

5.1. Propuesta de contenidos del Programa por ejecutar, de acuerdo con los servicios descritos en el punto C del apartado II.

CAPACITACIÓN, ACOMPAÑAMIENTO Y ASISTENCIA TÉCNICA

Introducción: Gestión de Innovación de la mano de Excelencia Operacional

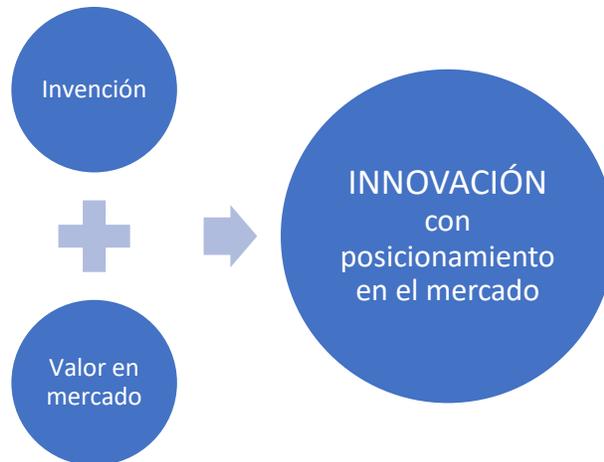
En estos momentos de emergencia sanitaria tras la llegada del COVID-19, no tiene sentido que las PYME inviertan en crear un sistema de Excelencia Operacional, orientado a generar productos y servicios que responden a la época pasada. Por el otro lado, las PYME con nuevas ideas valiosas necesitan, urgentemente, un sistema de Excelencia Operacional para materializar estas ideas, que respondan a las nuevas oportunidades del entorno.

Dicho esto, para DIMERCA, las áreas de atención de Gestión de la Innovación y Excelencia Operaciones están íntimamente interconectadas. Una tiene sentido de la mano de la otra, para incrementar utilidades y competitividad. Por esta razón, esta Firma, presenta una propuesta que conjuga ambas áreas de atención.



En la misma línea, DIMERCA apunta a la formación de capital humano en las PYME, conjugando **lo hard (los procesos) con lo soft (habilidades críticas)**. Los líderes requieren competencias diferentes para diseñar e implementar nuevas formas de generar valor para sus empresas. Necesitan crear una **cultura más consciente, innovadora e inspiradora**, que cree relaciones más colaborativas entre sus actores clave (clientes, colaboradores, proveedores, inversionistas y las comunidades que impacta). *Solo juntos saldremos adelante en esta época volátil, incierta, compleja y ambigua (VICA).*

Gestión de la Innovación: para DIMERCA la innovación ocurre cuando una invención genera valor en el mercado, al poner a disposición algo nuevo o modificado, que genera utilidades y competitividad para las empresas.



Un líder innovador facilita la co-creación y producción de nuevas soluciones con los actores clave de su organización. Y, para ello necesita desarrollar **competencias específicas**, que favorezca:

- **Generar productos o servicios diferentes**, en un ambiente de confianza que aproveche la diversidad de saberes organizacionales y conocimientos de cada persona (Gadow, 2011). Este ambiente invita a la experimentación y aprendizaje, leyendo y aprovechando oportunidades del entorno.
- Mejorar la **Excelencia Operacional** focalizada en la gestión de los procesos de negocio de la empresa afinando el ciclo táctico–operativo. Este ciclo comprende el diseño, planificación, ejecución, medición y ajuste de los mismos; favoreciendo la mejora continua y su fino alineamiento con las estrategias del negocio.

La Excelencia Operacional se consigue a partir de la constante búsqueda e implementación de buenas prácticas de gestión que se desarrolla sobre la base de la introducción de la voz del cliente, el uso óptimo de tecnologías de información y una cultura organizacional que favorezca la implementación de dichas buenas prácticas.

La Excelencia Operacional nos lleva a cumplir las “promesas de valor” ofrecidas a los clientes a través de productos y servicios acorde a los segmentos elegidos, la entrega oportuna de los mismos y la construcción de una relación con los clientes que facilite la retroalimentación de la calidad de los productos y servicios.

En ese sentido, es un atributo medible que engloba: buenas prácticas de gestión, la introducción de la voz del cliente, el uso óptimo de tecnologías de información y una

cultura organizacional enfocada a la mejora continua y que favorezca la implementación de dichas buenas prácticas (Andreu:2005).



