

ESTRATEGIA DE CALIDAD E INNOVACIÓN PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA



Editor: Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)

Primera edición

San Salvador, El Salvador, Diciembre de 2016.

Directora Ejecutiva de CONAMYPE: Ileana Rogel

Miembros de Comisión Nacional de CONAMYPE

Señor Tharsis Salomón López Guzmán Ministro de Economía	Presidente Ministerio de Economía
Señora Merlin Alejandrina Barrera López Viceministra de Comercio e Industria	Directora Suplente Ministerio de Economía
Señor Miguel Adolfo López Ortiz	Director Propietario Entidades Gremiales
Señora Bertha Silvia Mena de Morán	Directora Suplente Entidades Gremiales
Señor Luis Antonio Castillo Rivas	Director Propietario Organizaciones No Gubernamentales
Señor José Ricardo Flores Pérez	Director Suplente Organizaciones No Gubernamentales
Señora Sonia del Carmen Aguiñada Carranza	Directora Propietaria Programas Nacionales de Apoyo
Señora Agustina Beatriz de Paúl Flores	Directora Suplente Programas Nacionales de Apoyo
Señora María Isabel Villatoro	Directora Propietaria Asignación del Presidente de la República.
Señora Elsa Miriam Linares de Quintanilla	Directora Suplente Asignación del Presidente de la República.

Resumen: Este documento contiene las líneas estratégicas e iniciativas para incorporar la calidad y la innovación en las Micro y Pequeñas Empresas para que sean más productivas y competitivas.

Hecho el depósito legal (5 ejemplares donados a Biblioteca Nacional para el registro de todas las publicaciones de CONAMYPE)

Coordinación editorial: CONAMYPE Unidad de Comunicaciones Institucional

Coordinación técnica: CONAMYPE Unidad de Calidad, Innovación y Tecnología

Derechos reservados © CONAMYPE

Forma de citar: CONAMYPE “Estrategia de Calidad, Innovación para la Micro y Pequeña Empresa”

Impreso en: “Arkitektors”

Esta edición consta de 200 ejemplares y se terminó de imprimir en el mes de diciembre de 2016.



Contenido

I. Introducción	5
II. Implementación de la calidad, innovación y tecnología en la MYPE	7
A. Método de implementación de la calidad.....	7
B. Método de implementación de la innovación	9
C. Método de implementación de la tecnología	13
III. Estrategia de calidad e innovación	15
3.1. Objetivo, iniciativas e indicadores.....	16
3.2. Recursos para la implementación estrategia	21
3.3. Plan de implementación de la estrategia de calidad e innovación	21
3.4. Relación entre el ciclo de desarrollo de la empresa y la estrategia de calidad e innovación	27
3.5. Actores relevantes.....	33
IV. Referencias.....	34
4.1. Glosario de términos	34
4.2. Normativas.....	38
4.3. Documentación consultada	39





I. Introducción

En la actualidad, los procesos de globalización mantienen una fuerte influencia en la eficiencia y competitividad de la producción empresarial, lo que ha motivado un creciente desarrollo de la actividad innovadora y el fomento de una cultura de innovación en las sociedades.

En el caso de El Salvador, las micro y pequeñas empresas (MYPE) representan el 99.34% del parque empresarial (datos DIGESTYC 2011-2012), son generadoras de empleo así como importantes agentes de cambio. Sin embargo, existen aspectos que frenan el desarrollo de sus negocios, siendo los principales el acceso al financiamiento, la inseguridad y la necesidad de capacitación.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), actualmente la MYPE genera el 47% del empleo, es decir, ofrece puestos de trabajo a unos 127 millones de personas en América Latina y el Caribe, mientras que solo un 19% del empleo se genera en las empresas medianas y grandes. De acuerdo con dicha organización, su predominio plantea un desafío para los países de la región ya que son los principales nichos de baja productividad. Entre las medidas que sugiere la OIT como apoyo para las MYPE están las medidas de apoyo a la formalización tanto empresarial como laboral, las estrategias para aumentar la productividad, así como el acceso a tecnología y procesos de innovación.

El término calidad, durante los años setentas y ochentas, se enfocaba únicamente en las características propias de un producto; pero el concepto ha evolucionado, ya que en la actualidad la calidad se enfoca en cumplir las especificaciones de un producto o servicio, tomando en cuenta las necesidades y expectativas de la clientela así como los requisitos legales y normativos. De ahí, la importancia de que la calidad sea una de las estrategias más importantes para toda empresa, a fin de asegurar su competitividad en el mercado.

Otra estrategia que las empresas deben incorporar para ser vigentes en el mercado es la innovación, la cual se define como el resultado de identificar una oportunidad, generar ideas creativas para aprovecharla y finalmente, implementar esas ideas produciéndose un nuevo valor para la empresa; es decir, la innovación pueda tener como resultado nuevos productos, servicios o mejoras significativas de los ya existentes.

Ahora bien, para potenciar tanto la calidad como la innovación en las empresas, se debe considerar la incorporación de maquinarias y equipos que permitan hacer más expeditos sus procesos e incrementar sus niveles productivos.

Si bien es cierto que la CONAMYPE ha desarrollado esfuerzos en estos temas a través de los servicios que brindan las Oficinas de Atención a la MYPE, es necesario brindar estos servicios de forma sistemática, utilizando métodos, técnicas y herramientas que permitan a las MYPE incorporar la calidad e innovación en sus negocios para su crecimiento, productividad y competitividad. Por medio de la presente estrategia se dará cumplimiento a lo establecido en la Ley de Fomento, Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa y al Plan Estratégico de CONAMYPE 2015 – 2019 y otras políticas nacionales relacionadas a la calidad e innovación.



Hay que señalar que la elaboración de esta estrategia se basa en el análisis de la información institucional y de aliados estratégicos recabada, entre otros métodos, a través de grupos focales en los que participó personal técnico de CONAMYPE (personal de gerencias y unidades técnicas) así como personas asesoras de los CDMYPE, quienes aportaron información valiosa sobre la situación actual de las micro y pequeñas empresas que se atienden. Cabe destacar que como parte del proceso se realizó una entrevista a la Directora del Organismo Salvadoreño de Normalización que confirma que una estrategia en calidad e innovación aportará valor a la gestión de la MYPE salvadoreña.

La estructura del presente documento incluye una descripción de la estrategia de calidad e innovación que incluye no solo la descripción de la misma sino que además sus objetivos, líneas estratégicas, iniciativas, indicadores y metas, que permitirán evaluar y confirmar el cumplimiento. Se establece, además, la descripción de los métodos que se utilizarán para la aplicación de la calidad, innovación y tecnología en la MYPE salvadoreña.



LA CONAMYPE HA DESARROLLADO
ESFUERZOS ENFOCADOS EN LA CALIDAD E
INNOVACIÓN A TRAVÉS DE LOS SERVICIOS QUE
BRINDAN LOS CENTROS DE ATENCIÓN EN EL TERRITORIO



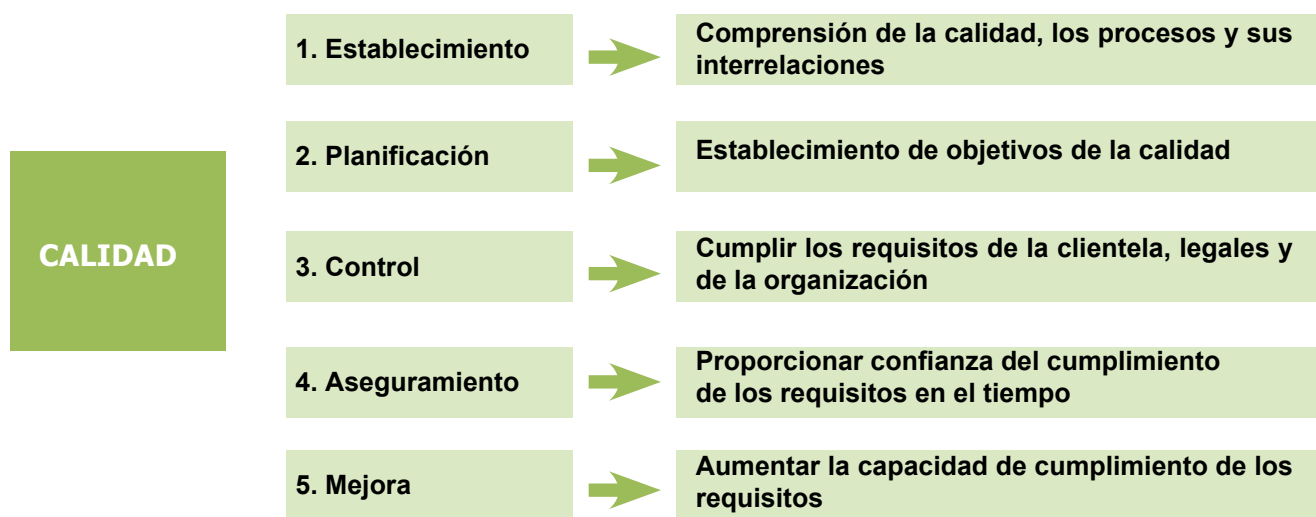
II. Implementación de la calidad, innovación y tecnología en la MYPE

A continuación se presentan las diferentes etapas que se considera necesario implementar en las micro y pequeñas empresas, la calidad, innovación y tecnología.

