que en reiteradas ocasiones correspondían a comentarios complementarios.

5.4.1. Marco sinóptico para el análisis estratégico en el ámbito administrativo

OBJETIVO	RESTRICCIONES	SOLUCIONES	ESTRATEGIAS
<p><b>OBJETIVO I</b> Mejorar los canales de comercialización para el producto.</p>	<p>Limitada cartera de clientes. Deficiente ubicación de los actuales lugares de venta. Insuficiente capital para acceder a óptimos lugares de comercialización. Variadas dificultades impiden realizar una comercialización eficiente.</p>	<p>Incrementar canales de comercialización para captar nuevos clientes. Incentivar la venta común en lugares de fácil acceso. Reducir los costos fijos a través de una asociación igualitaria. Separar la asignación de roles delegando responsabilidades.</p>	<p>Implementar mecanismos de comercialización entre microempresarios del mueble y otras empresas. Fomentar la asociatividad de los microempresarios en actividades de promoción. Incentivar la comercialización de productos a cargo de un gestor capacitado.</p>
<p><b>OBJETIVO II</b> Realizar contratos y/o acuerdos con los proveedores.</p>	<p>Falta de organización y liderazgo de los microempresarios. El microempresario no tiene voluntad de asociarse. Incumplimiento de acuerdos entre microempresarios y proveedores. Los proveedores desconfían de los microempresarios.</p>	<p>Incentivar la modificación de conductas para un óptimo entendimiento con los proveedores. Propiciar un respaldo financiero para los microempresarios. Incentivar para lograr acuerdos atractivos entre proveedores y microempresarios.</p>	<p>Preparar a los microempresarios en el trabajo de equipo. Conformar alianzas estratégicas que respalde el crédito microempresarial. Instaurar un asesor para determinar la viabilidad de recibir un crédito.</p>

5.4.2. Marco sinóptico para el análisis estratégico en el ámbito de la capacitación

OBJETIVO	RESTRICCIONES	SOLUCIONES	ESTRATEGIAS
<p><b>OBJETIVO III</b>  <b>Lograr calidad final para el producto entregado.</b></p>	<p>Desconocimiento del microempresario sobre cómo entregar un servicio de calidad al cliente.</p> <p>Carencia de conocimientos sobre aspectos técnicos de elaboración de muebles.</p> <p>Limitada elaboración de muebles como consecuencia de una precaria maquinaria.</p>	<p>Capacitar en la entrega de un servicio de calidad.</p> <p>Instruir a la mano de obra en conceptos técnicos y prácticos.</p> <p>Buscar instancias financieras para implementar maquinaria especializada.</p>	<p>Generar un programa específico de capacitación dirigido para la microempresa del mueble.</p> <p>Identificar y postular , de forma conjunta y con apoyo profesional, a fondos concursables.</p>
<p><b>OBJETIVO IV</b>  <b>Perfeccionar los cursos de capacitación que se imparten para los microempresarios del mueble.</b></p>	<p>Los cursos de capacitación existentes no son satisfactorios de fondo ni de forma.</p> <p>Surgen interrogantes sobre sus deficiencias, pero no las identifican.</p>	<p>Mejorar la calidad de los cursos de capacitación impartidos.</p> <p>Identificar los problemas de las distintas microempresas.</p> <p>Realizar alianzas con OTEC serias y responsables.</p>	<p>Identificar las necesidades de capacitación teórico-prácticas.</p> <p>Posibilitar realización de memorias universitarias en temas relevantes.</p>

5.4.3. Marco sinóptico para el análisis estratégico en el ámbito tecnológico

OBJETIVO	RESTRICCIONES	SOLUCIONES	ESTRATEGIAS
<p><b>OBJETIVO V</b>  <b>Obtener mejoras significativas para el proceso de mantención y reparación de maquinaria.</b></p>	<p>Desconfianza hacia centros de asistencia técnica.</p> <p>Los centros de asistencia técnica cobran un alto precio por un servicio no siempre satisfactorio.</p> <p>Falta de instrucción en temas relacionados con la reparación de maquinaria.</p> <p>Desinformación acerca de centros de asistencia técnica.</p>	<p>Promover nuevas formas de asistencia técnica.</p> <p>Instruir a la mano de obra en conceptos básicos de mantención.</p> <p>Búsqueda de competencia y calidad en centros de asistencia técnica ya establecidos.</p>	<p>Realizar convenios que garanticen un servicio técnico especializado y personalizado.</p> <p>Promover la difusión sobre conceptos básicos de mantención.</p> <p>Establecer un programa de certificación dirigido a los centros de asistencia técnica</p>

## 6. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De la presentación de datos realizada en el capítulo anterior, se discuten a continuación algunos aspectos, que se consideran relevantes dentro del estudio.

### 6.1. Selección de microempresarios del mueble en la Región.

El primer tema a discutir, es la forma en que se realizó la selección de los diferentes actores para este estudio. Así, es importante, mencionar la dificultad de encontrar empresarios del mueble que conformaran un grupo de trabajo, ya que ellos no se encuentran asociados ni agrupados.

En este contexto, la característica del microempresario de tender a desaparecer y aparecer rápidamente del mercado, dificultó la disposición de un catastro fidedigno y actualizado de estas empresas.

Por lo tanto, la entrega de información por BancoEstado y SERCOTEC, acerca de la existencia de microempresas del mueble proporcionadas, brindó un aporte significativo para el estudio, ya que los actores sugeridos, se ajustaban al criterio de selección buscado. Sin embargo, en la ciudad de Constitución no fue posible contar con la ayuda de estas instituciones, debiéndose recurrir a OMDEL, quienes proporcionaron similar información.

Si bien, los actores sugeridos por las instituciones fueron de gran ayuda, también hubo participación de microempresarios no relacionados con



BancoEstado, SERCOTEC, y OMDEL, los que proporcionaron distintos matices de una misma realidad.

## **6.2. El comportamiento de los microempresarios con relación al Taller Estratégico.**

El segundo tema importante, habla de la respuesta que tuvieron los microempresarios frente al Taller Estratégico.

De las personas que fueron invitadas al taller y no asistieron, se advirtió un sector que manifestó un falso interés al momento de responder por la invitación; si bien, su asistencia era confirmada, existieron personas que no se presentaron.