Modelo de Excelencia Operacional para el viaje a la Innovación:

Para materializar ideas que provengan de oportunidades sabiamente identificadas, las PYMES necesitan modelar procesos que integren:

1. **Metodologías y herramientas** fácilmente aplicables para la **Innovación Disruptiva o Incremental**.
2. **Promoción de una cultura** que favorezca ciclos rápidos de prueba/error.
3. **Desarrollo de competencias en sus líderes**.

Todos estos elementos están inmersos en un **Proceso de Innovación**: un mecanismo transformador de conocimientos que contiene comienzo y final, tareas principales, resultados esperados, recursos asignados y más.

A su vez este proceso de innovación está inmerso en un Modelo de Excelencia Operacional, que le brinde a las PYMES una guía con pasos que les acompañe, de forma resuelta, hasta su implementación.



El modelo propuesto por DIMERCA constituye un conjunto de elementos destinados a movilizar la PYME para iniciar el emprendimiento de la "Mejora Continua" y poder ser sujeto de medición del atributo de Excelencia Operacional.

De cara a una pretensión mayor que las empresas participantes puedan tener, de certificar sus operaciones con carácter internacional, sin duda el modelo que mejor se presta para ello es ISO 9001¹. Aún y cuando el modelo pregona el desarrollo de un “sistema de gestión de la calidad”, DIMERCA ha fortalecido su aplicación, hacia un modelo que privilegie un “sistema de calidad en la gestión”. Sea, que el foco va más allá de la “gestión de la calidad”, hacia la “calidad en la gestión”.

De esta manera, DIMERCA se compromete a:

- i. La elaboración de **diagnósticos de capacidades empresariales** relacionados directamente con **excelencia operacional e innovación**, aplicando la Norma ISO 9004:2009.
- ii. El diseño, desarrollo e implementación de un **sistema de excelencia operacional**, usando para ello el modelo ISO 9001:2015, con énfasis en la **Gestión de la Innovación**, que incluya objetivos, políticas y prácticas para integrar la innovación a la gestión organizacional.
- iii. La formación de los líderes de las PYME en el uso de herramientas específicas para la innovación, partiendo del Canvas para Innovación, que permite definir la propuesta de valor, segmento de mercado, nuevos canales de venta (incluyendo a nivel internacional).
- iv. El fortalecimiento de la **capacidad gerencial**, a partir del fortalecimiento del Liderazgo Consciente, Innovador e Inspirador, en las PYME.
- v. Un **desarrollo cultural** encausado desde ese tipo de liderazgo, de forma que las PYME fortalezcan su espíritu/caudal innovador.

1. Metodología e instrumento de diagnóstico del estado de las capacidades empresariales:

A efectos de establecer un diagnóstico eficaz y completo del estado de las capacidades empresariales en materia de **excelencia operacional e innovación**, aplicaremos los dictados de la **Norma ISO 9004:2009**.

Proporciona las directrices para el aumento de la eficacia y la eficiencia globales de la organización. Tiene como objetivo la mejora continua del desempeño de la PYME, medida a través de la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas.

Además de orientarse hacia los principios fundamentales en la gestión de la calidad son la mejora continua y la máxima satisfacción de los clientes, ISO 9004 incluye un concepto primordial para todas las compañías: el de la **supervivencia económica**.

¹ Existen modelos que permiten ser referentes en la excelencia operacional, tales como los modelos de los premios ShingoPrize, EFQM y Malcolm Baldrige. Asimismo, los modelos de la Norma Internacional ISO 9001 (2015), así como los modelos de Excelencia Operacional y de Negocios de Oliver Wight.

Dado que **ISO 9004 no es certificable, no necesita el reconocimiento de una certificadora externa**. Ésta persigue igualmente el aumento de la calidad de productos y servicios mediante herramientas de autoevaluación. Constituye una guía para aquellas empresas que quieren ir un paso más allá de los requisitos establecidos en la norma ISO 9001, que estén preocupadas por la mejora continua del desempeño y por la evolución de su sistema de gestión de la calidad hacia modelos de excelencia.

