

**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**DISEÑO DE UN CENTRO ARTICULADOR DE SERVICIOS  
EMPRESARIALES PARA MYPES – CASEMYP**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
ANDREA CRISTINA COOK HERRERA

PROFESOR GUÍA:  
SR. LUÍS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
SR. GIANNI LAMBERTINI MALDONADO  
SR. EDUARDO OLGUÍN MACAYA

**SANTIAGO DE CHILE  
AGOSTO 2007**

*Agradezco a mi mamá por todo el apoyo brindado durante toda mi formación profesional. Todos mis logros se los debo a ella, a sus consejos y su cariño incondicional.*

*Agradezco también a Felipe por sus consejos y el apoyo que me entregó con tanto amor durante el desarrollo de este trabajo.*

*Agradezco a mis amigas Lili, Erika, Claudia y Alide, con quienes recorrí el largo camino que fue obtener este título.*

*Finalmente agradezco a mis profesores por sus consejos y paciencia durante el proceso de mi titulación.*

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TITULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR : ANDREA COOK HERRERA  
FECHA : 09/11/2007  
PROF. GUIA : SR. LUÍS ZAVIEZO

## **DISEÑO DE UN CENTRO ARTICULADOR DE SERVICIOS EMPRESARIALES PARA MYPES – CASEMYP**

Las MyPES son un sector de la economía que se caracteriza por su bajo nivel de productividad e ingresos, así como por su fuerte tendencia a operar en el sector no estructurado.

El objetivo de este trabajo es diseñar un Centro articulador de servicios para MyPES del Territorio Santiago Centro, que permita disminuir la brecha que separa a las MyPES de empresas de mayor tamaño, ya que entregará a un bajo costo comparativo los servicios de asesoría a los cuales acceden las grandes y medianas empresas.

Dicho Centro entregará asesorías en las actividades que no conforman el negocio central de la empresa, las que serán llevadas a cabo por alumnos en proceso de titulación, y que pertenezcan a carreras idóneas para este fin.

El primer paso para el diseño del Centro fue la identificación de las necesidades principales de las MyPES, de las instituciones que forman parte de la red de apoyo de estas empresas, y de aquellos actores que potencialmente serían una fuente de servicios para ellas. Para esto se realizó una revisión bibliográfica y entrevistas semiestructuradas a empresarios y otros entes conocedores del sector.

Para el diseño de los servicios ofrecidos se realizó un estudio de mercado, mediante una encuesta online dirigida a dueños de MyPES, basada en la investigación cualitativa previamente realizada. Este estudio identificó un grupo importante de empresarios (34.000 aproximadamente), dispuestos a pagar por los servicios propuestos (desarrollo de planes de marketing, evaluación de proyectos de inversión, diseño o rediseño de estructura organizacional, creación de imagen corporativa, desarrollos de sitios Web y creatividad y estrategia publicitaria, entre otros). Adicionalmente, se determinó que el modelo de negocios de este proyecto debería considerar el pago del 20% de los costos más un porcentaje variable proporcional a los beneficios generados por el proyecto, por lo que es vital la obtención de financiamiento externo a partir de aportes de instituciones públicas, como las Oficinas de Fomento Productivo Municipales, o instituciones privadas.

Se incluyó la propuesta de un plan de desarrollo gradual, con ofrecimiento de los servicios de forma paulatina, modulada por la demanda. Adicionalmente, se propuso el desarrollo de un plan piloto que busca testear la recepción de los servicios de asesoría en el mercado, generando beneficios en las primeras MyPES atendidas, posicionando al Centro como una herramienta de real utilidad.

Aun cuando la evaluación económica de este proyecto es negativa, al considerar la ejecución de todos los servicios propuestos y la inexistencia de aportes financieros externos, los beneficios sociales que éste genera justifican su ejecución. El apoyo al desarrollo de las MyPES y el aporte al crecimiento profesional de los estudiantes que participarán de estos proyectos son beneficios que si bien no son fácilmente cuantificables, son fundamentales en el desarrollo económico local y nacional.

## ÍNDICE

Capítulo 1.	Introducción y descripción del proyecto .....	1
1.01	Introducción y Antecedentes Generales .....	1
1.02	Justificación .....	5
1.03	Objetivos .....	8
(a)	Objetivo general .....	8
(b)	Objetivos específicos.....	8
1.04	Alcances .....	8
1.05	Marco teórico .....	9
(a)	Empresas sin fines de lucro .....	9
(b)	Articulación de redes sociales .....	10
1.06	Metodología .....	12
(a)	Introducción y descripción del proyecto.....	12
(b)	Caracterización Demanda .....	12
(c)	Caracterización Oferta.....	13
(d)	Diseño del Centro.....	13
Capítulo 2.	Caracterización Oferta y Demanda .....	16
2.01	Caracterización Demanda: MyPES.....	16
(a)	Entrevistas en profundidad.....	16
(b)	Observaciones en terreno .....	19
(c)	Ranking 10 primeras dificultades de las MyPES .....	20
(d)	Diseño Mapa de Actores Intervinientes .....	23
(e)	Definición segmento de interés .....	25
2.02	Caracterización Oferta: Centros de estudios superiores.....	27
Capítulo 3.	Diseño del Centro.....	28
3.01	Definición de Servicios.....	28
3.02	Evaluación de Servicios en el mercado .....	31
3.03	Modelo de Negocios .....	36
3.04	Misión y Objetivos Estratégicos .....	37
3.05	Descripción de la estructura de CASEMYP .....	38
(a)	Plan Operacional.....	38
(b)	Plan de Marketing.....	41
(c)	Plan de Ventas .....	44
(d)	Plan de Recursos Humanos.....	47
3.06	Definición de la red de apoyo a las MyPES .....	49
3.07	Plan de trabajo para la implementación de CASEMYP.....	51
Capítulo 4.	Evaluación económica del proyecto .....	54
4.01	Detalle inversiones, costos e ingresos .....	54
4.02	Evaluación económica (VAN) .....	56
4.03	Análisis de Sensibilidad .....	58
4.04	Plan de Financiamiento.....	59