Por otra parte, en las personas que sí asistieron, se detectó un cambio interesante de conducta, considerando la postura inicial que tomó el microempresario en dicha actividad. Así, en un comienzo, se percibió incredulidad y desconfianza, por lo que se iba a realizar; sin embargo, a medida que se desarrollaba el taller, el ambiente fue transformándose a un clima de confianza y unión, que permitió la expresión de juicios y aportes de solución.

Al desarrollar el taller, se pudo advertir en los microempresarios la carencia de una visión económica a largo plazo, y un conformismo evidente, lo que mermaba su capacidad para proyectarse. Esto fue superado, gracias a la intervención del animador del taller, quien motivó y estimuló a los asistentes.

Una vez finalizada la actividad, se observó una gran aceptación por lo realizado y se detectó una buena disposición frente a nuevos talleres.

### **6.3. Interpretación de los resultados del Taller Estratégico**

El tercer tema importante a discutir, aporta con comentarios sobre las estrategias propuestas por los microempresarios del mueble que asistieron a los Talleres Estratégicos realizados en las ciudades de Talca, Linares Curicó y Constitución.

El lograr consolidar el negocio, es el objetivo que busca la mayoría de los microempresarios involucrados en este estudio; sin embargo, para alcanzarlo, deben realizar una serie de cambios y adoptar nuevas formas de actuación. En este sentido, las acciones detectadas bajo este estudio se agruparon en ámbitos propios de la empresa, tales como la gestión administrativa, tecnológica y de capacitación. En este contexto, se agruparon cinco objetivos a ser analizados.

#### **6.3.1. El ámbito de la gestión administrativa**

Este tipo de gestión ordena todas las actividades que se desempeñan dentro de una empresa, aunando y coordinando esfuerzos mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como la planificación, la organización, la dirección y el control. Se advierte entonces, que es el microempresario quien tiene la responsabilidad de realizar estas funciones, requiriendo para ello, tomar una serie de decisiones que están directamente relacionadas con el futuro de la empresa.

Así, se identificaron objetivos en dos aspectos que inciden directamente en este tipo de gestión y son de importancia dentro del quehacer empresarial, como son la comercialización y el abastecimiento.

#### **6.3.1.1. Primer objetivo**

El primer objetivo fue mejorar el canal de comercialización para el producto, para el cual se detectaron las siguientes estrategias.

La primera, consistió en *implementar mecanismos de comercialización entre microempresarios del mueble y otras empresas del rubro*. El principal factor que incidió en su aparición, fue que los microempresarios, dependen sobremanera, de una clientela reducida y que tiende a mermar por diferentes motivos, como por ejemplo, el incumplimiento de las fechas de entrega, elaboración de un producto con deficientes terminaciones, diseños obsoletos, entre otros.

Por este motivo, se buscó una nueva forma de comercializar sus productos, estimulando alianzas y fijando acuerdos entre ellos. Así, se piensa que una estrategia de este tipo, entrega a los microempresarios posibilidades ciertas de trabajo y brinda un abanico de posibilidades para asociarse. Esta iniciativa, promoverá el acercamiento de microempresarios responsables, ya que su éxito dependerá del cumplimiento de los deberes y obligaciones acordadas.

La segunda estrategia fue *fomentar la asociatividad de los microempresarios del mueble en una actividad de promoción*. Esta idea, se justifica en la inexistencia de locales de venta destinados para la comercialización de productos,

ya que cuando existen, se encuentran mal ubicados y/o se requiere invertir en ellos dinero del cual se carece.

Cabe mencionar, que estos alcances no sólo le pertenecen a microempresarios del área del mueble; de igual forma, lo presentan otras áreas productivas. Por tal motivo, fomentar la asociatividad en este tipo de actividades, puede constituirse en un referente de éxito futuro para una iniciativa inter-microempresarial.

La actividad fundamental para llevar a cabo esta iniciativa, será el fomentar un comité que tenga el rol de aglutinar a los microempresarios del mueble y, posteriormente, los organice para llevar a cabo dichos eventos.

La tercera estrategia, apuntó a *incentivar la comercialización de los productos del área a cargo de un gestor capacitado*. Ésta responde, a la queja constante del microempresario, por no disponer del tiempo suficiente para cumplir con las responsabilidades administrativas que le competen, con lo cual, justifica su despreocupación por la comercialización.

Por tal motivo, se requiere la asociación de un grupo de microempresarios, en que una persona se dedique a comercializar los muebles del grupo. Esta persona, otorgará la posibilidad de aumentar las oportunidades de trabajo, acudiendo a pedidos de constructoras, tiendas, trabajos estatales o licitaciones, otorgando de esta forma una sinergia positiva para el trabajo de equipo.

### 6.3.1.2. Segundo objetivo

Así, en el aspecto de abastecimiento, se identificó el segundo objetivo, que consistió en realizar convenios y acuerdos con los proveedores; las estrategias sugeridas para éste, fueron las siguientes.

Por una parte, se propuso la estrategia de *generar espacios que reúnan a los microempresarios del mueble, con el propósito de prepararlos para el trabajo de equipo*, ya que, la percepción que poseen los microempresarios del mueble sobre sus pares y sobre ellos mismos, que poseen un comportamiento individualista, desconfiado y sin un sentido de cooperación. Lo expuesto, se ve reflejado en la inexistencia de agrupaciones relacionadas con la actividad, lo que conlleva a un desconocimiento entre los mismos actores y, por consiguiente, a la imposibilidad de generar equipos de trabajo.

En respuesta a lo argumentado en el párrafo anterior, se deberán generar instancias donde los microempresarios puedan adquirir nuevas habilidades, que garanticen un desarrollo sectorial; es así como, se les podría integrar en rondas de conversación, citadas por algún organismo gubernamental.

Por otra parte, se planteó el *realizar una alianza estratégica con una entidad bancaria, que respalde el crédito de los microempresarios*. Esto se justificó por el marco de desconfianza que tienen los proveedores hacia los microempresarios. Para modificar esta apreciación, se plantea un mecanismo de compra, que relacione a empresarios, proveedores y un banco. Con su desarrollo, se pretende adquirir un respaldo económico que garantice una transacción rápida y eficiente, además de obtener un nuevo sistema de compra, a través del cual se podrá optar a menores precios que los obtenidos de manera independiente.