La norma ISO 9004 analiza cada uno de los requisitos de la norma ISO 9001 y los desarrolla, aportando una serie de recomendaciones en las que se considera el potencial de mejora de la organización. La implementación de los principios que recoge la norma ISO 9004 **beneficiará a la propia compañía y a cuantos se relacionen con ella**.

DIMERCA considera relevante los particulares requerimientos de cada empresa beneficiaria, en razón de su visión y su estrategia empresarial. Vale decir, si para alguna(s) de ellas una eventual certificación en ISO fuere pertinente, a futuro, daremos cumplimiento a temas muy particulares del modelo, como por ejemplo, la **Revisión por la dirección**.

Los resultados del diagnóstico (estudio sistemático e integral para conocer la organización y su funcionamiento operacional) prescrito por esta norma (ISO 9004) se presentarán en un informe, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los aspectos a fortalecer, para proponer los procesos viables que permitan erradicar/dar consistencia a esos ámbitos.

2. Metodología e instrumento para evaluar el grado de mejora de las empresas logrado mediante programa de desarrollo de capacidades empresariales (se requiere la evaluación individual de cada empresa)

Dos metodologías y dos instrumentos usaremos en la evaluación individual de las mejoras de las empresas logradas mediante el programa y prevista para el cierre de cada proyecto/empresa:

- a. Una verificación intencional del diagnóstico a que se refiere el punto anterior, con el programa de ejecución y con la implementación efectiva de todo cuanto se documente como procesos/procedimientos en el sistema/modelo de excelencia operacional e innovación.
- b. Una auditoría de calidad², que permita verificar cumplimiento (conformidad) entre lo documentado como sistema de excelencia operacional y lo implementado de forma efectiva. Las eventuales “no conformidades” que

² DIMERCA cuenta en su equipo humano para este proyecto, con cuatro auditores líderes de calidad, debidamente certificados por organismos internacionales en la materia.

llegasen a presentar, que deben corresponde a la implementación, sus acciones correctivas serán acompañadas y verificadas por DIMERCA.

3. Descripción del abordaje de cada etapa del programa (diagnóstico, capacitación, acompañamiento y asistencia técnica) y su objetivo

Diagnóstico:

Como se ha indicado en la sección precedente, el diagnóstico cuenta con un instrumento normativo que permite verificar el cumplimiento de cada uno de los requisitos de un sistema de excelencia operacional exitoso. Esta metodología se aplicará en mediante entrevista virtual que el consultor DIMERCA realiza con el representante de la empresa beneficiaria.

La opción de enviar un documento diagnóstico y que sea respondido, no se contempla, pues entonces se está sujeto a lo que la empresa conteste -en su forma y tiempo- y se pierde la posibilidad de intercambio de criterios que aclaren o amplíen cada aspecto de la evaluación.

Esta evaluación se hará en dos sesiones, de aproximadamente tres horas cada una:

- **Primera sesión:** Se abordarán los temas de Contexto de la empresa; Liderazgo, Esquemas de planificación y formas para Evaluar la satisfacción de los clientes y atención de quejas.
- **Segunda sesión:** los temas serán el estado de los Procesos de apoyo, Procesos misionales u operativos y Procesos estratégicos. Es claro que, aún y cuando los temas presentan denominaciones técnicas, las entrevistas ocurren de forma coloquial y desde un ámbito en el que resulta relevante la confianza cliente-consultor para lograr la mayor objetividad en el diagnóstico.

Capacitación:

La capacitación virtual será atendida esencialmente por Juan Diego Chinchilla y Rafael Chinchilla, y los consultores María Sáenz, Neil Camacho y Adriana Cavazos. Su abordaje virtual inicia con actividades de aprendizaje individual, que permitan el autoconocimiento y el re-conocimiento de las personas de sus equipos, con el fin de crear equipos innovadores y de alto rendimiento. Seguidamente, se abordan conceptos y herramientas para la gestión de la innovación y la excelencia operacional, principalmente en talleres grupales, también por internet.

Cada participante desarrolla su estrategia personal que le permita inspirar a su equipo, reconocer los sistemas en que interactúa; favorecer sus competencias de comunicación y gestión de las emociones, creando hábitos diferentes en su persona y en su organización.

Estas nuevas competencias hay que **explorarlas, entenderlas y saber aplicarlas**; no se debe correr el riesgo de quedarse atrás. Es incalculable el impacto de su desconocimiento en quienes están llamados a liderar desde la gerencia.