La descripción de estas etapas nos permite comprender mejor los diferentes elementos constitutivos de la estrategia que se describe en el siguiente apartado.

A. Método de implementación de la calidad

La calidad se enfoca en cinco etapas que describen los pasos a seguir para implementar esta disciplina en la micro y pequeña empresa, los cuales se indican a continuación.



1. Establecimiento

Consiste en identificar y documentar la “cadena de valor” de la MYPE estableciendo las interrelaciones de los procesos que conforman dicha cadena: proceso comercial, de producción/operación y de distribución del producto/entrega del servicio.

La organización horizontal destaca la cadena de valor conformada por los procesos que comienza con el cliente (sus necesidades y expectativas) y finaliza con ese mismo cliente (entrega de productos y servicios) generando valor para el y la empresa en un contexto “ganar – ganar” para lograr relaciones perdurables.

La comprensión y gestión de los procesos con sus interrelaciones internas y externas visto como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de la empresa en el logro de sus resultados previstos.





Este enfoque permite a la empresa controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño de la cadena de valor.

En esta etapa se establecen las herramientas siguientes: mapeo de procesos de la cadena de valor, los incidentes críticos y los parámetros para la evaluación de la satisfacción de la clientela, quejas, reclamos y sugerencias.

2. Planificación

En esta etapa se establecen los objetivos de la calidad en relación a cada proceso que conforma la cadena de valor, así como objetivos relativos a la interrelación con el cliente como puede ser: satisfacción, quejas y reclamos, devoluciones, parámetros de recompra de productos y servicios (medida de la satisfacción indirecta), requisitos legales y reglamentarios, niveles de producción, niveles de desperdicios, tiempos de proceso, número de servicios o productos que incumplen requisitos, entre otros.

Definidos los objetivos de la calidad se define su gestión por medio de un semáforo, estableciendo los parámetros de control para:

-  **Rojo: problemas - acciones correctivas**
-  **Amarillo: riesgos - acciones correctivas preventivas**
-  **Verde: cumplimiento - acciones de mantenimiento**
-  **Azul: mejora - acciones de mejora**

En esta etapa se establece las herramientas siguientes: tablero de objetivos, indicadores y metas; así como la técnica PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

3. Control

Comprende la aplicación de mecanismos, acciones y herramientas realizadas para detectar la presencia de errores que permitan asegurar que los productos o servicios cumplan con los requisitos establecidos por el cliente, los legales y reglamentarios aplicables a los productos o servicios así como los requisitos propios del negocio.

Tres acciones caracterizan esta etapa:

- Medir y/o registrar información y datos relativos a lo establecido en las etapas uno y dos.
- Establecer y ejecutar acciones de control como resultado de comparar dicho desempeño versus los parámetros de control.
- Realizar análisis para determinar si se cumple con la calidad establecida en la etapa dos.



En esta etapa se establece las herramientas siguientes: técnicas de recolección de datos y el tablero de objetivos, indicadores y metas, así como las técnicas PHVA y semáforo de gestión.

4. Aseguramiento

El cumplimiento de las variables en el tiempo (paso 3) logra el propósito del paso 4 en cuanto al aseguramiento de la calidad con la intención de lograr confianza con el cliente y otras partes interesadas como puede ser el personal y las personas/empresas proveedoras.

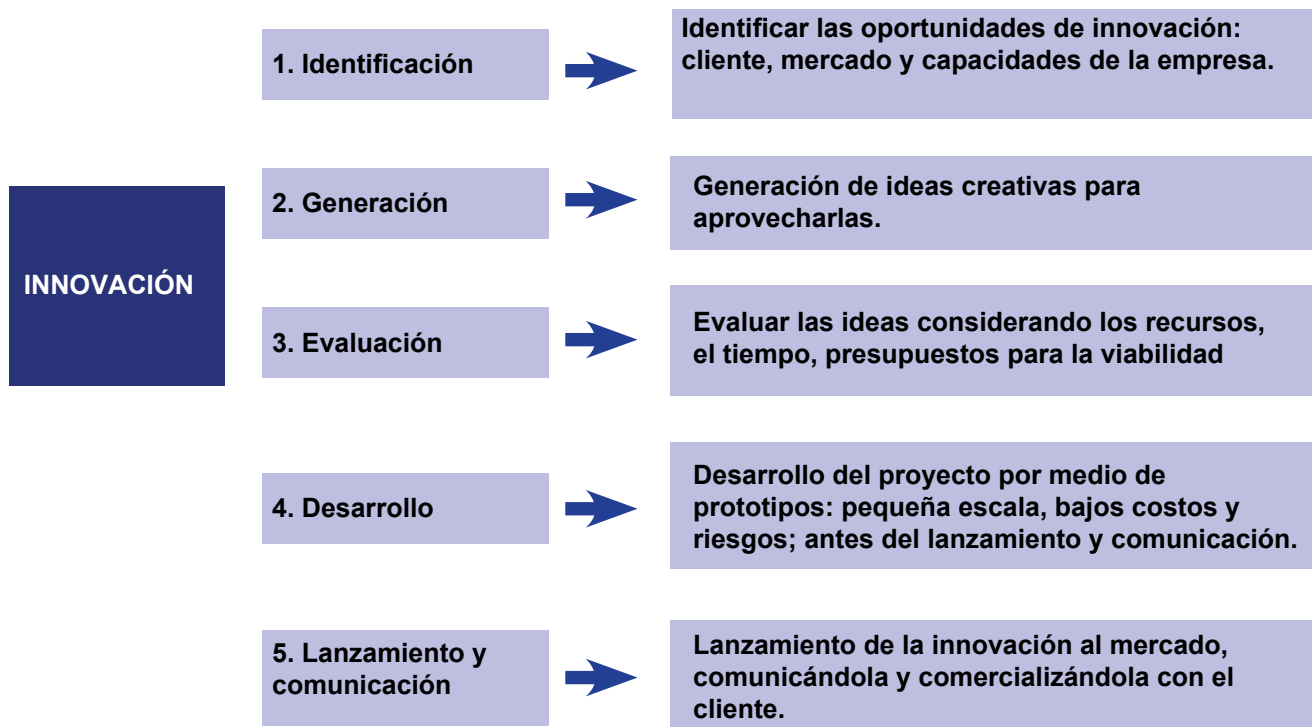
En esta etapa se utilizan las mismas herramientas de la etapa del control (paso 3).

5. Mejora

La mejora de la calidad puede implicar varios caminos, dependiendo del comportamiento de la MYPE en las etapas tres y cuatro, siendo estos: acciones correctivas, mejora incremental, mejora radical, mejora re organizacional y mejora creativa (vía innovación).

Como mínimo para esta etapa se recomiendan las siguientes herramientas: Diagrama de Pareto, costos de la calidad, tormenta de ideas, análisis causa-efecto y la técnica PHVA.

B. Método de implementación de la innovación



1. Identificación

Partiendo del momento propicio para crear y/o generar cambios, las empresas deben identificar las oportunidades de innovación, partiendo ya sea de las necesidades y expectativas de la clientela, la competencia como parte del mercado y las capacidades misma de la empresa, aunque idealmente y de forma propositiva esta etapa debería partir del plan de negocio.

Dependiendo de la oportunidad se identifican tres grados de innovación a considerar:

Innovación incremental: mejoras a los productos y servicios de la empresa, tomando en cuenta su clientela y capacidades actuales. Es decir innovaciones enfocadas en la cadena de valor del negocio. Por ejemplo: una extensión de línea, una mejora en el sabor de un producto alimenticio, o hacer el empaque de un producto más amigable con el medio ambiente.