Capítulo 5. Conclusiones.....	60
5.01 Factores claves de éxito .....	60
5.02 Conclusiones y recomendaciones .....	61
BIBLIOGRAFÍA .....	62
ANEXOS .....	63
Anexo A: Detalle distribución MyPES en Territorio Santiago Centro por rubro y comuna.....	63
Anexo B: Resultados entrevistas .....	66
Anexo C: Catastro Oferta por áreas temáticas.....	78
Anexo D: Encuesta Evaluación de Servicios en el mercado .....	86
Anexo E: Texto mail invitación a participar de la encuesta.....	91
Anexo F: Resultados estudio de evaluación de servicios en el mercado .....	92
Anexo G: Distribución comunal de pobreza en la Región Metropolitana – Provincia de Santiago.....	109
Anexo H: Flujo de Caja anual .....	110
Anexo I: Saldos flujos de caja mensuales .....	112
Anexo J: Aportes externos requeridos .....	114
Anexo K: Integrantes Mesa Productiva de Fomento Territorio Santiago Centro....	116
Anexo L: Demandas escenario crítico de evaluación del proyecto.....	117

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Distribución años de existencia formal MyPES encuestadas.....</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 2. Ddistribución ingresos anuales MyPES encuestadas.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 4. Detalle inversión inicial.....</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 5: Detalle cobros mensuales en publicidad de sitios Web.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 6. Estructura Ingresos .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 7. Estructura Costos.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 8. Estructura Costos sin considerar Ferias Expositivas.....</i>	<i>57</i>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Territorio Santiago Centro.....</i>	<i>1</i>
<i>Figura 2. Rubro MyPES Territorio Santiago Centro .....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 3. Distribución Comunal MyPES Territorio Santiago Centro .....</i>	<i>2</i>
<i>Figura 4. Proceso de diseño de cuestionario .....</i>	<i>14</i>
<i>Figura 5. Mapa Actores Intervinientes.....</i>	<i>25</i>
<i>Figura 6. Gráfico distribución años de existencia formal MyPES encuestadas.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 7. Gráfico distribución ingresos anuales MyPES encuestadas .....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 8. Gráfico distribución rubros MyPES encuestadas .....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 9: Gráfico distribución disposición a pagar por servicios de asesoría según monto .....</i>	<i>34</i>
<i>Figura 10: Gráfico distribución disposición a pagar por publicitar en una página Web.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 11: Gráfico demanda estimada para servicios de asesoría.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 12: Gráfico demanda estimada para servicios de publicidad en página Web .....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 13: Gráfico demanda estimada para cursos de capacitación.....</i>	<i>46</i>
<i>Figura 14: Organigrama CASEMYP.....</i>	<i>48</i>
<i>Figura 15. Red de Apoyo CASEMYP .....</i>	<i>50</i>

## Capítulo 1. Introducción y descripción del proyecto

### 1.01 Introducción y Antecedentes Generales

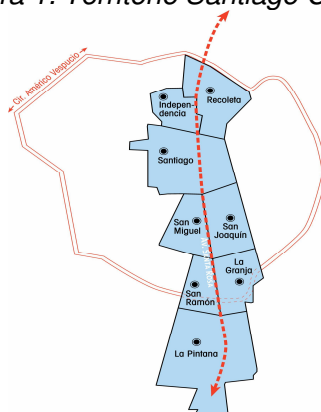
Las micro y pequeñas empresas (MyPES) destacan como uno de los sectores de la economía que tradicionalmente han estado sujetos a programas especiales de apoyo por parte del Gobierno. SERCOTEC o Servicio de Cooperación Técnica, filial de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), es la institución encargada de apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las MyPES en el país, fortalecer la capacidad de gestión de sus empresarios, contribuir a que las empresas de menor tamaño conformen un sector dinámico de la economía que aporte significativamente al aumento de la productividad, a la creación de mejores empleos, al desarrollo local, a la superación de la pobreza y a una mejor distribución de los ingresos.

Para lograr su objetivo, esta institución trabaja impulsando proyectos productivos y de servicios en alianza con las organizaciones gremiales de empresarios, los municipios y los demás organismos públicos que apoyan el desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

Para focalizar sus acciones y generar mayor impacto, el Servicio ha definido en cada una de las regiones del país sistemas de intervención sectoriales o territoriales, donde implementa proyectos de calidad con otros actores públicos y privados. Dentro de la región metropolitana, se priorizan 4 territorios: Santiago Centro, Nor Poniente, Sur y Rutas del Sol.

En el territorio Santiago Centro, se encuentran las 8 comunas que rodean el eje Santa Rosa, Mac-Iver y Recoleta. Estas comunas son: San Joaquín, San Miguel, Santiago, La Pintana, Recoleta, Independencia, San Ramón y La Granja, tal como se grafica en la figura 1.

Figura 1. Territorio Santiago Centro

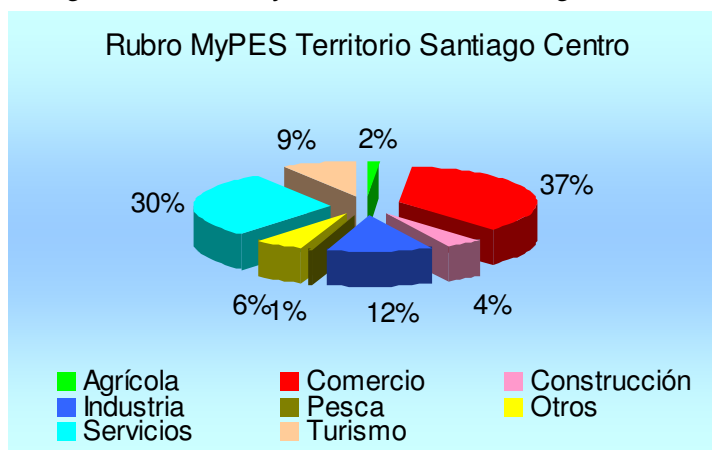


Fuente: SERCOTEC

Dentro del territorio Santiago Centro, existen en total 87.233 MyPES, de las cuales el 82% corresponde a microempresas y sólo el 18% a pequeñas empresas.