El enfoque de la capacitación responde a los cambios profundos que el mundo está evidenciando desde finales del siglo pasado, como resultado de un cambio de época que deja atrás la Revolución Industrial. Estos cambios demandan nuevos **conocimientos, habilidades y actitudes, para liderar las organizaciones**, que hoy operan en un entorno con reglas de juego **radicalmente diferentes** a las que originaron la ciencia de la administración.

Esta capacitación va dirigida a preparar gerentes, directores y empresarios, en su cometido de **modelar empresas conscientes de sus responsabilidades, y potenciar sus competencias** para aprovechar el cambio de época, tras las revoluciones sociocultural, tecnológica y económica.

DIMERCA garantiza una experiencia a la medida, pues cada participante experimenta cambios inmediatos, en su vida profesional y personal, con el acompañamiento individualizado de los profesionales de DIMERCA y los participantes.

Acompañamiento:

Serán sesiones de apoyo y evaluación en sitio, cuando las autoridades de MICITT y del Estado lo autoricen, de acuerdo con las circunstancias del Covid 19.

No obstante, DIMERCA ha desarrollado habilidades para brindar acompañamiento por vía digital; en actividades que se convierten prácticamente en talleres de intercambio de argumentos y de análisis y asesoría, sobre procesos que ya se desarrollan pero que requieren mejoras.

Asistencia técnica:

La asistencia técnica es la respuesta al “análisis de brecha” que se deriva del “diagnóstico” indicado en un punto anterior.

Para cada requerimiento que el modelo contempla y sobre la base de formatos desarrollados por DIMERCA en su histórico desarrollo de metodologías para la aplicación de normas internacionales, como ISO 9001³, se analiza con los

³ Recordar que el modelo ISO 9001 dice el qué; pero no el cómo, por cuanto la forma de atender cada requisito depende de la naturaleza del negocio.

representantes de la empresa (idealmente dos personas), la forma viable en que la empresa puede atender cada requisito.

Es así como, si la empresa beneficiaria no cuenta con un método (procedimiento) para evaluar la satisfacción de sus clientes, DIMERCA valora varias metodologías aplicables y, con un esquema de procedimiento pre-elaborado, analiza con cada empresa la mejor forma de hacerlo, la periodicidad y las acciones que se derivan de “escuchar la voz del cliente”, que le agregue valor para la mejora de sus procesos (parte de la innovación) y la evaluación de su desempeño empresarial.

Este será un mecanismo recurrente, mediante el cual se cerrarán las brechas, mediante asesoramiento y colaboración en temas específicos, que permitan el desarrollo de habilidades, la transferencia de conocimientos y la documentación sistemática de ese conocimiento.

4. Metodología de generación de conocimiento y mecanismos para generar y suministrar aprendizajes, lecciones aprendidas, buenas prácticas y/u oportunidades de mejora.

El proyecto por sí mismo constituye un proceso, donde el conocimiento se comparte por el instructor al discutir cómo se aplica una metodología para la eficiencia operacional, para la gestión de la innovación y para el desarrollo del liderazgo, se sistematiza mediante procedimiento, protocolos, registros y toda otra documentación pertinente, que permite que no se disemine o que se pierda con el tiempo.

La enseñanza de métodos de **auditoría de calidad**, contemplado en este proyecto, permite identificar, con el tiempo, las mejoras a cada proceso y la forma en que cada proceso “crece” (mejora). Es la auditoría de la calidad -por definición- un mecanismo para la evaluación del desempeño, que privilegia la mejora continua, y que este proyecto pone en manos de las empresas participantes.

5. Diseño y estructura curricular de la(s) capacitación(es) a impartir

Orientación General - Generar capacidades en las PYME para:

- 1. Agilizar el diseño y re-diseño de productos y servicios de alta calidad, para que respondan a las necesidades y preferencias cambiantes de segmentos poblacionales en los mercados nacional e internacionales.**
- 2. Incrementar la eficiencia y eficacia de las PYME para elevar su productividad y competitividad.**

El diseño de las capacitaciones responde a los temas presentados en la siguiente tabla, que muestra el entramado entre las 2 áreas de atención incorporadas en esta propuesta. Durante las capacitaciones se integran contenidos hard y de habilidades críticas (soft).