Innovación radical: innovaciones en mercados adyacentes de la empresa, fuera de la cadena de valor, que buscan nueva clientela y/o requieren nuevas capacidades. Por ejemplo, ofrecerle algo a un segmento de mercado que la empresa nunca había considerado.

Innovación transformacional: innovaciones que crean nuevos mercados o nuevas categorías para la empresa. Por ejemplo, una empresa que cultiva hortalizas y que diversifica su negocio creando una línea de venta de ensaladas.





De acuerdo a los grados de innovación, se consideran diferentes categorías y tipos, según la oportunidad identificada:

Categoría de innovación	Tipo de innovación	Lo que significa
Nuevas formas de producir	Procesos	Una nueva forma de producir que representa más rapidez, efectividad o reducción de costos.
	Tecnologías	Nuevo equipamiento que permite mejorar los procesos o productos de la empresa.
Nuevas propuestas de valor	Productos	Un nuevo bien que en el mercado nunca visto antes.
	Servicios	Un nuevo servicio que en el mercado nunca visto antes.
	Marcas	Una nueva forma de agregar o expandir el valor de las marcas de la empresa.
Nuevas formas de entregar	Canales de distribución	Una nueva forma de hacer llegar los productos o servicios a la clientela.
	Canales de comunicación	Una nueva forma de comunicarse con la clientela, aliados o empleados (partes interesadas).
	Ocasiones de consumo	Crear un nuevo momento (tiempo) o lugar (plaza) en que se consume el producto o servicio.
Nueva clientela y experiencias	Segmentos	Alcanzar nueva clientela con los productos o servicios actuales.
	Experiencias	Una nueva forma de hacerles ver, probar y sentir el producto o servicio a la clientela.
Nuevos modelos de negocios	Modelos de negocios	Una nueva forma de definir precios, de cobrar o de hacer dinero.
	Aliados estratégicos	Una alianza estratégica con otra empresa que permite ofrecer al mercado algo nuevo que ninguna empresa podría hacer por sí misma.

Fuente: Morales, Mario y León, Angélica. *Adiós a los mitos de la innovación.*

En esta etapa se establece el uso de las siguientes herramientas: los incidentes críticos y los parámetros para la evaluación de la satisfacción de la clientela, entrevistas a la clientela así como lo relacionado a quejas y reclamos.

2. Generación

Definido muy claramente cuál es el reto o problema (oportunidad) que se desea resolver, se abren las mentes de las personas involucradas para que piensen de forma diferente y creativa. En esta fase es importante aplicar metodologías para la generación de ideas creativas, lideradas idealmente por una persona facilitadora con experiencia.

En esta etapa se establece las herramientas siguientes: "Tormenta de Ideas" y "Seis Sombreros para Pensar".

3. Evaluación

Luego de generar ideas creativas se deben evaluar y seleccionar las ideas que pasarán a la etapa de desarrollo. Para tal propósito es importante contar con una tabla de criterios que permita filtrar las ideas y seleccionar las que tengan mayor potencial de aprovechamiento de la oportunidad de innovación.

Estos criterios deben considerar los siguientes elementos: alineamiento estratégico de la innovación con el negocio, la factibilidad de desarrollo para lograr los resultados en el tiempo establecido, las necesidades de la clientela, qué tanto apoyará al posicionamiento de la marca, lo atractivo que es el mercado en tamaño y crecimiento, la ventaja competitiva a obtener por medio de este proyecto, capacidades que tiene la empresa para su implementación, el impacto económico del proyecto: ventas o reducción de costos y finalmente que riesgos se corren en este proyecto para su no efectiva implementación.

En esta etapa se requiere de la herramienta: tabla de criterios para la evaluación de proyectos de innovación.

4. Desarrollo

Identificado el proyecto de innovación en que se debe invertir, se pone en marcha su ejecución. Al finalizar este paso, las ideas se hacen realidad y producen valor a la empresa. El proceso de desarrollo varía según la actividad económica del negocio. Se recomienda que el desarrollo del proyecto sea por medio de prototipos (pequeña escala, bajo costo y riesgos) antes de la formalización de desarrollo del nuevo producto y/o servicio.

En esta etapa se utiliza la herramienta siguiente: metodología de gestión de proyectos.

5. Lanzamiento y comunicación

En esta etapa, dependiendo del tipo de innovación, se pueden realizar varios pasos aunque típicamente son los siguientes:

- Realizar los cambios en los procesos internos de la empresa (ejemplo: cambios en las tecnologías, materias primas, etc.)
- Lanzamiento al mercado de la innovación, su comunicación y comercialización con el cliente.



C. Método de implementación de la tecnología¹



1. Identificación

En esta estrategia se entenderá como tecnología a la maquinaria y equipo o tecnologías que se ocupan de transformar materiales para producir o construir objetos o artefactos; son tangibles, son productos reales y concretos. De forma general es la maquinaria que se utiliza para la producción de bienes y/o servicios. Partiendo del momento propicio para generar cambios, la MYPE debe estar preparada para las oportunidades que le presente su negocio, el mercado o clientela respecto a la incorporación de la tecnología como un elemento estratégico de diferenciación en estos tiempos de alta competitividad; orientando su adquisición y adaptación para:

- Desarrollar nuevos procesos que permitan cumplir normativas de calidad o ambientales nacionales o internacionales.
- Automatizar procesos que permita un sistema de fabricación diseñado con el fin de usar la capacidad de las máquinas para llevar a cabo determinadas tareas anteriormente efectuadas por seres humanos y para controlar la secuencia de las operaciones sin intervención humana.
- La internalización de procesos que antes se subcontrataban.
- El desarrollo de nuevos productos.
- La sustitución de maquinaria y equipo obsoleto.

¹ En esta estrategia se entenderá como tecnología a la maquinaria y equipo o tecnologías duras que se ocupan de transformar materiales para producir o construir objetos o artefactos; son tangibles, son productos reales y concretos. De forma general es la maquinaria que se utiliza para la producción de bienes y/o servicios.

2. Investigación

Esta etapa comprende iniciar las actividades de búsqueda de maquinaria y equipo que estén disponibles en el mercado nacional e internacional para el tipo de producto o servicio que ofrece la empresa. Algunos medios disponibles para obtener esta información son: artículos, convenciones o ferias del sector económico donde se desarrolla la empresa, catálogos de proveedores, revistas entre otros. En esta etapa se establece la herramienta siguiente: proceso de vigilancia tecnológica.

3. Evaluación

Comprende el análisis de la información disponible en el mercado respecto al tipo de maquinaria y equipo que se desea adquirir para incorporarlos al proceso productivo de la empresa, siendo algunos aspectos a considerar: comparación de precios, beneficios de la maquinaria y equipos a adquirir, disponibilidad de soporte técnico y repuestos, capacitación en el uso y mantenimiento del equipo a adquirir, análisis del costo-beneficio de esta nueva tecnología, capacidad financiera para la compra, disponibilidad y accesibilidad a créditos financieros para su adquisición, entre otros. La consolidación y análisis de estos elementos apoyan a tomar una decisión de compra más acertada en la empresa y reduce el riesgo de la inversión a realizar en la adquisición de este tipo de tecnología. En esta etapa se establece la herramienta siguiente: valor actual neto.

4. Incorporación

Comprende la gestión de la compra de la maquinaria y/o equipo a adoptar en los procesos productivos de la empresa, la instalación de los mismos y las actividades de capacitación y entrenamiento para su operación y mantenimiento adecuados.

5. Mantenimiento

Esta etapa comprende la ejecución de las actividades de mantenimiento preventivo y mantenimiento correctivo (cuando fuese necesario) que garanticen cuidar y/o alargar la vida útil de la maquinaria y equipo adquirida, a través de la elaboración e implementación de procedimientos y registros de las actividades de mantenimiento que se realicen: elaboración de un programa de mantenimiento, hojas de vida de los equipos, hojas de solicitudes de mantenimiento, hojas de control de mantenimientos realizados, control de horas de uso de equipo, entre otras.



III. Estrategia de calidad e innovación

La estrategia de calidad e innovación pretende incorporar y/o fortalecer la calidad, la innovación y la tecnología en la MYPE salvadoreña a través de la aplicación de métodos, técnicas y herramientas que posibiliten la generación de cambios favorables en la gestión de sus negocios y propicien su crecimiento, productividad y desarrollo hacia escenarios de competitividad empresarial.