Respecto a los rubros a los que se dedican las MyPES en este territorio, estos son: agricultura, comercio, construcción, industria, pesca, servicios, turismo y otros. La mayor porción de las MyPES se dedican al comercio y al servicio (ver figura 2).

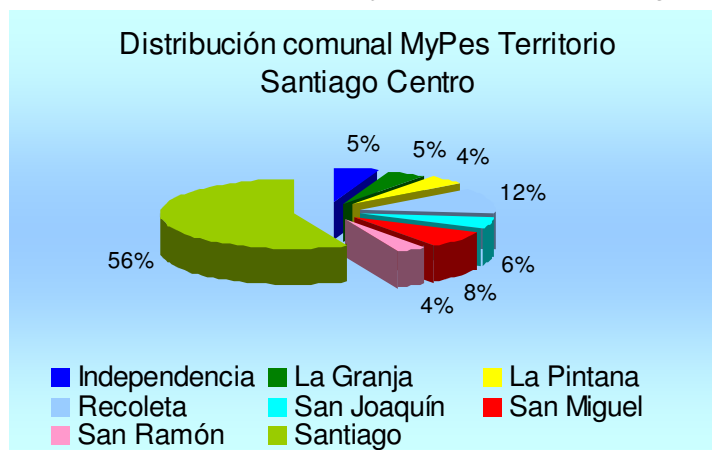
Figura 2. Rubro MyPES Territorio Santiago Centro<sup>1</sup>



Fuente: Elaboración propia a partir de documento de estadísticas Región Metropolitana, SERCOTEC

La comuna que concentra un mayor número de MyPES es Santiago, con un 56%. Por su parte, La Pintana y San Ramón sólo concentran el 4% cada una del total de MyPES del territorio (ver figura 3).

Figura 3. Distribución Comunal MyPES Territorio Santiago Centro<sup>2</sup>



Fuente: Elaboración propia a partir de documento de estadísticas Región Metropolitana, SERCOTEC

<sup>1</sup> Para detalles de la distribución de micro y pequeña empresas por rubros, ver anexo A.

<sup>2</sup> Para detalles de la distribución de micro y pequeña empresas por comunas, ver anexo A.



Las líneas de acción de SERCOTEC para apoyar a las MyPES, son las siguientes:

- Fortalecimiento Gremial: Promoción de la asociatividad de los pequeños y micro empresarios y fortalecimiento de sus organizaciones gremiales, tanto para generar mejores condiciones para el desarrollo de sus negocios, como para la prestación de mejores servicios a sus asociados. También se persigue que los gremios accedan a nuevas oportunidades de negocios.
- Fortalecimiento Municipal: Apoyo a la operación de las oficinas de fomento productivo (OFP) y los sistemas de información para la gestión de empleo y emprendimiento. Capacitación a los funcionarios municipales en la aplicación de leyes y normas que favorezcan la actividad empresarial de menor escala.
- Tecnologías de Información: Promoción del acceso y acercamiento de las MyPES a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. El objetivo es que los empresarios de menor tamaño puedan acceder a las ventajas que ofrece Internet: promocionar sus productos, establecer contactos de negocios y conocer otras experiencias similares.

Además, como parte de su estrategia de fomento a las empresas de menor tamaño, SERCOTEC cuenta con una red de apoyo de instituciones y organismos públicos y privados, que hace posible ofrecer un apoyo integral a las empresas que quieren mejorar su competitividad y desarrollar sus negocios.

En el marco de propuestas de desarrollo de las MyPES para el año 2007 en el territorio Santiago Centro, se propone la creación de programas dirigidos a atender de manera especializada al sector de las MyPES, que articulen a actores públicos y privados en materia de innovación, comercialización, asistencia técnica, promoción de la asociatividad y otros, con el mundo de las micro y pequeña empresas del Territorio Santiago Centro.

Dentro de estas propuestas, surge la idea de crear un centro de apoyo permanente para las MyPES, asociando a estas empresas a una red de instituciones educacionales que sean las encargadas de entregar servicios a través de asesorías guiadas por parte de alumnos en sus últimos años de estudio.

Este proyecto buscará revertir la baja aceptación por parte de las MyPES del apoyo entregado por las consultoras privadas. Una de las posibles explicaciones para este fenómeno sería que las soluciones no son entregadas directamente a los empresarios, si no por intermediación de otras instituciones. Además, no existe una real focalización de las propuestas entregadas por estas consultoras a los problemas de las MyPES, si no que más bien se ha buscado mejorar aspectos del marco general de estas empresas de menor tamaño.

Pese a que hoy en día existen instituciones de educación superior que incluyen dentro del desarrollo curricular de sus alumnos el entregar apoyo y asesoría a MyPES, este apoyo no alcanza a cubrir el amplio espectro de las necesidades que tienen todos los micro y pequeños empresarios del territorio Santiago Centro, reforzando la importancia de crear instancias coordinadas que brinden el apoyo que éstos requieren.