	Gestión de Innovación	Excelencia Operativa
A. Procesos – lo hard		
Desarrollo de proceso ágil de Gestión de Innovación, con flujos simplificados de trabajo colaborativo	x	x
Desarrollo de procesos de soporte a la innovación		x
Ciclos de mejora continua (incremental) y discontinua (disruptiva)	x	x
Desempeño ambiental óptimo	x	x
B. Habilidades críticas – lo soft		
Liderazgo Consciente, Innovador e Inspirador	x	x
Cultura de innovación y excelencia, armonizando RRHH con cambios	x	x

Las actividades de Capacitación se desarrollarán:

- Con **2 participantes por PYME**, a lo largo de toda la capacitación.
- **Talleres de 4 horas** de duración cada uno.
- **Ajustando cada taller** de acuerdo a los resultados del diagnóstico y los talleres anteriores, por lo que el orden de los talleres y los temas específicos podrían variar.
- **Virtualmente**, utilizando la **plataforma Zoom**, aprovechando las opciones para trabajar en plenaria y en grupos, y hacer valoraciones rápidas del avance de los talleres con encuestas en vivo, entre otras.

#	Temas	Herramientas
1	Introducción al Programa <ul style="list-style-type: none"> • Conozco el Programa de Capacitación: temas y herramientas principales, y su importancia en esta crisis de CoVid-19 y después de ésta • Conozco la importancia de sus objetivos personales y laborales al inicio. • Conozco los participantes de las PYME y facultad de DIMERCA • Aclaro dudas sobre el uso de plataforma Zoom • Comprendo la relación entre crear equipos innovadores y altamente efectivos, con base en prueba BTSA⁴ (modos de pensamiento) • Practico técnicas de improvisación como herramienta de innovación, a partir de sus conocimientos y experiencias, desde el modo de pensamiento de cada participante 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • BTSA • Técnicas de improvisación para tiempos inciertos

⁴ Benzinger Thinking Styles Assessments - esta prueba permite conocer las fortalezas innatas y sus debilidades de cada persona, como una base para integrar equipos este tipo de equipos.

2	<p>Gestión estratégica de la innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendo la innovación como un eje estratégico para la competitividad es un elemento clave para la preservación de una empresa en el tiempo, pues es a través de la innovación como la reinención de productos y servicios para lograr un mayor nivel de madurez y con ello valor. • Comprendo la importancia que en la estrategia organizacional sean claramente visibles las pretensiones en materia de innovación y que estas pretensiones cumplan con parámetros de calidad suficientes para construir una ruta sólida hacia una innovación sustentable. 	<p>Canvas para Innovación</p>
3	<ul style="list-style-type: none"> • Conceptos de innovación: disruptiva versus incremental; invención y creatividad; innovación como un proceso. • Introducción a la inteligencia comercial, y uso de Canvas para Innovación para iniciar la definición de la propuesta de valor, segmentos de mercados, nuevos canales de venta. • Importancia de la propiedad intelectual para proteger mis nuevos productos y servicios • Herramientas sencillas y ágiles para generación de nuevas ideas y su validación 	<ul style="list-style-type: none"> • Canvas para Innovación • Videos con cápsulas de conceptos
4	<p>Gestión de Ideas hacia la Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exploro y aplico herramientas de gestión de innovación prácticas para la gestación de ideas, conducidas a la generación de valor en función a los beneficiarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Despliegue de la función calidad (QFD) • Análisis del modo y efecto de fallas (FMEA), entre otras.
5	<p>Modelaje de Cultura para la Innovación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprendo la importancia que la cultura empresarial abrace la innovación, para lograr la búsqueda y gestación de ideas que se materialicen en resultados palpables para la productividad, y para construir nuevas y fortalecidas propuestas de valor al mercado. • Autoevaluación la predisposición cultural de mi empresa, para la creación de conversaciones apropiadas que conduzcan a comprender la innovación como un recurso vital a nivel organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta de autoevaluación • Videos con cápsulas de conceptos
6	<p>Innovar desde la confianza y la diversidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Re-conozco el rol de la confianza en la creación de equipos que gestionan innovación y alcanzan excelencia operacional • Conozco cómo innovar aprovechando la diversidad de mis equipos • Utilizo herramientas para generar una cultura del aprecio en mi empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de gestión de diversidad en empresas • 5 Lenguajes del Aprecio en el Trabajo
7	<p>Auto-conocimiento y Reconocimiento (1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BTSA