Los mercados actuales obligan a las empresas a renovarse constantemente para adaptarse a las circunstancias cambiantes. El principal reto para las empresas consiste en prepararse enfrentar a un mercado cada vez más globalizado, más dinámico, que se alimenta de medios como las nuevas tecnologías y que exige una actualización constante. Por esta razón, cuando se habla de cambio dentro de una empresa, este concepto suele asociarse a dos términos: **calidad e innovación**.

La innovación puede definirse como el resultado de identificar una oportunidad, generar ideas creativas para aprovecharla y, finalmente, implementar esas ideas para producir un nuevo valor para la empresa; es decir, la capacidad que tiene la empresa para generar ideas o alternativas de gestión y materializarlas en líneas de productos, servicios o estrategias de ventas.

Unido a este escenario de competitividad, tiene relevancia la adopción de **tecnologías**, como un elemento estratégico diferenciador que puede asegurar la productividad de la empresa mediante la adquisición de maquinaria y equipo.

3.1. Objetivo, iniciativas e indicadores

Impulsar la calidad e innovación en las MYPE salvadoreñas de los sectores estratégicos priorizados para contribuir a su crecimiento, productividad y competitividad.

Línea estratégica 1: fortalecimiento de las capacidades en calidad e innovación

Esta línea tiene como propósito facilitar el desarrollo de conocimientos en estas temáticas al personal de CONAMYPE que opera en los territorios, a las personas emprendedoras y empresarias de la MYPE y a personas consultoras que proporcionan servicios en esta disciplinas.

Objetivo estratégico 1 (OE1)

Desarrollar competencias en temas de calidad e innovación en las personas emprendedoras y empresarias, así como en el personal de las diferentes Oficinas de Atención a la MYPE.

Iniciativas e indicadores del OE1

Iniciativa 1.1

Fortalecer las competencias de calidad e innovación y tecnología en el personal de las Oficinas de Atención a la MYPE para mejorar los servicios de asesoramiento técnico que se brinda a las MYPE.

Indicadores

- Número de personal técnico o de asesoría capacitado en temas de calidad, innovación y tecnología.
- Número de horas de capacitación de personas técnicas y asesoras.

Iniciativa 1.2

Promover el desarrollo de formaciones y capacitaciones a personas emprendedoras y empresarias de la MYPE en materia de calidad, innovación y tecnología.

Indicadores

- Número de personas empresarias y emprendedoras capacitadas en calidad, innovación y tecnología por MYPE, por sector estratégico priorizado, zona geográfica y sexo.
- Número de horas de capacitación de personas emprendedoras y empresarias.

Iniciativa 1.3

Promover la actualización y especialización en las áreas de calidad, innovación y tecnología de personas consultoras que ofrecen servicios de asistencia técnica en estas disciplinas a la CONAMYPE.



Indicadores:

- Número de personas consultoras de la base de datos CONAMYPE capacitadas en calidad e innovación.
- Número de horas de capacitación a profesionales inscritos en la base de consultores/as.

Línea Estratégica 2: gestión de servicios en calidad, innovación y tecnología enfocadas en la productividad y competitividad de la MYPE

Comprende la gestión de fondos, preparación de recursos y medios que garanticen la puesta en marcha de los servicios en calidad, innovación y tecnología para la MYPE.

Objetivo Estratégico 2 (OE2)

Facilitar la implementación de métodos, técnicas y herramientas de calidad, innovación y tecnología en la MYPE.

Iniciativas e indicadores del OE2

Iniciativa 2.1

Promover la creación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para potenciar el desarrollo de las MYPE en materias de calidad e innovación.

Indicadores

- Porcentaje de gestiones efectivas de alianzas estratégicas.

Iniciativa 2.2

Gestionar con entidades nacionales y organismos de cooperación acciones orientadas a la implementación de la calidad, innovación y tecnología en las MYPE; así como la promoción de sistemas de incentivos y reconocimientos para las mismas.

Indicadores

- Porcentaje de gestiones efectivas de alianzas estratégicas.
- Número de gestiones de cooperación nacional e internacional realizadas.
- Efectividad de proyectos de cooperación nacional e internacional gestionados en temas de calidad, innovación y tecnología.

Iniciativa 2.3

Facilitar los servicios en calidad, innovación y tecnología a través de las Oficinas de Atención a la MYPE a las personas emprendedoras y empresarias, según la etapa del desarrollo empresarial en que se encuentren y de acuerdo a necesidades detectadas mediante diagnósticos de calidad, innovación y tecnología.

Indicadores

- Número de metodologías y herramientas implementadas respecto a calidad, innovación y tecnología.
- Recursos financieros dedicados a la calidad, innovación y tecnología.
- Promedio de ventas y costos mensuales desde la incorporación de las metodologías y herramientas de calidad, innovación y tecnología.
- Número de servicios por asistencia técnica brindada a las MYPE en materias de calidad e innovación.
- Número de estudios realizados por MYPE para su clientela (investigación de necesidades y expectativas; estudios de satisfacción de la clientela).
- Cantidad de nuevos mercados, productos, servicios y/o incorporación de maquinaria y equipos a los procesos productivos.
- Reducción de costos y gastos.
- Aumento en las ventas y utilidades del negocio.
- Retorno de la inversión sobre asistencias técnicas implementadas.
- Retorno de la inversión sobre maquinaria y equipo incorporadas en los procesos productivos.
- Nivel de satisfacción de la clientela.
- Número de asistencias técnicas proporcionadas en calidad, innovación y tecnología.
- Número de asesorías proporcionadas en calidad, innovación y tecnología.
- Efectividad de asistencias técnicas en calidad, innovación y tecnologías.
- Efectividad de asesorías en calidad, innovación y tecnologías.
- Total de personas emprendedoras y empresarias asesoradas en temas de calidad, innovación tecnología, clasificadas por sector económico.
- Nivel de satisfacción de las MYPE respecto a los servicios proporcionados desde las Oficinas de Atención a la MYPE respecto a la calidad, innovación y tecnología.
- Proveedores de maquinaria y equipo para los procesos productivos de las MYPE.

Iniciativa 2.4

Promover, apoyar y dar seguimiento a la calidad e innovación por medio de un Comité de Calidad e Innovación que opere en las Oficinas de Atención a la MYPE.

Indicadores

- Número de resoluciones y acuerdos realizados.

Iniciativa 2.5

Establecer y actualizar herramientas de calidad, innovación y tecnología adaptables a los sectores estratégicos priorizados.



Indicadores

- Número de herramientas incorporadas y mejoradas

Línea Estratégica 3: cultura de la calidad, innovación e incorporación de tecnologías en los procesos productivos

Esta línea propiciará la creación o fortalecimiento de una cultura orientada a la calidad e innovación para que las MYPE incorporen estas temáticas en sus negocios.

Objetivo estratégico 3 (OE3)

Propiciar una cultura de la calidad, innovación y tecnología para el logro de la productividad y competitividad empresarial.

Iniciativas e indicadores del OE3

Iniciativa 3.1

Difundir a través de los medios de comunicación la importancia de la calidad e innovación en los procesos productivos que contribuyan al crecimiento, productividad y competitividad de las MYPE.

Indicadores:

- Número de medios de comunicación utilizados.
- Audiencia estimada por medio de comunicación.
- Nivel de menciones, interacciones o conversaciones generadas por medio de comunicación.
- Número de publicaciones realizadas.

Iniciativa 3.2

Coadyuvar con otras entidades nacionales en la promoción y cultura de la calidad e innovación.

Indicadores

- Número de campañas publicitarias realizadas respecto a la calidad, innovación y tecnología.
- Publicaciones de experiencias exitosas.

Iniciativa 3.3

Promover el desarrollo de foros, talleres, ferias o convenciones a nivel nacional relacionados a la implementación de la calidad, innovación y tecnología en las MYPE salvadoreñas.

Indicadores

- Número de eventos sobre calidad, innovación y tecnologías realizadas.
- Porcentaje de eventos de calidad, innovación y tecnología (por ejemplo escenarios de exportación, implementación de un SGC o la certificación, casos exitosos).

Iniciativa 3.4

Impulsar un programa de incentivos y reconocimientos a las personas emprendedoras y empresarias MYPE que evidencien mejoras en el negocio a partir de la incorporación de la calidad, innovación y tecnología.

Indicadores

- Cantidad de fondos gestionados y obtenidos para programas de incentivos y reconocimientos MYPE.
- Total de programas de incentivos y reconocimientos de calidad, innovación y tecnologías desarrollados.