El desarrollo de esta memoria se enmarca en la iniciativa por parte de SERCOTEC de crear un centro que articule la entrega de servicios de asesoría a la medida de cada empresa y focalizados, a bajos costos para las MyPES del territorio Santiago Centro, valiéndose de la generación de redes de contacto con instituciones de educación superior, quienes serían los proveedores de los ejecutores finales de estos servicios de asesoría y que, en definitiva, lograrían disminuir una de las tantas brechas que separan a las MyPES de las medianas y grandes empresas.

## 1.02 Justificación

### Descripción Preliminar:

Para definir a las MyPES, en Chile se utilizan como criterios el número de trabajadores y el volumen de ventas anuales. Así, a menudo se considera que las microempresas abarcan el empleo por cuenta propia y las unidades económicas que cuentan como máximo con 10 trabajadores. En cuanto a las pequeñas empresas, el número de trabajadores oscila entre 10 y 50<sup>3</sup>.

Por su parte, CORFO ha definido como MyPES a todas aquellas unidades productivas con ventas menores a UF 25.000 anuales. Específicamente, las microempresas son todas aquellas unidades productivas con ventas anuales no mayores a 2.400 UF y las pequeñas empresas son todas aquellas unidades productivas con ventas anuales entre 2.401 a 25.000 UF.

La descripción adicional de estas empresas está relacionada con su bajo nivel de productividad y de ingresos, así como con su fuerte tendencia a operar en el sector no estructurado, en el que tienen pocos vínculos con la economía nacional y no cumplen con los requisitos gubernamentales en materia de registro legal de empresas.

Estos aspectos serán detallados a continuación.

### Caracterización de las MyPES:

Las MyPES son el principal empleador del país, generando el 62,6% de la ocupación privada en Chile<sup>4</sup>. Aún así, la participación de las MyPES formales<sup>5</sup> en las ventas totales del país al año 2003 fue de sólo un 12,9%. No obstante, esta cifra se eleva al 14,5% si se incluye el aporte que hacen las microempresas informales<sup>6</sup>.

Las MyPES tienen también una baja participación en las exportaciones. Si bien casi el 40% de las empresas que exportan son MyPES, su porcentaje de participación en las ventas totales es de tan sólo un 1,3% al año 2003<sup>7</sup>.

El nivel de calificación de los trabajadores del sector micro y pequeña empresa es predominantemente bajo, e inferior a los promedios nacionales. Aproximadamente la mitad de los trabajadores por cuenta propia, los empleados y los familiares no remunerados que se desempeñan en la MyPES no han completado la enseñanza media. Asimismo, en estas unidades sólo el 8,31% de los trabajadores por cuenta propia y el 8,51% de los empleados u obreros de ese segmento empresarial terminaron la educación superior (universitaria o técnica)<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup> Fuente: [www.risolitaria.cl](http://www.risolitaria.cl), Red Iberoamericana de la Solidaridad en Chile.

<sup>4</sup> Fuente: Encuesta Casen 2003.

<sup>5</sup> MyPES formales son aquellas que han hecho inicio de actividades como empresa en el Servicio de Impuestos Internos (SII).

<sup>6</sup> Fuente: "La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile" Diciembre 2005 - Gobierno de Chile, Chile emprende.

<sup>7</sup> Fuente: "La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile" Diciembre 2005 - Gobierno de Chile, Chile emprende.

<sup>8</sup> Fuente: Encuesta CASEN 2003.

Además, los bajos montos de los créditos con que operan las MyPES (aproximadamente 125 UF en promedio para la microempresa y 2.060 UF en promedio para la pequeña empresa<sup>9</sup>) tienen como consecuencia principal que las empresas del sector pagan a los bancos intereses más altos que las empresas de mayor tamaño. En efecto, el sistema financiero ofrece tasas menores mientras mayor sea el monto de recursos involucrados en la transacción.

Las tasas de interés para operaciones menores a 200 UF equivalen a más del triple de las tasas que se aplican a las operaciones de montos superiores a 5.000 UF. En parte, ello se explica porque los costos administrativos asociados al otorgamiento de créditos a las micro y pequeñas empresas son relativamente más elevados. Otro de los elementos que contribuye a esa mayor tasa de interés es la dificultad que encuentran los micro y pequeños empresarios para negociar con los bancos y, particularmente, para trasladarse de entidad bancaria para aprovechar eventuales tasas más convenientes.

Por otro lado, uno de los factores más importantes en el acceso a la capacitación de los trabajadores en Chile es el uso de la franquicia tributaria del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE). Esta franquicia es aprovechada por las empresas en función de su tributación y de su planilla de remuneraciones. La cobertura de los programas de capacitación en el segmento específico de la micro y pequeña empresa es relativamente baja. Paralelamente, el gasto público destinado a capacitación está fuertemente concentrado en las grandes empresas<sup>10</sup>.

En lo que se refiere al acceso al campo de las telecomunicaciones, mientras el 58% de las empresas pequeñas tiene computador, en empresas medianas y grandes esta cifra supera el 90%. Paralelamente, mientras sólo el 37% de las pequeñas empresas acceden a Internet, en las medianas empresas esta cifra llega al 75% y en las grandes, a 93%<sup>11</sup>.

En el mundo de las MyPES, en general existe un bajo nivel de asociatividad y participación social. El 69,49% de los empleadores de MyPES no participan en ninguna instancia asociativa o participativa. Lo mismo ocurre con el 63,81% de los trabajadores por cuenta propia, el 73,12% de los empleados y el 63,09% de los familiares no remunerados<sup>12</sup>.

Complementando los puntos anteriores, dentro de las dificultades que enfrentan las MyPES, también está el bajo nivel de capacidad de gestión, especialmente en lo referente a actividades administrativas del negocio, innovación y estrategias de venta. También hay que considerar que sus productos tienden a una calidad no uniforme a través del tiempo, y que poseen una baja capacidad de abastecimiento permanente y oportuno a sus proveedores. Por último, la inexistencia de un interlocutor único y con capacidad de decisión y negociación dificulta el acceso de las MyPES al mercado nacional.