Así, para asegurar el compromiso, será necesario transparentar los acuerdos a través de cláusulas contractuales; por ejemplo, instar por tasas de interés convenientes para ambas partes, reducir los requerimientos para la obtención de créditos y fijar plazos de vencimientos sobre las obligaciones contractuales, entre otros.

Para finalizar, se propuso *instaurar un asesor técnico, por parte de una entidad bancaria, para determinar si los microempresarios son viables para la adjudicación de un crédito financiero*, lo que vendría a solucionar dos problemas determinantes para la obtención de créditos financieros por parte del microempresario. El primero, apunta a resolver la incapacidad de demostrar al banco que son buenos candidatos para adjudicarse un crédito y, el segundo, entrega un aliado importante para la obtención de resultados satisfactorios con los proveedores. En este sentido, se sugiere que el asesor permanezca un plazo mínimo de tres meses, puesto que, si la microempresa es potencialmente apta para ser sujeto a crédito y mejorar su funcionamiento, se asegura la capacidad de respuesta frente a sus compromisos.

### **6.3.2. El ámbito de la capacitación**

La capacitación se muestra como un factor fundamental y determinante, al momento de competir, proporcionando condiciones favorables para el crecimiento, mejoramiento y consolidación de la empresa, garantizando a su vez, la posibilidad de acceder a una actividad económicamente rentable y sostenible en el tiempo.

Para este ámbito se detectaron dos objetivos, que tocan el ámbito de formas distintas, uno lo realiza de forma mejorando la calidad técnica impartida, mientras que el otro busca resolver el problema de forma en que se realiza dicha capacitación. Así, se presentaron los siguientes objetivos.

### **6.3.2.1. Tercer objetivo**

El tercer objetivo fue lograr calidad final para el producto entregado. Esto, si bien busca mejorar el producto fabricado, además incentiva el mejoramiento técnico y administrativo de quien lo elabora, para lo cual se identificaron las siguientes estrategias.

En primer lugar, el *generar un programa específico de capacitación dirigido para la microempresa del mueble*, es una estrategia que otorgó una respuesta a la necesidad de entregar un producto y un servicio de calidad. Una buena instrucción, entregará al microempresario el desarrollo apropiado de las habilidades, permitiéndoles proporcionar un cambio de conducta que sea favorable para el desarrollo del negocio.

Concretamente, la realización del programa se debería realizar en un establecimiento que contemple aulas destinadas para impartir clases teóricas, y a su vez, posea una adecuada dotación de maquinaria y un espacio amplio donde las personas puedan desplazarse sin problemas para las clases prácticas.

En este marco, se sugiere que se utilicen las dependencias de la Universidad de Talca, ya que dispone del Centro Regional de Tecnología e Industria de la Madera (CERTIM). Por todo ello, la elaboración del programa debería estar a

cargo del centro y sus profesionales, mientras que la responsabilidad de evaluar deberá corresponderle al organismo encargado para tal efecto, es decir, SENCE.

En segundo lugar, está el *identificar y postular, de forma conjunta y con apoyo profesional, a fondos concursables para solventar las demandas productivas*, a través de un trabajo de investigación que finalizará en un proyecto, que deberá ser presentado a un concurso de financiamiento. Esta iniciativa, proviene de la escasa capacidad de trabajo de equipo que tienen los microempresarios y, se suma a eso, el desconocimiento en la preparación de este tipo de documentos.

Bajo esta primicia, el profesional entregará una oportunidad de transformar sus demandas en ideas concretas, las que podrán ser planteadas a los distintos organismos involucrados en su desarrollo.

#### **6.3.2.2. Cuarto objetivo**

El cuarto objetivo, consistió en perfeccionar los cursos de capacitación que se imparten a los microempresarios del mueble. Los cursos deben estimular la motivación, el liderazgo y la creatividad de los asistentes; sin embargo, esto no se logra, por no satisfacer los requerimientos básicos exigidos por sus receptores. Fue así que, se presentaron las siguientes estrategias.

En primer lugar está, el *identificar las necesidades de capacitación teórico-prácticas que requiere el microempresario del mueble*. Si bien la realización de cursos, ha significado nuevas oportunidades de desarrollo para las empresas, también ha resultado ser un lucrativo negocio para los OTEC. Estas instituciones, han desatendido el medio para el cual han sido constituidas, que es educar; por el



contrario, han buscado satisfacer sus propios intereses. Esto se observa en la realización de cursos que tienen como fin una gran asistencia de alumnos, sin importar mayormente la calidad y/o aplicación de contenidos.

Sin embargo, al realizar esta estrategia y una vez siendo identificadas las necesidades de capacitación, se recomienda discutir las con un OTEC que esté dispuesta a satisfacerlas, para que de esta forma, se logren estructurar cursos realmente satisfactorios para el microempresario.

La segunda, mientras tanto, corresponde a *generar memorias de pre-grado para alumnos universitarios, en temas relevantes e inherentes a la necesidad de investigación práctica de las microempresas*. Esta estrategia, se basa en la existencia de importantes necesidades de información por parte de los microempresarios. En este marco, las memorias de título se constituyen en una excelente herramienta para permitir un doble objetivo; primero, está la obtención del título profesional por parte de un alumno memorista y, segundo, la adquisición de información de calidad y a bajo costo, por parte de los microempresarios.

Para que esta iniciativa sea eficaz, la investigación deberá ir acompañada de mejoras organizativas y cambios al interior de los establecimientos de educación superior, implementados por las conclusiones y recomendaciones de estos estudios.

### 6.3.3. El ámbito de la gestión tecnológica

La gestión tecnológica, es uno de los factores que afecta el grado de competencia de una empresa, ya que juega un papel determinante en el proceso de desarrollo; sin lugar a dudas, la tecnología puede modificar el destino de estos establecimientos.

Particularmente, los microempresarios del mueble se encuentran en una situación precaria en cuanto a los avances tecnológicos, reflejado en ello en una escasa dotación de maquinaria, lo que imposibilita la entrega de un producto de calidad.

#### 6.3.3.1. Quinto objetivo

El quinto objetivo, se identificó como el obtener mejoras significativas para el proceso de mantención y reparación, dado que es necesario mantener en buenas condiciones las herramientas y máquinas de que se dispone para trabajar. Las estrategias que responden a esto, se presentan a continuación.