3.2. Recursos para la implementación estrategia

De acuerdo al alcance inicial, intermedio y avanzado se definirán los recursos financieros necesarios para implementar la estrategia. De igual forma se establecerán los recursos no financieros relacionados a la capacidad instalada de CONAMYPE para atender a las MYPE participantes en el desarrollo de esta estrategia. Todo esto implicará:

- Inclusión de la estrategia en el Plan Estratégico Institucional de CONAMYPE a fin de obtener fondos del Gobierno para su implementación.
- Gestionar (ante entidades nacionales e internacionales que apoyan las iniciativas de calidad, innovación y tecnologías), fondos de asistencia técnica o económica que viabilicen el cumplimiento de los objetivos de la estrategia.
- Promover la incorporación de personal técnico especializado en áreas de calidad e innovación para fortalecer los servicios a proporcionar como parte de esta estrategia.

3.3. Plan de implementación de la estrategia de calidad e innovación

Entendiendo que las estrategias son los puentes que conectan el presente (la misión organizacional) con el futuro (la visión organizacional), la implementación de la estrategia de calidad e innovación requerirá enfoque, disciplina, organización, planificación y recursos, así como de metodologías y herramientas adaptadas a la realidad de la MYPE en El Salvador.

Inicialmente, la CONAMYPE, a través de la Subdirección de Desarrollo Empresarial y su Unidad de Calidad, Innovación y Tecnología, deberá:

- Confirmar las fuentes de financiamiento disponibles para la implementación y cobertura de la presente estrategia.
- Identificar el número de empresas y personas beneficiadas de acuerdo a los sectores estratégicos priorizados y al ciclo de desarrollo de la empresa en que se encuentran las MYPE, así como las Oficinas de Atención a la MYPE y consultores elegibles de la base de datos de CONAMYPE; para la generación de línea base y casos de éxito en los primeros años.
- Validar los indicadores de medición, seguimiento y monitoreo del cumplimiento de la estrategia y su eficacia operativa, táctica y estratégica, en el tiempo (anual, semestral, trimestral y mensual) según plan de trabajo aprobado.

A continuación se describe el plan de ejecución de la Estrategia de Calidad e Innovación, según línea y objetivo estratégico.

Línea estratégica 1: Fortalecimiento de las capacidades en calidad, innovación y tecnología.	
Objetivo estratégico 1: Desarrollar competencias en temas de calidad e innovación en las personas emprendedoras y empresarias, así como en el personal de los diferentes Centros de Atención de CONAMYPE.	
Iniciativa estratégica (IE)	Acción operativa (AO)
IE1.1: Fortalecer las competencias de calidad, innovación y tecnología en el personal de las Oficinas de Atención a la MYPE para mejorar los servicios de asesoramiento técnico que se brinda a las MYPE.	AO1.1.1: Planificar y desarrollar seminarios-talleres sobre: <ul style="list-style-type: none"> • estrategia de calidad e innovación. • métodos y herramientas de calidad e innovación. • herramienta de diagnóstico de calidad e innovación.
	AO1.1.2: Desarrollar evaluaciones de aprendizaje y aplicación práctica en el personal técnico y asesor capacitado.
	AO1.1.3: Conformar equipos de personas instructoras que han sido capacitadas en las temáticas de calidad e innovación para que desarrollen capacitaciones en el territorio sobre estas disciplinas.
IE1.2: Promover el desarrollo de formaciones y capacitaciones a personas emprendedoras y empresarias en materia de calidad, innovación y tecnología.	AO1.2.1: Establecer criterios de selección para establecer grupo meta de MYPE a capacitar, según sector estratégico productivo, ciclo de desarrollo de la empresa y programa de atención.
	AO1.2.2: Identificar y seleccionar las MYPE a capacitar según criterios establecidos.
	AO1.2.3: Planificar y desarrollar seminarios en temas de calidad e innovación.
IE1.3: Promover la actualización y especialización de las áreas de calidad, innovación y tecnología de personas consultoras que ofrecen servicios de asistencia técnica en estas disciplinas.	AO1.3.1: Identificar y seleccionar a personas consultoras que ofrecen servicios en calidad e innovación.
	AO1.3.2: Elaborar y presentar propuestas de mejora para fortalecer la base de datos de personas consultoras en servicios de calidad e innovación.
	AO1.3.3: Realizar gestiones con organismos nacionales que impulsan proyectos de actualización y formación de personas consultoras en temas de calidad, innovación y tecnología.
	AO1.3.4: Promover la capacitación, actualización y/o especialización en las áreas de calidad e innovación de personas consultoras que ofrecen servicios básicos de asistencia técnica en estas disciplinas a la CONAMYPE.
	AO1.3.5: Identificar y seleccionar en la base de datos de consultores de CONAMYPE, aquellos profesionales que tienen las competencias, ya sea de manera conjunta o separada sobre calidad e innovación para formarlos en los siguientes temas: <ul style="list-style-type: none"> • estrategia de calidad e innovación. • facilitación de métodos y herramientas de calidad e innovación.



Línea estratégica 2: Gestión de servicios en calidad, innovación y tecnología enfocadas en la productividad y competitividad de las MYPE.

Objetivo estratégico 2: Facilitar la implementación de métodos, técnicas y herramientas de calidad, innovación y tecnología en las MYPE.

Iniciativa estratégica (IE)	Acción operativa (AO)
IE2.1: Promover la creación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para potenciar el desarrollo de las MYPE en materias de calidad e innovación.	AO2.1.1: Realizar gestiones de coordinación con instituciones, que contribuyan a impulsar la calidad e innovación en las MYPE.
	AO2.1.2: Conformar un equipo de trabajo de coordinación interinstitucional para promover la calidad e innovación para las micro y pequeñas empresas.
IE2.2: Gestionar con entidades nacionales y organismos de cooperación acciones orientadas a la implementación de la calidad, innovación y tecnología, que promuevan sistemas de incentivos y reconocimientos para las MYPE.	AO2.2.1: Elaborar y presentar ante organismos de cooperación proyectos de calidad e innovación que potencien el desarrollo de las MYPE con el fin de obtener fondos y/o asistencia técnica para: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar la calidad e innovación que promuevan sistemas de incentivos y reconocimientos para las MYPE. • Elaborar y/o actualizar herramientas de calidad e innovación adaptables a cada sector estratégico priorizado.
IE2.3: Facilitar los servicios en calidad, innovación y tecnología, a través de las Oficinas de Atención a la MYPE, a las personas emprendedoras y empresarias, según la etapa del desarrollo en que se encuentre su empresa y de acuerdo a necesidades detectadas mediante diagnósticos de calidad, innovación y tecnología.	AO2.3.1: Validar los servicios de calidad e innovación a ofrecer a las MYPE según ciclo de vida de la empresa.
	AO2.3.2: Desarrollar acompañamiento técnico a las MYPE para la elaboración de diagnósticos a través de talleres, con el propósito de establecer una línea base de la de calidad, e innovación.
	AO2.3.3: Implementar los servicios de calidad e innovación en el territorio, según la etapa del desarrollo en que se encuentre su empresa y de acuerdo a necesidades detectadas mediante diagnósticos de calidad, innovación y tecnología, a través de: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento técnico sobre cómo aplicarlas en el negocio. • Asistencia y acompañamiento en la aplicación de métodos, técnicas y herramientas.
	AO2.3.4: Identificar empresas de los sectores estratégicos priorizados, que posean proyectos exitosos, con base a prototipos (proyectos iniciales no tan complejos, evidenciables, bajo costo, poco tiempo y bajo riesgo) que permitan el logro de resultados a corto y mediano plazo y que sirvan como modelos para otras MYPE, según la estrategia establecida.

Línea estratégica 2: Gestión de servicios en calidad, innovación y tecnología enfocadas en la productividad y competitividad de las MYPE.

Objetivo estratégico 2: Facilitar la implementación de métodos, técnicas y herramientas de calidad, innovación y tecnología en las MYPE.