---

<sup>9</sup> Fuente: Estudio de la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras.

<sup>10</sup> Fuente: "La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile" Diciembre 2005 - Gobierno de Chile, Chile emprende.

<sup>11</sup> Fuente: Estudio realizado por el Ministerio de Economía y publicado en agosto de 2002.

<sup>12</sup> Fuente: Encuesta CASEN 2003.

Por otro lado, la ventaja de las MyPES es que las empresas de menor tamaño son flexibles para adaptarse a cambios en los mercados, y destacan por su capacidad de generar empleos y un nivel de ingresos básico. Ello se demuestra por el porcentaje de los empleos que de ellas dependen en relación con la fuerza de trabajo total, y porque entre las familias vinculadas a las MyPES el nivel de pobreza es inferior a la media nacional<sup>13</sup>.

En conclusión, dadas las condiciones actuales del sector de las MyPES, SERCOTEC ha visto la necesidad apoyar a estas empresas para posicionarlas en los mercados globalizados.

Por lo tanto, la idea es contar con instrumentos permanentes y sistemáticos que den respuesta a la necesidad de masificar las ventas y apoyar el desarrollo de este segmento de empresas, a través de asesorías profesionales en los distintos ámbitos del *management*, para nivelar el campo de juego de las MyPES con la gran empresa en los mercados en los cuales compiten, y así fomentar su reactivación económica, estabilizar y consolidar su posicionamiento en el mercado.

Bajo esta perspectiva, nace la necesidad de diseñar este centro articulador de servicios empresariales para MyPES, donde se administre el acceso de estas empresas a servicios de asesorías focalizadas en las necesidades que los mismos empresarios declaren.

La propuesta en esta memoria es el diseño de este Centro, desarrollando el modelo de negocios y la estructura que permita la generación de éste apoyo, junto con una propuesta de plan de implementación del mismo.

---

<sup>13</sup> Fuente: "La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile" Diciembre 2005 - Gobierno de Chile, Chile emprende, para más detalle ver anexo B.1 y B.2.

## **1.03           Objetivos**

### **(a) Objetivo general**

Diseñar un Centro de Articulación de Servicios Empresariales dirigido a atender a las MyPES del Territorio Santiago Centro en la Región Metropolitana, enfocado en disminuir la brecha que separa a grandes y medianas empresas de las MyPES en lo que respecta a la contratación de asesorías y consultorías en temas que no corresponden al “*core business*” de la empresa.

### **(b) Objetivos específicos**

- Diseñar un plan que permita articular el apoyo y el acceso de las MyPES a centros educacionales, con el fin de entregarles asesorías a la medida de cada empresa y focalizadas.
- Diseñar un modelo de negocios auto sustentable para el centro.
- Diseño de un plan de trabajo para alcanzar el modelo propuesto.

## **1.04           Alcances**

Para el desarrollo de esta memoria, se considerará como alcance que ésta solo contemple el diseño del Centro de Articulación de Servicios Empresariales, dejando como propuesta la implementación y desarrollo de éste. Además, el diseño generado sólo abarcará y será aplicable al territorio de Santiago centro comprendido por las 8 comunas que bordean el eje Santa Rosa, Mac-Iver y Recoleta. En etapas posteriores, la iniciativa podría ser replicada en otros territorios de la región metropolitana o del país.

La ejecución final de este plan no formará parte de esta memoria; ésta queda en completa responsabilidad de SERCOTEC, entidad que es libre de aceptar o no la propuesta.

## 1.05 Marco teórico

### (a) Empresas sin fines de lucro

La metodología que la corporación Simón de Cirene sugiere aplicar en el diseño de empresas sociales es lo que en el mundo comercial se denomina administración por resultados. El principal foco de esta metodología es administrar teniendo en la mira, no la obtención de lucro, si no más bien la obtención de resultados que previamente se hayan definido.

Para definir los resultados esperados se recomienda responder a las siguientes preguntas:

- PARA QUE: definición de la misión
- COMO: definición de los medios
- CUALES: definición de servicios
- QUE: definición de la unidad de medida

1.- Definición de la misión: Se recomienda tener claridad respecto al problema y respecto a la visión. Además se deben considerar dos factores claves: el beneficiario y el ambiente.

- Beneficiario: es quién recibirá los servicios de la empresa. El beneficiario, o más exactamente el cambio que se quiere producir en el beneficiario, es la razón de ser de la empresa social.
- Ambiente: contexto en el que se desenvuelve la empresa social. En su definición se deben considerar factores culturales y demográficos, el sistema político y legal, el sistema económico y tecnologías disponibles.

2.- Definición de los medios: en este punto se debe detallar en forma concreta las herramientas que se utilizarán para alcanzar el objetivo propuesta por la empresa, lo que determinará el trabajo diario, el estilo de empresa social y hasta el prestigio frente a la comunidad.

3.- Definición de los servicios: una vez que se hayan elegido los medios a través de los cuales se cumplirá la misión de la empresa, se debe desglosar cada uno de ellos de modo de reconocer las distintas partes que comprende ese medio. Este desglose o ramificación de los medios son los servicios propiamente tales.

4.- Definición de la unidad de medida: en este punto se buscará medir el impacto en la comunidad en donde operará la empresa. Se proponen dos formas generales de definir la unidad de medida:

- Medir el impacto de los servicios: evaluar por medio de encuestas o de observaciones, la medida de logro de los cambios propuestos, según la percepción del beneficiario.

- Medir la calidad de los servicios: ejecución de reuniones internas de evaluación, donde se analice sistemáticamente el proceso de generación de los servicios, buscando formas de mejorarlos y optimizarlos para la mayor satisfacción de los beneficiarios.