Por un lado, el *generar un convenio que garantice un servicio técnico de reparación de la maquinaria de tipo personalizado*, se propone por el deficiente servicio que entregan los centros de asistencia técnica y, a eso, se suma una excesiva demora en la reparación de la maquinaria. Por tal motivo, el microempresario ve retrasada la entrega del mueble, lo que afecta su credibilidad con el cliente.

Resulta entonces, de suma importancia, adquirir un mecanismo que facilite y agilice el trámite de reparación. En otras palabras, se propone que el servicio sea personalizado, a cargo de un técnico especializado; para que así, se pueda solucionar de una forma rápida y oportuna, los defectos acontecidos.

Por otro lado, el *promover la entrega de información referente a la asistencia técnica a través de una actividad de difusión*, surge por no contar con información suficiente sobre los centros de asistencia técnica, ya que no se tiene la opción de contar con un servicio técnico que responda a sus expectativas. Además, los microempresarios incurren en elevados costos por un servicio deficiente. Inclusive, en muchas ocasiones son ellos mismos los que lo realizan, con los riesgos que esto implica.

Los resultados que debiera generar esta estrategia incidirán no sólo sobre los servicios de reparación de maquinaria, sino que además podría entregar un conocimiento básico de electricidad, afilado, mecánica y uso de herramientas, entre otros; ello, con el propósito de prolongar la vida útil de la maquinaria, que se ve disminuida por la constante solicitud a la que se ve expuesta.

Por último, el *establecer un programa de certificación dirigido hacia los centros de asistencia técnica*, nace del descontento que manifiestan los microempresarios por el servicio de mantenimiento y reparación que le realizan a su maquinaria, lo que a su juicio es cara en relación al servicio que prestan.

Esta estrategia vendría a solucionar un problema que no sólo le compete a los microempresarios de este sector productivo, sino que podría decirse, es un malestar generalizado. Si bien, el alcance que intenta entregársele a esta iniciativa abarca todo el territorio, es difícil de conseguir y caro de implementar; si se realizase, traería consecuencias significativas que obligaría a los diferentes

centros de asistencia técnica a ser más competentes y además, regularizaría el mercado.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1. Conclusiones

De lo expuesto en el desarrollo de este estudio y los resultados obtenidos del taller estratégico, se puede concluir lo siguiente:

- Existen múltiples factores que merman el desarrollo empresarial del mueble en la Región del Maule, en cuanto a la organización, capacitación, desarrollo e innovación tecnológica. Si bien, éstos son identificados por los microempresarios del mueble en la Región, ellos no siempre están conscientes de estas falencias.
- Los aspectos prioritarios que deben ser mejorados significativamente para el sector del mueble en la Región, están referidos a mejorar los canales de comercialización para el producto, realizar convenios y/o acuerdos con los proveedores, lograr calidad final para el producto entregado, perfeccionar los cursos de capacitación que se imparten para los microempresarios del mueble y además, obtener mejoras significativas para el proceso de reparación y mantención de maquinaria.
- Por otra parte, es importante destacar que existe la intención de cambio e innovación por parte de los microempresarios del mueble, lo cual quedó demostrado en los asistentes a los Talleres Estratégicos realizados en las ciudades de Talca, Linares, Curicó y Constitución.

- El Plan Estratégico de actuación incorpora medidas correctivas que contribuyen a mejorar y perfeccionar las labores realizadas por los microempresarios del mueble en la Región. En este sentido, es importante destacar que es muy necesaria la presencia concreta del área pública y privada, en el apoyo a este sector; como también, la necesidad de contar con los servicios de profesionales independientes, que aporten a la orientación y desarrollo de la empresa.
- La eficiencia de la mayoría de las estrategias, está dada por la modificación de conducta individualista que presentan los microempresarios del sector; en este sentido, el asociarse les permitiría realizar actividades conjuntas, y con ello lograr mayores beneficios.
- Finalmente, se piensa que, la implementación de estas estrategias forman parte de un todo coherente, que aporta en la generación de empleo y le otorga movimiento a un pequeño, pero importante sector productivo de la Región del Maule.

## 7.2. Recomendaciones

El estudio desarrollado permite establecer las siguientes recomendaciones:

- Se recomienda hacer partícipe de esta metodología a otras áreas microempresariales, dado que el marco metodológico es muy flexible y adaptable a las necesidades existentes.
- Con el propósito de otorgar un carácter más práctico a la educación universitaria, se sugiere promover la inserción de prácticas profesionales en el área microempresarial, quedando un beneficio mutuo; por un lado un reconocimiento y presencia regional de la casa de estudios, y por otro, el enriquecimiento especializado de carácter técnico para el profesional.

Adicionalmente, la relación de trabajo entre ambas, brindaría una mejor gestión por parte de los microempresarios y mayores probabilidad en la generación de empleo.

- Una vez que se desarrollen estas estrategias, es necesario que se sigan realizando más Talleres Estratégicos, para verificar la evolución y efectividad alcanzada y además, permitir el mantenimiento, modificación y/o replanteamiento de las estrategias ya abordadas.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

ABRAMO, L. 1997. Desarrollo Económico Local, encadenamientos productivos y mercados laborales. En: Seminario Internacional de Desarrollo Económico Local, ¿Alternativa necesaria de modernización productiva?, documento de trabajo. pp. 37-44.

ALBALA, A. 1992. Planificación Estratégica de la innovación Tecnológica. Santiago de Chile: Edición del Colegio de Ingenieros de Chile. 418 p.

CORFO. 1994. PYME un desafío a la modernización productiva. Corporación de Fomento de la Producción. Santiago de Chile. 452 p.

DIMUEBLE. 1997. La industria del mueble en Chile. Directorio de la Industria del Mueble y la Decoración en Chile. Santiago de Chile. pp. 27-39.

DOUROJEANNI, A. 1991. Procedimientos de gestión para el desarrollo sustentable. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile. 451 p.

FREIRE, A. s/f. Estrategia y Políticas de Empresa. Madrid-España: Ediciones Deusto. Tercera edición. 334 p.

GALOFRÉ, E. 1991. La administración en las organizaciones. Santiago de Chile: Editorial Universidad Gabriela Mistral. Segunda edición. 493 p.

HERRERA, R . 1995. Control de gestión en la PYME : importante mecanismo para su desarrollo. Contabilidad, Teoría y Práctica. 37 :10-21



INFOR. 2001. a) Estadísticas Forestales 2000. Boletín Estadístico N° 79. Instituto Forestal. Santiago de Chile. 145 p.