Iniciativa estratégica (IE)	Acción operativa (AO)
<p>IE2.1: Promover la creación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para potenciar el desarrollo de las MYPE en materias de calidad e innovación.</p>	<p>AO2.1.1: Realizar gestiones de coordinación con instituciones, que contribuyan a impulsar la calidad e innovación en las MYPE.</p>
	<p>AO2.1.2: Conformar un equipo de trabajo de coordinación interinstitucional para promover la calidad e innovación para las micro y pequeñas empresas.</p>
<p>IE2.2: Gestionar con entidades nacionales y organismos de cooperación acciones orientadas a la implementación de la calidad, innovación y tecnología, que promuevan sistemas de incentivos y reconocimientos para las MYPE.</p>	<p>AO2.2.1: Elaborar y presentar ante organismos de cooperación proyectos de calidad e innovación que potencien el desarrollo de las MYPE con el fin de obtener fondos y/o asistencia técnica para:</p> <p>Implementar la calidad e innovación que promuevan sistemas de incentivos y reconocimientos para las MYPE.</p> <p>Elaborar y/o actualizar herramientas de calidad e innovación adaptables a cada sector estratégico priorizado.</p>
<p>IE2.3: Facilitar los servicios en calidad, innovación y tecnología, a través de las Oficinas de Atención a la MYPE, a las personas emprendedoras y empresarias, según la etapa del desarrollo en que se encuentre su empresa y de acuerdo a necesidades detectadas mediante diagnósticos de calidad, innovación y tecnología.</p>	<p>AO2.3.1: Validar los servicios de calidad e innovación a ofrecer a las MYPE según ciclo de vida de la empresa.</p>
	<p>AO2.3.2: Desarrollar acompañamiento técnico a las MYPE para la elaboración de diagnósticos a través de talleres, con el propósito de establecer una línea base de la de calidad, e innovación.</p>
	<p>AO2.3.3: Implementar los servicios de calidad e innovación en el territorio, según la etapa del desarrollo en que se encuentre su empresa y de acuerdo a necesidades detectadas mediante diagnósticos de calidad, innovación y tecnología, a través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento técnico sobre cómo aplicarlas en el negocio. • Asistencia y acompañamiento en la aplicación de métodos, técnicas y herramientas.
	<p>AO2.3.4: Identificar MYPE de los sectores estratégicos priorizados, que posean proyectos exitosos, con base a prototipos (proyectos iniciales no tan complejos, evidenciables, bajo costo, poco tiempo y bajo riesgo) que permitan el logro de resultados a corto y mediano plazo y que sirvan como modelos para otras MYPE, según la estrategia establecida.</p>



Línea estratégica 2: Gestión de servicios en calidad, innovación y tecnología enfocadas en la productividad y competitividad de las MYPE.

Objetivo estratégico 2: Facilitar la implementación de métodos, técnicas y herramientas de calidad, innovación y tecnología en las MYPE.

Iniciativa estratégica (IE)	Acción operativa (AO)
IE2.4: Promover, apoyar y dar seguimiento a la calidad e innovación por medio de un Comité de Calidad e Innovación que opere en las Oficinas de Atención a la MYPE.	AO2.4.1: Comité de Calidad e Innovación que opere en las Oficinas de Atención a la MYPE que sirva como enlace entre dichos centros y las personas emprendedoras y empresarias para impulsar y monitorear la implementación de la estrategia en el territorio.
IE2.5: Establecer y actualizar herramientas de calidad e innovación, adaptables a los sectores estratégicos priorizados.	AO2.5.1: Actualizar los servicios de calidad e innovación con la incorporación de nueva herramientas adaptables a cada sector estratégico priorizado.



Línea estratégica 3: Cultura de la calidad, innovación e incorporación de tecnologías en los procesos productivos.

Objetivo estratégico 3: Propiciar una cultura de calidad, innovación y tecnología para el logro de la productividad y competitividad empresarial.

Iniciativa estratégica (IE)	Acción operativa (AO)
IE3.1: Difundir a través de los medios de comunicación la importancia de la calidad, innovación y tecnologías en los procesos productivos que contribuyan al crecimiento, productividad y competitividad de las MYPE.	AO3.1.1: Crear mecanismos que coadyuven con otras entidades nacionales en la promoción y cultura de la calidad, innovación y tecnología en las MYPE.
	AO3.1.2: Elaborar y desarrollar campañas de comunicación de la calidad, innovación y tecnologías en las MYPE.
IE3.2: Coadyuvar con otras entidades nacionales en la promoción y cultura de la calidad, innovación y tecnología en las MYPE.	AO3.2.1: Realizar gestiones de coordinación con organismos nacionales e internacionales para la generación de campañas de comunicación de calidad, innovación y tecnología para las MYPE.
	AO3.2.2: Realizar gestiones de coordinación con organismos nacionales e internacionales para la generación de campañas de comunicación de calidad e innovación para las MYPE.
IE3.3: Promover el desarrollo de foros, talleres, ferias o convenciones a nivel nacional relacionados a la implementación de la calidad, innovación y tecnología en las MYPE salvadoreñas.	AO3.3.1: Planificar y desarrollar programas de actividades de calidad e innovación a nivel nacional.
IE3.4: Impulsar un programa de incentivos y reconocimientos a las personas emprendedoras y empresarias MYPE que evidencien mejoras en el negocio a partir de la incorporación de la calidad, innovación y tecnología y avances significativos en el ciclo de desarrollo de la empresa de CONAMYPE.	AO3.4.1: Planificar y desarrollar programas de incentivos y reconocimientos a las personas emprendedoras y empresarias MYPE.



3.4. Relación entre el ciclo de desarrollo de la empresa y la estrategia de calidad e innovación

CONAMYPE ha diseñado un modelo para la atención empresarial basado en el ciclo de desarrollo de la empresa (CONAMYPE, 2015). Este modelo implica identificar en qué nivel de desarrollo se encuentra cada empresa para así brindarle los apoyos y servicios que le permitirán seguir avanzando en su crecimiento. En tal sentido, los servicios orientados a que la MYPE incorpore la calidad e innovación deben estar relacionados con el resto de servicios que se ofrecen, por lo que las líneas estratégicas se han diseñado para dar respuesta a la demanda identificada en las diferentes etapas.

La ejecución de la estrategia tomará como punto de partida los sectores estratégicos priorizados por CONAMYPE: calzado, artesanías, informática, agroindustria, textiles y confección, química farmacéutica y cosmética natural, plástica y aeronáutica, alimentos y bebidas, así como el ciclo de desarrollo de la empresa: creación, puesta en marcha, crecimiento de la empresa, empresa sostenible, empresa en expansión y empresa exportadora.

A través de un diagnóstico en materia de calidad, innovación y tecnología se podrán identificar las MYPE que son elegibles ser abordadas inicialmente según lo establece el plan de implementación de la estrategia de calidad, innovación.

CICLO DE DESARROLLO DE LA EMPRESA



De igual forma este diagnóstico inicial será fundamental establecer las interrelaciones de los métodos y herramientas de acuerdo al ciclo de desarrollo de la empresa.

A continuación se describen los servicios en calidad e innovación a ofrecer a las MYPE aplicables al ciclo de desarrollo de la empresa y a los sectores estratégicos priorizados: calzado, artesanías, informática, agroindustria, textiles y confección, química farmacéutica y cosmética natural, plástica y aeronáutica, alimentos y bebidas.

1

Creación de la empresa

- Sensibilización sobre Calidad e innovación.
- Generación de ideas para el negocio.
- Investigación tecnológica.
- Herramientas básicas de servicio a la clientela: gestión de quejas, determinación de necesidades y expectativas; gestión de la satisfacción de la clientela.
- 5 S's.
- Diseño de empaque.
- Costos de calidad.
- Documentación de procesos.
- Conocimientos de Buenas Prácticas de Manufactura.

2

Puesta en marcha

- Diseño y mejora de empaque.
- Documentación y gestión por procesos.
- Herramientas básicas de servicio a la clientela: gestión de quejas y gestión de la satisfacción.
- Producción en línea: cuellos de botella.
- Conocimientos sobre normas de calidad por sector económico: normas técnicas de turismo, códigos de buenas prácticas agrícolas, avícolas, pecuarias; normas técnicas de embalaje y distribución de mercancías, para industria textil e industrias plásticas, entre otras.
- Herramientas de mejora de la calidad: 5 S's.
- Técnicas de innovación de productos y/o servicios.
- Conocimientos de registros sanitarios y reglamentos técnicos.
- Conocimientos sobre Buenas Prácticas de Manufactura.



3

Crecimiento

- Documentación y gestión por procesos.
- Herramientas de servicios a la clientela: gestión de necesidades y expectativas, gestión de quejas y satisfacción de la clientela.
- Mejora de empaques y embalaje de productos.
- Proceso para la obtención de registros sanitarios y reglamentos técnicos.
- Herramientas de la calidad: Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, gestión de costos de la calidad.
- Asesoramiento en adquisición de nuevas tecnologías para mejora de los procesos de innovación.
- Conocimientos sobre normas básicas de calidad: normas técnicas de turismo, códigos de buenas prácticas agrícolas, avícolas, pecuarias; normas técnicas de embalaje y distribución de mercancías, industria textil, industria plástica, metalurgia, alimentos y normas de gestión ambiental.
- Conocimientos sobre normas internacionales de la calidad: ISO 9001.
- Aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Técnicas de innovación de productos y/o servicios.