Finalmente, es necesario considerar que el “producto” social o el servicio que se entrega a los beneficiarios no se vende, dificultando la medición del éxito de una empresa social en términos contables. En forma adicional, cómo el financiamiento de una empresa social no se genera por sí mismo, la empresa social deberá buscar recursos en una actividad distinta al cumplimiento de su misión.

Para esto, la empresa social descansará sobre tres pilares:

1. Área de Servicios: entrega el servicio a los beneficiarios
2. Área de Administración: apoya a las otras dos áreas de la empresa
3. Área de Captación de Recursos: encargada de generar los recursos económicos que sustente la empresa

Considerar estas tres áreas en igualdad de condiciones es fundamental para lograr una empresa social estable.

#### **(b) Articulación de redes sociales<sup>14</sup>**

J. Coleman define el capital social como “una diversidad de entidades con dos elementos en común: todas consisten en algún aspecto de estructuras sociales y facilitan cierta acción de los actores (ya se trate de personas o actores corporativos) dentro de la estructura”. Es decir, se trata de un recurso de la estructura en la cual los individuos están insertos, que ayuda a lograr objetivos personales y que en caso de ausencia de este capital no podrían alcanzarse. Coleman enfatiza en el grado de cercanía de las relaciones entre los individuos que facilitará la acción colectiva, donde los beneficiarios del capital social serán todos aquellos que formen parte de esa estructura social.

De acuerdo al argumento denominado “la cercanía de las redes sociales” perteneciente a J. Coleman, a medida que el grado de interdependencia entre los individuos aumenta (a raíz del establecimiento de relaciones de obligaciones y expectativas recíprocas) la densidad de las redes se incrementa generando altos niveles de cohesión intra-grupo, condición sine qua non para la creación de capital social. Esto es así porque sólo a partir la existencia de relaciones lo suficientemente estrechas es posible el surgimiento de un sistema de normas y sanciones, el que influirá positivamente en el desarrollo y la continuidad de relaciones basadas en la confianza y reciprocidad.

El capital social es fundamentalmente relacional y sólo puede generarse a partir de vínculos o relaciones entre agentes (sean estos individuales o colectivos).

---

<sup>14</sup> Fuente: “Grupos solidarios de microcrédito y redes sociales: Sus implicancias en la generación de capital social en barrios del Gran Buenos Aires”. Pablo Forni, Mariana Nardone (IDICSO, Universidad del Salvador).



La definición desde la que se parte para hablar de red social es la siguiente: “se trata de un conjunto de actores (o puntos, nodos o agentes) entre los que existen vínculos (o relaciones). Las redes pueden tener muchos o pocos actores y una o más clases de relaciones entre pares de actores”.

Las redes también sirven para conectar a diferentes segmentos de la sociedad. Así como las relaciones que se establecen entre familiares, amigos o compañeros de trabajo generan frecuentemente vínculos informales que a su vez constituyen pequeñas inversiones en capital social, también nos encontramos con “formas más elevadas de participación social”: las asociaciones comunitarias. Pero tanto una como otra forma son muy importantes en el sostenimiento de las redes sociales.

## 1.06 Metodología

El diseño metodológico propuesto para el desarrollo de este proyecto, detallado para cada etapa, es el siguiente:

### (a) Introducción y descripción del proyecto

Se utilizó como metodología la Investigación exploratoria, herramienta que permite desarrollar pensamientos e intuiciones iniciales que permitan conducir la investigación a una etapa más conclusiva. En esta ocasión se recurrió a la investigación a partir de datos secundarios<sup>15</sup> con el objetivo de:

- Comprender mejor el problema
- Definir de manera mas acotada y precisa el problema
- Identificar variables relevantes

Para esto se realizó una revisión bibliográfica en Internet, respecto a publicaciones y/o estudios asociados a las MyPES tanto en el territorio nacional como en el exterior. También se realizó una revisión bibliográfica de materiales publicados por SERCOTEC<sup>16</sup>.

### (b) Caracterización Demanda

- (i) Observación en terreno<sup>17</sup>: herramienta metodológica que consiste en la recolección de datos e información, mediante la observación de la gente y su realidad social, en los lugares donde normalmente desarrollan sus actividades. Se efectuaron observaciones no estructuradas, participantes y naturales. Esto quiere decir que sólo se supervisaron fenómenos relevantes sin especificar los detalles con anterioridad, que los participantes estaban concientes de ser observados y que el procedimiento se realizó en el lugar habitual de trabajo de los empresarios.
- (ii) Entrevistas en profundidad<sup>18</sup>: se realizaron entrevistas semi estructuradas, siguiendo una pauta temática que permitió otorgar amplia flexibilidad a los temas tratados.
- (iii) Diseño Mapa de actores intervinientes: herramienta que permite identificar los actores públicos y privados relevantes en la gestión de apoyo a MyPES. Este mapa será un apoyo en la creación de las redes de contacto necesarias para la ejecución del centro. Las siguientes actividades fueron necesarias para una adecuada configuración del mismo<sup>19</sup>:

---

<sup>15</sup> Fuente Metodológica: Curso investigación de Mercados, In627.

<sup>16</sup> Para detalles ver Bibliografía.

<sup>17</sup> Fuente Metodológica: Curso investigación de Mercados, In627.

<sup>18</sup> Fuente Metodológica: Curso investigación de Mercados, In627.

<sup>19</sup> Fuente: Consultora Luís Zaviezo S. Zaviezo, Arriagada y Cía. Ltda.

- Identificar a los actores públicos y privados intervinientes
- Caracterización de todos los actores y de sus posiciones e intereses
- Identificar otros actores necesarios y no intervinientes
- Identificar ámbitos de convergencia y divergencia de posiciones

### **(c) Caracterización Oferta**

Se utilizó como metodología la investigación exploratoria de datos secundarios<sup>20</sup>. Se buscó en Internet información sobre la oferta en educación superior en la Región Metropolitana, incluyendo en la búsqueda Institutos Profesionales y Universidades privadas y estatales. Se buscó además información a cerca de las distintas carreras impartidas por cada uno de los centros educacionales.