INFOR. 2001. b) La industria del aserrío 1999-2000. Boletín Estadístico N° 81. Instituto Forestal. Santiago de Chile. 145 p.

KOSACOFF, B.; LÓPEZ, A. 1999. Cambios organizacionales y tecnológicos en las pequeñas y medianas empresas. Revista de la Escuela de Economía y Negocios de Argentina. 2: 36-68.

LIGNUM. 2002. Exportaciones de muebles: con pasaporte para crecer. Santiago de Chile. 59: 23-26.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. 1993. El Proceso Estratégico: Conceptos, contextos y casos. Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana de México. Segunda edición. 1207 p.

NEUENSCHWANDER, R.; CHACÓN, I. 1988. Planificación Estratégica: un modelo conceptual. Revista Universum. 3. [1]. 31-36.

NICHOLSON, W. 1997. Teoría microeconómica. Madrid-España: McGraw Hill Interamericana de España. Sexta edición. 599 p.

RAZETTO, L. 1994. Sobre el futuro de los talleres y microempresas. Economía y Trabajo. 2.[3]. 17-23.

SAMUELSON, P; NORDHAUS, W. 1985. Economía. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana de México. Decimotercera edición. 1193 p.

SCHNARCH, A. 1992. Nuevo producto. Ciudad de México: Impresora de ediciones, Segunda edición. 187 p.

SILVA, I. 1998. Manual de Desarrollo Local. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. Santiago de Chile: Naciones Unidas. Edición Limitada. 187 p.

THOMPSON, A.; STRICKLAND III, A. 1998. Dirección y Administración Estratégica: conceptos, casos y lectura. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana de México. Edición especial en español. 1034 p.

WONNACOT, P; WONNACOT, R. 1985. Economía. Ciudad de México: McGraw Hill Interamericana de México. Segunda edición. 599 p.

**ANEXO N° 1**

**GUÍA SOBRE EL PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN  
PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE**

**(EXTRACTO: METODOLOGÍA DE AXEL DOUROJEANNI)**

## Guía sobre el procedimiento de gestión para el desarrollo sustentable

(Extracto: Metodología de Axel Dourojeanni<sup>1</sup>)

La siguiente guía proporciona los elementos necesarios para orientar procesos de gestión para el desarrollo sustentable y equitativo, en diferentes ámbitos.

La guía se basa en una secuencia lógica de pasos, originalmente diseñada por Axel Dourojeanni. Su principal utilidad es tratar de forma ordenada y coherente los numerosos temas y disciplinas que intervienen en procesos de gestión para el desarrollo. La secuencia ordenada articula la ejecución simultánea de tres procesos de decisión.

Primeramente, está el proceso de *Materialización de Acciones*, que corresponde a una esquematización de acciones, es decir, una secuencia de pasos en donde se diferencian las etapas de:

- Identificación de actores.
- Identificación y confrontación de criterios.
- Identificación y confrontación de problemas.
- Inferencia y planteamiento de objetivos.
- Diagnóstico del ámbito.

---

<sup>1</sup> DOUROJEANNI, A. 1991. Procedimiento de gestión para el desarrollo sustentable. CEPAL. Naciones Unidas. Santiago de Chile 451 p.

- Identificación y priorización de restricciones.
- Selección y confrontación de alternativas de solución.
- Diseño de estrategias, y programas operativos.

Adicionalmente, se encuentra el proceso de *Transacciones entre Actores*, que consiste en la interrelación de los diferentes actores, esto se realiza en un marco de concertación, lo que permite alcanzar la equidad.

Finalmente, está el proceso de *Integración de Disciplinas*, que se realiza a partir del análisis del sistema y corresponde al trabajo conjunto de los diferentes equipos interdisciplinarios; esta unión provoca sinergia en los equipos de trabajo, llegando a tener mejores resultados.

El eje articulador del método es el proceso de materialización de acciones. A continuación se describe brevemente cómo se entiende cada uno de los pasos.

*La identificación de actores* apunta a la formación de dos grupos de trabajo. Por un lado, la mesa de concertación, formada por miembros que representen a los habitantes, usuarios, técnicos y políticos del ámbito que se va a estudiar. Es donde se discuten y desarrollan los problemas planteados. En ella se presentan los principios de representatividad, democracia y equidad.

Por otro lado, se encuentra la mesa técnica, que tiene por misión la puesta en marcha de la mesa de concertación. Para su cumplimiento, se deben satisfacer requisitos tales como la identificación de necesidades, delimitar los ámbitos físicos y naturales, identificar a los participantes representativos e inducir a enfrentar organizadamente el proceso de desarrollo. Conjuntamente en el desarrollo de la mesa de concertación, se realizan las tareas de conciliar las diferentes posiciones,

fortalecer las habilidades de los participantes y orientar a los actores en los temas conflictivos.

Antes de entender la etapa *identificación y confrontación de criterios*, es bueno identificar qué entiende el autor por criterio. Él lo plantea como un marco cultural que define una determinada forma de actuar. Al tener esta interpretación del concepto, no resulta difícil entender los principales requisitos de esta etapa; en primer lugar, se deben identificar los criterios de actuación de cada actor, luego se confrontan los criterios para ajustarlos en un listado común, y por último, los criterios pueden ser revisados y ampliados con el consenso de la mesa.

*Identificación y confrontación de problemas*: En esta etapa cada actor expone los problemas que lo afectan, considerando los problemas como una manifestación de disconformidad de un determinado grupo de personas en función de sus necesidades y aspiraciones; en cierta forma, están en función de los objetivos particulares y colectivos, simultáneamente.

Se presume que el equipo técnico con anterioridad ha obtenido un conjunto de problemas, por ende, ha de entregar su propia lista de problemas. Posteriormente, se requiere que los problemas sean listados y jerarquizados de manera participativa, estableciendo claramente las causas de los problemas, por el equipo técnico.

La etapa de *inferencia y planteamiento de objetivos* entrega la posibilidad de transformar de forma simple un problema en objetivo, dado que el objetivo es la forma inversa de expresar un problema. A estos objetivos, se suman los de cada actor, en términos de sus intereses y aspiraciones; luego todos los objetivos son jerarquizados, no sin antes que el equipo técnico haya determinado si existen objetivos excluyentes, comunes o indiferentes, los que serán eliminados.