4

Empresa sostenible

- Documentación y gestión por procesos.
- Herramientas de servicios a el cliente: gestión de necesidades y expectativas de la clientela, gestión de quejas y gestión de la satisfacción de la clientela.
- Mejora de empaques y embalaje de productos.
- Procesos para la obtención de registros sanitarios.
- Herramientas de la calidad: Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, gráficos de control, gestión de costos de la calidad, análisis costo-beneficio.
- Planificación y control de la producción.
- Asesoramiento en adquisición de nuevas tecnologías para mejora de los procesos de innovación.
- Aplicación de normas básicas de calidad: normas técnicas turismo, códigos de buenas prácticas agrícolas, avícolas, pecuarias; normas técnicas de embalaje y distribución de mercancías, industria textil, industria plástica, metalurgia, alimentos y normas de gestión ambiental.
- Gestión del negocio a través de la aplicación de normas internacionales: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 22000 y/o reglamentos técnicos.
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Técnicas de innovación de productos y/o servicios.
- Procedimientos de vigilancia tecnológica.





5

Empresa en expansión

- Documentación y gestión por procesos.
- Herramientas de servicios a la clientela: gestión de necesidades y expectativas, gestión de quejas y satisfacción.
- Mejora de empaques y embalaje de productos.
- Procesos para la obtención de registros sanitarios.
- Herramientas de la calidad: Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, gráficos de control, gestión de costos de la calidad, análisis costo-beneficio.
- Planificación y control de la producción.
- Asesoramiento en adquisición de nuevas tecnologías para mejorar los procesos de innovación.
- Aplicación de normas básicas de calidad: normas técnicas de turismo, códigos de buenas prácticas agrícolas, avícolas, pecuarias; normas técnicas de embalaje y distribución de mercancías, industria textil, industria plástica, metalurgia, alimentos y normas de gestión ambiental.
- Gestión del negocio a través de la aplicación de normas internacionales: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 22000 y/o reglamentos técnicos, según exigencias del mercado.
- Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP).
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Técnicas de innovación de productos y/o servicios.
- Procedimientos de vigilancia tecnológica.

6

Empresa exportadora y empresa internacionalizada

- Documentación y gestión por procesos.
- Herramientas de servicio a la clientela: gestión de necesidades y expectativas, gestión de quejas y satisfacción.
- Mejora de empaques y embalaje de productos.
- Procesos para la obtención de registros sanitarios.
- Herramientas de la calidad: Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa, gráficos de control, gestión de costos de la calidad, análisis costo-beneficio.
- Planificación y control de la producción.
- Mejora del negocio mediante la adquisición de nuevas tecnologías para mejora de los procesos de innovación.
- Aplicación de normas básicas de calidad: normas técnicas de turismo, códigos de buenas prácticas agrícolas, avícolas, pecuarias; normas técnicas de embalaje y distribución de mercancías, industria textil, industria plástica, metalurgia, alimentos y normas de gestión ambiental.
- Gestión del negocio a través de la aplicación de normas internacionales: ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 22000 y/o reglamentos técnicos, según exigencias del mercado.
- Certificaciones de producto.
- Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos (HACCP).
- Técnicas de innovación de productos y/o servicios.
- Gestión de proyectos de innovación.
- Procesos de vigilancia tecnológica.



3.5. Actores relevantes

La implementación de la presente estrategia, estará bajo la responsabilidad de CONAMYPE se debe de contar con actores claves como:

- Subdirección de Desarrollo Empresarial
- Gerencias y unidades técnicas, especialmente la Unidad de Calidad, Innovación y Tecnología.

Oficinas de atención a la MYPE

- Centros Regionales de CONAMYPE
- Ventanillas de Empresarialidad Femenina
- Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART)
- CDMYPE (alianza público-privado-academia)

SECTOR PRIVADO

- Universidades
- Financieras
- Organizaciones

SECTOR PÚBLICO

- Ministerio de Economía
- Ministerio de Educación / Viceministerio de Ciencia y Tecnología
- Ministerio de Salud
- Defensoría del Consumidor
- Instituciones financieras
- Gobiernos Municipales
- Otras instituciones gubernamentales con presencia e infraestructura en los territorios

COOPERACIÓN INTERNACIONAL

Apoyo de diferentes países para:

- Conocimiento de buenas prácticas realizadas
- Financiamiento de proyectos que surjan en el marco de esta estrategia
- Formación para el personal y MYPE
- Asistencia técnica

IV. Referencias

4.1. Glosario de términos

En relación a la calidad

Aseguramiento de la calidad	Refiérese a la gestión orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.
Calidad	Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.
Grado	Valor, escala o nivel asignado a un objeto.
Características	Rasgo diferenciador. Una característica puede ser inherente o asignada, puede ser cualitativa o cuantitativa. Existen varias clases de características, tales como las siguientes: físicas (por ejemplo características mecánicas, eléctricas, químicas o biológicas); sensoriales (por ejemplo relacionadas con el olfato, el tacto, el gusto, la vista y el oído); de comportamiento (por ejemplo cortesía, honestidad, veracidad); de tiempo (por ejemplo puntualidad, confiabilidad, disponibilidad).
Clientela	Persona u organización que podría o no recibir un producto o un servicio destinado a esta persona u organización o requerido por ella.
Competitividad	Capacidad de una organización de mantenerse en el mercado que le permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.
Control de la calidad	Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
Eficacia	Grado en el cual se realizan las actividades planificadas y se logran los resultados planificados.
Eficiencia	Se refiere a la utilización correcta y con la menor cantidad de recursos para conseguir un objetivo o cuando se alcanza más objetivos con los mismos o menos recursos.
Elemento de salida	Resultado de un proceso.
Estrategia	Actividades planificadas para lograr un objetivo.
Gestión	Actividades coordinadas para dirigir y controlar la organización (la gestión puede incluir el establecimiento de políticas, objetivos y procesos para lograrlos).



Gestión de la calidad	Gestión con respecto a la calidad. La gestión de la calidad generalmente incluye el establecimiento de una política de la calidad y objetivos de la calidad, la planificación de la calidad y control de la calidad, el aseguramiento y la mejora de la calidad.
Mejora de la calidad	Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
Mejora	Actividad para aumentar el desempeño. Los ejemplos de mejora pueden incluir correcciones, acciones correctivas, mejora continua, mejora radical, innovación y reorganización.
Objeto	Cualquier elemento que pueda percibirse o imaginarse pudiendo ser materiales o inmateriales. Por ejemplo: producto, servicio, proceso, persona, organización, sistema y recursos.
Parte interesada	Persona u organización que puede afectar, verse afectada o percibirse como afectada por una decisión o actividad.
Planificación de la calidad	Parte de la gestión calidad enfocada al establecimiento de objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
PHVA	Planear, Hacer, Verificar y Actuar.
Proceso	Conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en elementos de salida.
Producto	Elemento de salida que es un resultado de actividades donde ninguna de ellas se lleva a cabo necesariamente en la interfaz entre el proveedor y el cliente.
Requisito	<p>Necesidad o expectativa que está establecida, generalmente implía u obligatoria.</p> <p>Generalmente implía significa que es una costumbre o práctica común en la organización y en las partes interesadas. Un requisito especificado es el que está declarado y estos pueden ser documentos y registros. Pueden utilizarse calificativos para identificar un tipo específico de requisitos, por ejemplo: requisitos de un producto, requisitos de la clientela, requisitos de calidad.</p> <p>Los requisitos pueden ser generados por las diferentes partes interesadas. Para lograr una satisfacción de la clientela puede ser necesario cumplir una expectativa de un cliente, incluso si no está declarada ni generalmente implía ni es obligatoria.</p>
Requisito legal	Requisito obligatorio especificado por un organismo legislativo o ejecutivo.
Satisfacción de la clientela	Percepción de la clientela sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

Servicio	Elemento de salida intangible que es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente o clienta.
Sistema	Conjunto de elementos interrelacionados o que interactúan para lograr un fin.
Sistema de gestión	Conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos.
SGC	Sistema de gestión de la calidad

En relación a la innovación

Estado del arte	Situación, en un momento dado del estado de los conocimientos, tecnologías, productos y procesos. Su estudio proporciona un conocimiento de la situación más avanzada de la disciplina que se trate.
Gestión del conocimiento	Proceso constituido por todas las actividades que permite generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento, información, experiencia y pericia de una organización con el fin de incrementar su capital intelectual y aumentar el valor.
Innovación	Actividad cuyo resultado es la obtención de nuevos productos/servicios o procesos, mercado mejoras sustancialmente significativas de las ya existentes.
Innovación en tecnología:	Actividad de generación y puesta a punto de nuevas tecnologías en el mercado que, una vez consolidadas empezarán a ser usadas por otros procesos innovadores asociados a productos y procesos.
Innovación tecnológica:	Actividad de incorporación, en el desarrollo de un nuevo producto o proceso, de tecnologías básicas existentes y disponibles en el mercado.
Innovación en la gestión	Mejoras relacionadas con la manera de organizar los recursos para conseguir productos o procesos innovadores. Las actividades de innovación son: incorporación de tecnologías materiales e inmateriales, diseño industrial, equipamiento, lanzamiento de fabricación y comercialización de nuevos productos/servicios y procesos.
Investigación	Indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico.
Sistema de vigilancia tecnológica	Parte del sistema general de la organización que comprende el conjunto de medios y recursos mediante los cuales, a partir de una cultura innovadora, se realiza la vigilancia tecnológica.