### **(d) Diseño del Centro**

(i) Definición de Servicios: Para el diseño de los servicios que ofrecerá el centro a las MyPES se considerarán dos herramientas metodológicas:

1. Etapas del Diseño de nuevos servicios<sup>21</sup>:
  - a) Identificación necesidades específicas del consumidor
  - b) Planeación del producto de acuerdo a las decisiones estratégicas del proyecto
2. Diseño de servicios en Empresas sin fines de lucro (metodología propuesta por Fundación Simón de Cirene)<sup>22</sup>:

Pautas para la selección de los servicios:

- Considerar todos los posibles servicios que la institución podría ofrecer.
- Evaluar las alternativas de servicios de acuerdo a los siguientes criterios:
  - a) ¿Cuáles son los impactos que conseguiría cada una de las alternativas?
  - b) ¿Puede la institución abordar los costos de la alternativa?
  - c) Fortalezas y debilidades de la institución para abordar la tarea.
  - d) El problema que “resuelve” ese servicio ¿es uno de los problemas que efectivamente aquejan a sus beneficiarios?
  - e) El servicio ¿es adecuado para el momento actual?
  - f) Posibilidades de medir el servicio.
  - g) Evaluar la labor de otras instituciones que ofrecen alternativas semejantes y conocer sus resultados.
  - h) Este servicio ¿es armonioso con el resto de los servicios entregados?

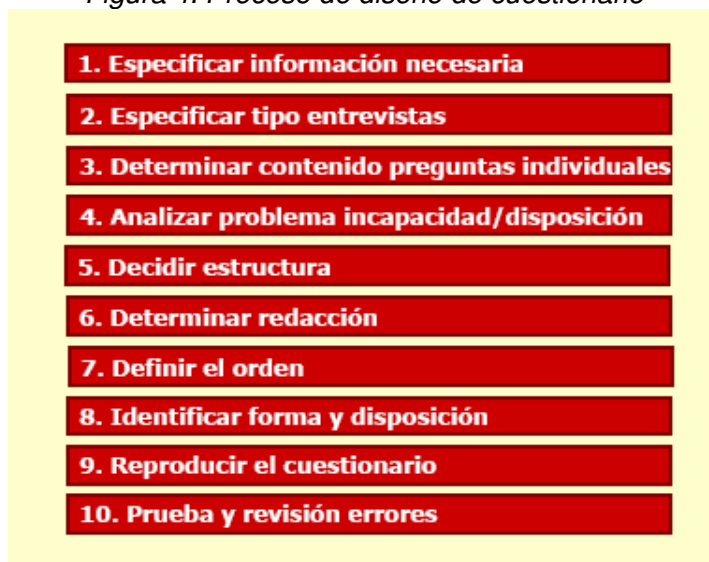
<sup>20</sup> Fuente Metodológica: Curso investigación de Mercados, In627.

<sup>21</sup> Fuente Metodológica: Adaptación Proceso de Desarrollo de Nuevos Productos, Curso investigación de Mercados, In627.

<sup>22</sup> Fuente Metodológica: MANUAL PARA ADMINISTAR EMPRESAS SOCIALES, Fundación Simón de Cirene.

- (ii) Evaluación de Servicios en el Mercado<sup>23</sup>: la metodología a utilizar para evaluar la recepción de los servicios diseñados en el mercado, será la del testeado de estos mediante una encuesta o cuestionario. El proceso de diseño del mismo es detallado en la figura 4.

*Figura 4. Proceso de diseño de cuestionario*



*Fuente: Curso investigación de Mercados, In627*

- (iii) Definición Modelo de negocio: La herramienta metodológica utilizada será la utilizada en el curso Métodos y Sistemas de Administración, IN69B, la que indica que un modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio trata de generar ingresos y beneficios. Es un resumen de cómo una compañía planifica servir a sus clientes. Implica tanto el concepto de estrategia como el de implementación.
- (iv) Definición Misión y Objetivos Estratégicos: la herramienta metodológica utilizada será la propuesta por la fundación Simón de Cirene en el "Manual de Administración de empresas Sociales", la que indica que para definir la misión y los objetivos estratégicos de una empresa, se debe responder a las preguntas del *para qué* debe existir esta institución y además trabajar en base a una definición clara de cual es el problema que se quiere enfrentar y la visión del proyecto.

---

<sup>23</sup> Fuente Metodológica: Curso investigación de Mercados, In627.

- (v) Definición estructura Centro: la herramienta metodológica utilizada corresponderá a la propuesta por la fundación Simón de Cirene en el “Manual de Administración de empresas Sociales”, la que considerará la estructura de una empresa social como compuesta por un área de servicios, un área de administración y un área de captación de recursos, ejes principales en el desarrollo de un Plan Operacional, de Marketing y de Recursos Humanos. Esta metodología será además complementada con la aprendida en el curso Métodos y Sistemas de Administración, IN69B, respecto al diseño de los planes ya mencionados.
- (vi) Evaluación económica del proyecto: la herramienta metodológica utilizada corresponderá a la de confección de flujos de caja, utilizando el valor presente neto del proyecto (VAN) y la tasa interna de retorno del proyecto (TIR) como principales indicadores de desempeño. Además se considerará realizar un análisis de sensibilidad financiera respecto a la solución propuesta<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Fuente Metodológica: Apuntes de cátedras curso Evaluación de Proyectos - IN42A.