En el *diagnóstico del ámbito* se busca generar un acercamiento del universo objetivo y para ello se deberá optar por la elaboración de uno de los siguientes estudios. En primer lugar, se tiene el *inventario* que consiste en determinar la cantidad de un determinado recurso. En segundo lugar, está la *evaluación* que no es más que una comparación entre una situación real y una hipotética, definida a través de un método. En tercer y último lugar, se encuentra el *diagnóstico*, que consiste en la búsqueda de las causas de la diferencia entre una situación real y una hipotética, el que debe dar las luces necesarias sobre las restricciones a los objetivos. La elección de uno de ellos, dependerá de las características propias de cada entorno.

Para la etapa de *identificación y priorización de restricciones*, es preciso señalar que el autor define *restricción* como el obstáculo que impide lograr los objetivos o, dicho de otro forma, es la identificación de obstáculos que impiden lograr los objetivos. Se deben entonces, identificar los obstáculos de tipo económico, político o legal, entre otros. Adicionalmente, en esta etapa se tienen que comparar los problemas y las restricciones, y de resultar iguales, es necesario realizar un paso de retroalimentación, en donde el equipo técnico deberá volver a revisar los problemas, para determinar si se constituyen en restricciones.

En la etapa de *selección y confrontación de alternativas de solución*, que corresponde a la generación de opciones para superar las restricciones previamente identificadas, los actores presentes en la mesa de concertación proponen, desde su punto de vista, alternativas de solución a las restricciones planteadas. Paralelamente, el equipo técnico propondrá un listado de alternativas de solución, para facilitar el proceso de confrontación. Una vez determinadas las soluciones se deberá verificar si las propuestas son complementarias, excluyentes o independientes, y a su vez, se jerarquizará en pos de la eficiencia deseada.

La etapa de *diseño de estrategias* es diferente a las anteriores; mientras las primeras responden a la pregunta ¿Qué hacer?, el diseño de estrategias responde al ¿Cómo hacer?. Esto aporta una dimensión distinta a cómo visualizar el problema, otorgando una respuesta concreta a la problemática planteada. Para entender más en detalle la definición de estrategia sugerida por el autor corresponde “al conjunto de orientaciones que en forma ordenada indican los caminos opcionales para alcanzar soluciones previamente definidas”. Por lo general, son diseñadas por unos, transmitidas por otros y aplicadas por terceros.

Los *programas operativos* es la última etapa del proceso propuesto, previo a la ejecución de las ideas. Corresponde a la programación de acciones, es decir, el diseño de programas, proyectos, actividades prácticas y tareas que permiten ejecutar las estrategias seleccionadas, y así poder evaluarlas.



**ANEXO N° 2**

**FORMULARIO DE ENCUESTA**



## FORMULARIO DE ENCUESTA PARA MICROEMPRESARIOS DEL MUEBLE DE LA REGIÓN DEL MAULE

Nombre del microempresario	
Dirección de la empresa	
Ciudad	Fono

<b>I. ASPECTOS DE LA PRODUCCIÓN Y LA MAQUINARIA</b>	
1. ¿Los muebles que se fabrican, son?	<input type="checkbox"/> En serie <input type="checkbox"/> A pedido <input type="checkbox"/> Restauraciones
2. ¿Qué tipo de madera utiliza?	<input type="checkbox"/> Pino <input type="checkbox"/> Tableros <input type="checkbox"/> Madera nativa
3. En el proceso de producción; ¿Qué problemas influyen en la pérdida de materia prima?	<input type="checkbox"/> Mala calidad de materia prima <input type="checkbox"/> Trabajo Inadecuado <input type="checkbox"/> No tengo problemas <input type="checkbox"/> Maquinaria inadecuada. <input type="checkbox"/> Otro _____
4. ¿Su establecimiento presenta maquinaria hechiza?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
5. ¿Se siente conforme con la maquinaria existente en el taller?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
6. ¿Cuál de estos aspectos usted observa para reemplazar la maquinaria ?	7. ¿En qué momento la maquinaria es llevada a un centro de asistencia técnica?
<input type="checkbox"/> Estado de su maquinaria	<input type="checkbox"/> Cuando ha ocurrido alguna falla (Correctiva)
<input type="checkbox"/> Rendimiento de la maquinaria	<input type="checkbox"/> Por algún tipo de desajuste (Sintomática)
<input type="checkbox"/> Maquinaria especializada	<input type="checkbox"/> Según calendario de mantención (Preventiva)
8. ¿Dispone de un centro de asistencia técnica para la maquinaria?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

<b>II. ASPECTOS DEL ABASTECIMIENTO</b>	
9. ¿Cuál es el crédito que tiene para pagar por la materia prima?	<input type="checkbox"/> Pago Contado <input type="checkbox"/> 1 mes de crédito <input type="checkbox"/> 2 o más meses de crédito
10. ¿Cuál es el crédito que tiene para pagar por los sus insumos?	<input type="checkbox"/> Pago contado <input type="checkbox"/> 1 mes de crédito <input type="checkbox"/> 2 o más meses de crédito
11. ¿Presenta problemas importantes con los proveedores?	<input type="checkbox"/> Materia prima de baja calidad <input type="checkbox"/> Escasez de madera <input type="checkbox"/> Otro: _____ <input type="checkbox"/> Impuntualidad en las entregas <input type="checkbox"/> Precios elevados <input type="checkbox"/> No tengo problemas
12. ¿Posee algún tipo de contrato o acuerdo con proveedores?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No

<b>IV. ASPECTOS DE LA CAPACITACIÓN</b>	
13. ¿Cuántos años posee en el rubro? _____	14. ¿Dispone de empleados? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
15. ¿Qué nivel de formación usted presenta?	<input type="checkbox"/> Colegio Técnico <input type="checkbox"/> Aprendiz <input type="checkbox"/> Autodidacta
16. ¿Conoce los cursos de capacitación que se están impartiendo?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
17. ¿Presenta inicio de actividades?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
18. ¿Usted ha realizado algún curso de capacitación?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No (continúe pregunta 20)
19. ¿Se encuentra conforme con la capacitación realizada?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No