Vigilancia tecnológica Proceso organizado, selectivo y sistemático, para captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.

En relación a la tecnología

Recursos tecnológicos Totalidad de los medios materiales e inmateriales, sus métodos, sus procesos, las competencias y el saber hacer de las personas, tanto si se utilizan actualmente o no.

Tecnología Conjunto de recursos técnicos propios de una actividad que pueden ser utilizados de forma sistemática para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de productos o para la prestación de servicios.

Tecnologías inmateriales Se entiende la adquisición de tecnología bajo forma de patente, invenciones no patentadas, licencias, conocimientos (know how), marcas de fábrica, diseños, modelos de utilidad, compras de servicio de investigación y desarrollo y otros servicios con contenido tecnológico.

Tecnologías materiales Se entiende la adquisición de maquinarias y bienes de equipo con un contenido tecnológico que están relacionados con las innovaciones de productos o procesos introducidos por la organización.

Maquinaria y equipo Bienes tangibles que se utilizan para elaborar y ensamblar otros bienes; para prestar un servicio de carácter productivo y que no se consume en un sólo ciclo de producción.

En relación a la estrategia

Oficinas de Atención a la MYPE Se refiere a los puntos de atención de CONAMYPE, siendo estos: Centros Regionales, Centros de Desarrollo Artesanal (CEDART), Ventanillas de Empresarialidad Femenina (VEF) y Centros de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE).

Ciclo de Desarrollo de la Empresa Es una guía que orienta el proceso continuo y gradual de crecimiento de una empresa y ello se expresa en un esquema que se describe por fases, dentro de las cuales se delimitan las características que adquieren las empresas en cada etapa; además, en cada una de ellas, se establecen los servicios empresariales, financieros, tecnológicos, de mercadeo, formalización, innovación, calidad e ingeniería necesarios para cada fase.

Estrategia	Actividades planificadas para lograr un objetivo. La palabra estrategia deriva del latín stratega, que a su vez procede de dos términos griegos: stratos (“ejército”) y agein (“conductor”, “guía”). El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.
MYPE	es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica, bajo cualquier forma de organización o gestión empresarial contemplada en la legislación vigente, que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.
Modelo	Pauta para ser imitada, reproducida o copiada. Básicamente, un modelo de estrategia constituye un plan estratégico, o modelo, diseñado para mejorar un proceso. Las organizaciones utilizan modelos de estrategias para mejorar las operaciones y cumplir con sus objetivos. El desarrollo de este modelo requiere de la identificación de los principales objetivos de una organización, la identificación de los componentes clave o pasos del proceso que conducen de un punto de partida para el logro de estos objetivos y la creación de formas de maximizar el proceso de producción óptimo y el logro de las metas. Los modelos son de diferentes grados de complejidad.
Sectores estratégicos priorizados:	Clasificación otorgada por el Ministerio de Economía en su Política de Transformación Productiva y la Política Industrial, y de la participación de las MYPE en las actividades económicas, siendo estos sectores: Calzado, artesanías, industria informática, agroindustria, servicios logísticos, turismo, textil y confección, química farmacéutica y cosmética natural, alimentos y bebidas, plásticos y aeronáutica.

4.2. Normativas

- ISO 9001:2015. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos.
- ISO 9000:2015 Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- ISO 9004:2009. Gestión para el Éxito Sostenido de una Organización. Enfoque de Gestión de la Calidad.
- NTC 6001:2008. Modelo de Gestión para Micro y Pequeñas Empresas.
- UNE 166000:2006. Gestión de la I+D+i. Terminología y definiciones de las actividades I+D+i.
- UNE 166001:2006. Gestión de la I+D+i. Requisitos de un proyecto de I+D+i.
- UNE 166002:2006. Gestión de la I+D+i. Requisitos del sistema de gestión de la I+D+i.



- UNE 166005: 2012. Gestión de la I+D+i. Guía de aplicación de la Norma UNE 166002 a bienes de equipo.
- UNE 166006:2011. Gestión de la I+D+i. Sistema de Vigilancia Tecnológica.
- UNE 166008:2012 transferencia de tecnología.

4.3. Documentación consultada

Grupos de enfoque y entrevista

- Información cualitativa obtenida del desarrollo de grupos de enfoque a Gerencias Técnicas y personal técnico de los Centros de Atención de la CONAMYPE.
- Información cualitativa obtenida de entrevista realizada a Dirección del Organismo Salvadoreño de Normalización.

Leyes, reglamentos y normativas

- Política Nacional de la Calidad 2010 – 2014.
- Política Nacional de Fomento, Diversificación y Transformación Productiva.
- Política Nacional de Innovación, Ciencia y Tecnología.
- Política Industrial.
- Recopilación de Normas de Calidad Turística Salvadoreñas y Buenas Prácticas Turísticas en Centroamérica.
- Decreto Ejecutivo No. 48 de creación de la CONAMYPE.
- Política Nacional para el Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
- Política Nacional de Emprendimiento.
- Ley de Fomento Protección y Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa.
- Plan Estratégico Institucional 2015 -2019 de la CONAMYPE.
- Guía de implementación de la Estrategia de Desarrollo Económico Local “Un Pueblo un Producto, El Salvador”. Año 2015.
- Guía práctica para el uso del Lenguaje Inclusivo Institucional. Septiembre 2015.
- Manual de Procesos y Procedimientos Institucionales de CONAMYPE. Año 2015.
- Manual Descriptor de Puestos CONAMYPE. Año 2015.

Bibliografía

Administración de las PYMES, Instituto Peruano de administración de empresas, 2012.

Adiós a los Mitos de la Innovación, una guía práctica para innovar en América Latina, Mario Morales, Costa Rica, INNOVARE 2013.

Generando Riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas. Ministerio de Economía, 2004 – 2009.

Juran Institute. Mejora de la Calidad, Guía de Bolsillo. 1993.

Instituto Nacional de Tecnología Industrial. Introducción a las Tecnologías de Gestión, Proceso Productivo, Tomos I, II y III.

Instituto Andaluz de Tecnología. Innovación en las PYMES, cuatro modelos, cuatro soluciones. Año 2008.

Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real (CEEI). Manual de Innovación. Guía Práctica de Gestión de la I+D+i para PYMES. 2007.

Sitios web

- www.osn.gob.sv, Organismo Salvadoreño de Normalización.
- www.ovvt.org, Observatorio Virtual de Transferencia y Tecnología.
- www.faedpyme.upct.es, FAEDPYME International Review.
- www.emprendices.co, Comunidad de Emprendedores.
- www.entrepreneur.com, artículos publicados.
- www.somos-pyymes.com, artículos publicados.
- www.scielo.org.ar, Scientific Electronic Library Online.
- www.ingenieriaindustrialonline.com, Ingeniería Industrial Online.
- www.redautonomos.es, Red Autónomos de España.





**OFICINA CENTRAL DE
CONAMYPE**

San Salvador

Urbanización Buenos Aires II, Pasaje Mar
de Plata, Calle Gabriela Mistral 1, Edificio
Buenos Aires Tel.: 2132-2200

25 Ave. Norte y 25 Calle Pte.
Edificio Gazzollo
Tel.: 2592-9000



Conamype El Salvador



@CONAMPESV



CONAMYPE El Salvador