	<ul style="list-style-type: none"> • Auto-conozco mi estilo de liderazgo y re-conozco los de las personas de mis equipos • Relaciono mi propósito de vida⁵ y el propósito de mi empresa • Practico técnicas para improvisar, con base en mi experiencia y conocimiento, para este mundo incierto. Usaremos estas herramientas a lo largo de los talleres 	<ul style="list-style-type: none"> • Ikigaí • Propósito de vida • Propósito de la PYME • Técnicas de improvisación
8	Auto-conocimiento y Reconocimiento (2) <ul style="list-style-type: none"> • Conozco características del liderazgo que crean ambientes de innovación y excelencia operacional, especialmente en un mundo incierto • Incorporo elementos para disfrutar de un liderazgo más consciente, innovador e inspirador; y crear equipos de rendimiento superior • Re-conozco mi ResponsHabilidad en mi transformación personal y la de la cultura de mi PYME 	<ul style="list-style-type: none"> • Preguntas generadoras • BTSA • Tarjetas de los conceptos clave del día
9	Comunicar (1) <ul style="list-style-type: none"> • Entiendo el poder de la comunicación a través del lenguaje, corporalidad y emociones • Reconozco cómo me comunico para crear relaciones colaborativas, y que acciones diferentes necesito hacer para alcanzar mis objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Escucha activa • Discurso del elevador • GROW • Videos con cápsulas de conceptos
10	Comunicar (2) <ul style="list-style-type: none"> • Cómo hacer pedidos que resulten en promesas que puedan ser cumplidas • Cómo hago promesas que pueda cumplir • Cómo dar feedback distinguiendo hechos y juicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Elementos del lenguaje • Guía de pedidos y promesas • Videos con cápsulas de conceptos
11	Emocionar <ul style="list-style-type: none"> • Reconozco mis emociones y su funcionalidad • Aprendo herramientas para gestionar mis emociones para establecer relaciones que disfruto y alcanzar mis objetivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Vulnerabilidad • Presencia (mindfulness) • 5 Lenguajes del Aprecio
12	Generar Cultura de Innovación y Excelencia Operacional (1) <ul style="list-style-type: none"> • Conozco la diferencia entre cultura y clima organizacional • Reconozco mi ResponsHabilidad en generar esta cultura 	<ul style="list-style-type: none"> • Videos con cápsulas de conceptos

⁵ Este propósito será delineado, preferiblemente, antes del taller durante una sesión de aprendizaje individual.

	<ul style="list-style-type: none"> • Delineo las formas de comunicar y emocionar que necesita mi PYME en este mundo volátil • Defino cómo incorporar a mi equipo en la creación de la cultura que necesitamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Canvas de Cultura Deseada
	<p>Generar Cultura de Innovación y Excelencia Operacional (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conozco la diferencia entre creencia que limitan y facilitan la generación de esta cultura • Delineo las creencias que necesita mi PYME en este mundo incierto • Defino cómo incorporar a mi equipo en la creación de la cultura que necesitamos 	<ul style="list-style-type: none"> • Videos con cápsulas de conceptos • Canvas de Cultura Deseada
13	<p>Cuidar a los actores de mi entorno (1)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconozco el impacto de cuidarme y cuidar la salud integral de mis clientes, colaboradores, proveedores, inversionistas y comunidades que impacto. Cuidar incluye velar por los intereses de cada actor clave • Practico cómo llegar a acuerdos con mis actores clave que generan valor para todos 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de actores clave • Matrices para crear estrategias para trabajar con cada uno
14	<p>Cuidar a los actores de mi entorno (2)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conozco herramientas para cuidar, indispensables durante esta crisis sanitaria, que integren la salud física, mental, emocional y financiera 	<ul style="list-style-type: none"> • Presencia (mindfulness) • Videos con cápsulas de conceptos

6. Cronograma base del plan de implementación:

El cronograma, se presenta en anexo, en formato PP, desglosado por las seis fases en que se estructura el programa.

FIRMA:
RAFAEL E. CHINCHILLA SALAZAR
PRESIDENTE Y LÍDER DEL PROGRAMA