**ANEXO N° 3**

**LISTADO DE MICROEMPRESARIOS  
ENCUESTADOS DE LA REGIÓN DEL MAULE**

**Talca:**

1. Carlos Espinoza V. (14 sur # 543, fono 224946)
2. Chistian Cáceres O. (villa Valle Claro 23 1/2 oriente A # 1527, fono 246020)
3. Emilio Flores R. (pobl. El Mirador 5 oriente 14 1/2 sur # 3, fono 281054)
4. Fary Parada V. (Huamachuco # 821, San Clemente, fono 621679)
5. Hernán Jaque R. (7 oriente # 1210, fono 217182)
6. Iván Becerra B. (18 oriente # 1183, fono 09-5690791)
7. Juan Carlos Sánchez G. (14 oriente con 8 sur # 417, fono 09-8525287)
8. Manuel Albornoz A. (6 norte con 5 oriente A # 1701, fono 711452)
9. Oscar Alcaino B. (San Máximo, Los Lirios # 361, San Clemente, fono 719411)
10. Pedro Neira O. (Diagonal 13 oriente A # 1652, fono 260433)
11. Rene Contreras E. (Juntas Viejas # 602, San Javier, fono 321292)
12. Rene Zúñiga R. (villa Manquehue 29 sur 15 poniente # 129, fono 293332)
13. Rodolfo Silva T. ( 6 oriente # 610, fono 226723)
14. Segundo Jorquera T. (4 sur # 1607, fono 214494)
15. Séptimo Agurto H. (5 1/2 oriente # 2125, fono 235293)
16. Sergio Lara L. (2 norte # 1076, fono 227111)
17. Wilson Guajardo V. (villa Pucará 24 sur 3 poniente # 551, fono 237712)

**Linares:**

1. Anselmo Aravena S. (Maipú # 832)
2. Antonio Zagal T. (Esperanza # 773, fono 2670325)
3. Arsenio Alarcón Q. (Yungay # 681, fono 224326)

4. Daniel Hernández C. (Yumbel # 85, fono 731420)
5. Domingo Garrido O. (pobl. Fco. Mesa Seco, calle Travesía # 905)
6. Fabián Muñoz A. (Avenida El Almendro s/n, fono 731710)
7. Héctor Castro P. (pobl. Villa Cervantes, Índico # 643, fono 219708)
8. Heriberto Cáceres M. (pobl. Emilio Guidi, calle Baquedano # 943, fono 09-4571481)
9. Juan Rivas M. (Brasil # 299, fono 223403)
10. Leonardo Pedreros V. (pobl. José de la Fuente, calle Rengo #0019)
11. Luis Alarcón C. (villa Los Castaños, calle Los Coligues # 311, fono 216959)
12. Luis Cerda C. (Yumbel # 429, fono 731671)
13. Marcelo Alfaro C. (pobl. Esfuerzo, calle Pedro Aguirre Cerda, # 603, fono 216145)
14. Mario Reyes V. (Colo - Colo # 1316)
15. Moisés Alarcón P. (Majara # 151, fono 09-7670221)
16. Rodolfo González S. (Chacabuco # 104, fono 09-4140492)
17. Sebastián Contreras F. (Brasil # 18, fono 223368)
18. Segundo Peña. (Pobl Emilio Guidi, calle Baquedano # 852)
19. Vicente Rebolledo P. (Rengo #1656, fono 09-5783807)

#### **Curicó:**

1. Aníbal Araya N. (Balmaceda # 1368, fono 09-4603688)
2. Carlos Bustamante C. (Membrillar # 472, fono 562693)
3. Cristián Correa O. (Camino a Rauco s/n, fono 09-4297696)
4. Edward Bullon A. (Pobl. Mataquito, pje. 10, # 106, fono 09-3626587)
5. Eliezer Quitral C. (Colón # 970, fono 317779)
6. José Correa M. (Chacabuco # 801, fono 313625)

7. José Oyarzun C. (Lago Rauco # 1332, fono 333276)
8. José Valle M. (Merino # 88, fono 314983)
9. Luis Retamal P. (Membrillar # 383, fono 318001)
10. Pablo Silva P. (Doctor Osorio # 165, fono 09-7956134)
11. Patricio Córdova R. (O'Higgins # 43, fono 330096)
12. Rogelio Morales M. (Colón # 970, fono 317779)
13. Vicente Navarro G. (Villa Freire, pje 3, # 1267, fono 351903)
14. Víctor Aguilera Q. (Calle Reina Elena # 1351, Molina, fono 492414)
15. Víctor Castro V. (Manso de Velazca # 1069, Molina, fono 329054)
16. Virgilio Costilla L. (Quecheregua # 2317, Molina, fono 09-5693749)

**Constitución:**

1. Alda Díaz P. (Montt # 361, fono 09-3812368)
2. Alfredo Zerené L. (Freire, interior # 987)
3. Carlos Albornoz Z. (Rosas 1093 [Sector cerro alto], fono 673245)
4. Carmen Salazar E. (Rengifo # 575, fono 675292)
5. Claudio Manriquez B. (Egaña # 370)
6. Eleuterio Peña V. (O'Higgins esquina Atenas # 1198)
7. Guillermo Yañez C. (Freire # 988)
8. Hugo Arenas C. (Tocornal # 368)
9. Juan Garrido L. (Avenida Enrique Don # 636, fono 674773)
10. Luis Silva S. (O'Higgins # 761, fono 671649)
11. Ma. Bernardita Guzmán R. (Atenas, interior # 374, fono 676039)
12. Roberto Sáez R. (Freire # 878, fono 09-5219157)
13. Sergio Zúñiga N. (Freire, interior # 989, fono 671883)

**ANEXO N° 4**

**LISTADO DE MICROEMPRESARIOS  
ASISTENTES A LOS TALLERES ESTRATÉGICOS**



**Talca:**

1. Carlos Espinoza V.
2. Chistian Cáceres O.
3. Emilio Flores R.
4. Fary Parada V.
5. Manuel Albornoz A.
6. Oscar Alcaino B.
7. Pedro Neira O.
8. Rene Zúñiga R.

**Linares:**

1. Fabián Muñoz A.
2. Heriberto Cáceres M.
3. Juan Rivas M.
4. Luis Alarcón C.
5. Marcelo Alfaro C.
6. Sebastián Contreras F.
7. Vicente Rebolledo P.

**Curicó:**

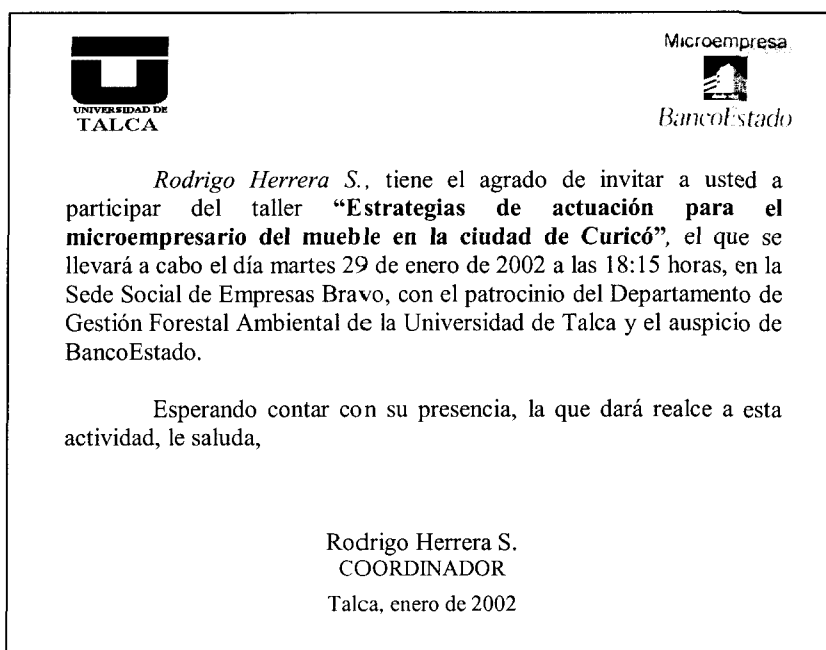
1. Aníbal Araya N.
2. Carlos Bustamante C.
3. Cristián Correa O.
4. Edward Bullon A.
5. Eliezer Quitral C.
6. José Correa M.
7. Luis Retamal P.
8. Rogelio Morales M.
9. Vicente Navarro G.
10. Víctor Aguilera Q.
11. Víctor Castro V.
12. Virgilio Costilla L.

**Constitución:**

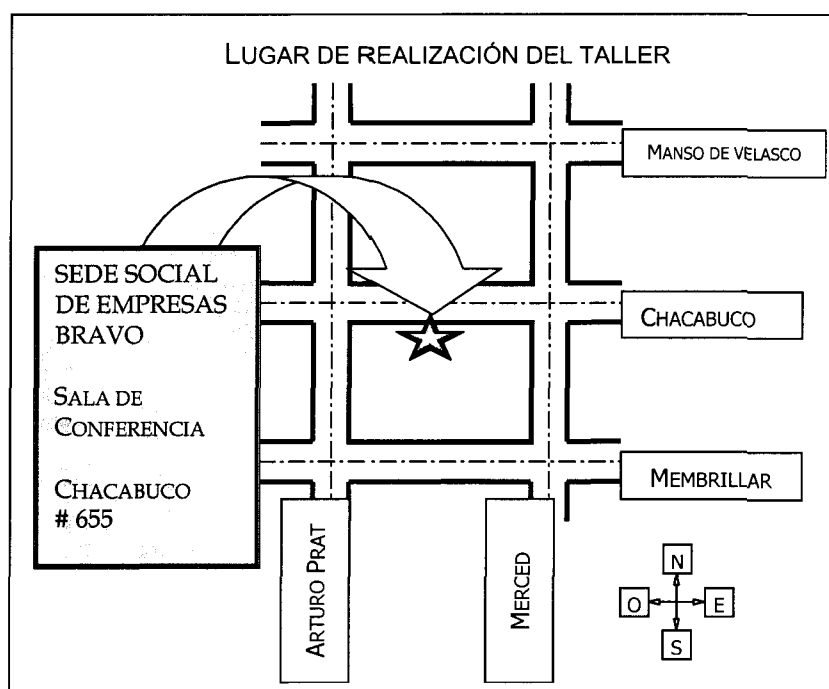
1. Alda Díaz P.
2. Alfredo Zerené L.
3. Carmen Salazar E.
4. Claudio Manriquez B.
5. Hugo Arenas C.
6. Juan Garrido L.
7. Roberto Sáez R.
8. Sergio Zúñiga N.

**ANEXO N° 5**

**FORMATO DE INVITACIÓN  
A LOS TALLERES ESTRATÉGICOS**



Invitación



Reverso de invitación

**ANEXO N° 6**

**LISTADO DE IMPLEMENTOS PARA LA  
REALIZACIÓN DEL TALLER ESTRATÉGICO**

Los insumos requeridos para un evento de esta naturaleza están dados en el siguiente listado:

- Mesas y sillas.
- Proyector, lápices y hojas de transparencias.
- Credenciales de identificación.
- Plumones, borrador y pizarra magnética.
- Certificados de asistencia.
- Anuncios (desconectar celulares, indicadores).
- Alimentos.
- Insumos de servicio alimenticio.
- Micrófono (si es necesario)
- Sistema de grabación
- Programa del Taller Estratégico
- Papel y lápices para los microempresarios.

**ANEXO N° 7**

**FORMATO DEL CERTIFICADO DE ASISTENCIA  
PARA LOS ASISTENTES AL TALLER ESTRATÉGICO**

## CERTIFICADO

**La Universidad de Talca**, por intermedio de la Facultad de Ciencias Forestales y con el auspicio del BancoEstado, certifica que:

Don:

Ha participado como asistente en el taller *“Estrategias de actuación para el microempresario del mueble en la ciudad de Talca”*, realizado en el auditorio Humberto Becerra de la Universidad de Talca, el día 03 de enero de 2002.

Talca, enero de 2002.

---

Rodrigo Herrera Sandoval  
Coordinador  
Universidad de Talca

---

Iván Chacón Contreras  
Decano  
Facultad de Ciencias Forestales  
Universidad de Talca

---

Dr. Roberto Pizarro Tapia  
Profesor  
Universidad de Talca



**ANEXO N° 8**

**HOJA DE TRABAJO ENTREGADA A  
LOS ASISTENTES DEL TALLER ESTRATÉGICO**



***“Estrategias de actuación para el microempresario  
del mueble en la ciudad de \_\_\_\_\_”***

- Mejorar los canales de comercialización para el producto.



- Realizar convenios y/o acuerdos con los proveedores.

- Lograr calidad final para el producto entregado.