## Capítulo 2. Caracterización Oferta y Demanda

### 2.01 Caracterización Demanda: MyPES

#### (a) Entrevistas en profundidad

Se realizaron entrevistas semi-estructuradas a 9 micro y pequeños empresarios. El objetivo de éstas fue establecer un lineamiento de las principales necesidades a las que se ven enfrentadas las MyPES en el día a día, desde la perspectiva de sus necesidades reales y no necesariamente las que ellos perciben. Por otra parte, se buscó también entender cuales son las dificultades que los microempresarios enfrentan para llevar a cabo sus trabajos, y por último se buscó generar la información necesaria para determinar las necesidades que debe satisfacer el proyecto que se pretende desarrollar.

La selección de los participantes fue aleatoria a partir de distintas fuentes entregadas por SERCOTEC.

Durante las entrevistas se plantearon 4 temas definidos en los que se buscaba que los entrevistados se explayarán libremente. Los temas y preguntas fueron desarrollados para generar sesiones de duración no inferior a 30 minutos ni superior a 1:30 horas. Las preguntas estímulo utilizadas fueron las siguientes:

1. Dificultades particulares del micro o pequeño empresario entrevistado:
  - a) ¿Qué tipo dificultades enfrenta ustedes día a día en el desarrollo de su trabajo?
  - b) ¿Cómo enfrenta estas dificultades?
2. Dificultades de las MyPES:
  - a) Desde su perspectiva ¿cuál es la principal dificultad de las MyPES?
  - b) ¿Cómo se enfrentan estas dificultades?
3. Asociatividad:
  - a) ¿Cuál es su opinión respecto a la asociatividad?
  - b) ¿Tiene experiencias de asociatividad con otros micro o pequeños empresarios? ¿cómo evalúa estas experiencias?
4. Proyecto CASEMYP<sup>25</sup>:
  - a) ¿Qué opinión tiene del proyecto que se pretende efectuar?

---

<sup>25</sup> Para introducir este último tema, al entrevistado se le indicaba brevemente en que consistiría el proyecto.

## **Resultados**

Tal como ya se mencionó, se realizaron 9 entrevistas a pequeños y micro empresarios<sup>26</sup> que viven y/o venden sus productos en alguna de las 8 comunas del territorio santiago centro. En esta etapa del estudio se realizó una investigación cualitativa, por lo que los resultados obtenidos no podrán ser extrapolados con validez estadística al resto de la población objetivo. Esta metodología fue elegida en lugar de una evaluación cualitativa, pues las opiniones colectivas en este caso sólo reiterarán el sentido común, donde no reside la novedad<sup>27</sup>.

Bajo esta perspectiva, los resultados encontrados para cada tema estudiado, considerando las afirmaciones realizadas por los empresarios encuestados, son:

### 1. Principales dificultades en el sector de las MyPES

- Falta de conocimiento en el tema Marketing; dificultades para promocionar y vender los productos.
- Falta de difusión de los locales de venta de las MyPES.
- Falta de canales de venta para los productos de las MyPES.
- La mayoría de los micro y pequeños empresarios no tiene mayores conocimientos de gestión de empresas, por ejemplo en temas como contabilidad y administración.
- Inflexibilidad de SENCE ante las solicitudes de capacitación en temas específicos y con un bajo número de interesados.
- Falta de acceso a certificación de los distintos rubros de microempresarios (orfebrería, escultura, trabajos en madera, trabajos en vidrio, etc.), sobre todo aquellos que son menos masivos.
- Las comercializadoras son la única opción que tiene las MyPES para exportar sus productos, pero éstas muchas veces toman ventaja dejando pocas ganancias al empresario.
- Dificultades para acceder a préstamos que les permitan tener el capital de trabajo requerido para solventar los desfases entre pagos efectuados por clientes y pagos exigidos por los proveedores,
- Altos niveles de endeudamiento
- Difícil acceso a la modernización de las maquinarias y equipos de trabajo.
- Problemas en el acceso a mano de obra responsable y que tenga los conocimientos necesarios en el rubro.
- Imposibilidad de competir con las grandes tiendas que dan a los compradores la opción de venta con créditos superiores a 60 días.
- Existencia de intermediarios para vender los productos.

---

<sup>26</sup> EL proceso de entrevistas finalizó con 9 participantes ya que en este punto se logró la saturación de la muestra respecto a los temas en estudio.

<sup>27</sup> Cita: Profesor Luí Zaviezo.

- Incapacidad de producir en grandes volúmenes.
- Excesiva competencia con productos importados.
- Las grandes empresas no le dan la oportunidad a las MyPES nacionales de ser sus proveedores.
- Requisitos para postular a capital semilla son muy elevados; muchas veces los documentos o datos que se piden son difíciles de entender.
- Necesidad de hacer trabajos distintos al foco de su negocio con tal de generar ingresos mensualmente; con esto pierden tiempo para producir.
- Dificultad de encontrar un buen proveedor que ofrezcan términos de negocio favorables a las MyPE.
- Grandes empresas nacionales y gobierno imponen mayores exigencias a las MyPES nacionales en comparación con los productos que se importan.
- Si un empresario ha experimentado quiebras de empresas, es difícil que vuelva a recibir apoyo por parte del gobierno.
- Falta de capacidad para vender a grandes tiendas por temas de volumen, porque los pagos se efectúan en 60 o 120 días y porque éstas castigan mucho los precios de las MyPES.

## 2. Asociatividad

- Existen experiencias de asociatividad, que en su mayoría son grupos de MyPES de distintos rubros.
- Falta de confianza en el trabajo de otros; básicamente en la responsabilidad al momento de cumplir con las fechas.
- Problemas de comunicación; no se obtiene lo que se quiere en el caso de asociatividades en encadenamiento productivo.
- Necesidad de existencia de un ente externo que evalúe y valide la calidad de los micro y pequeños empresarios en las relaciones asociativas con sus pares; que se respalde la reputación de las MyPES.
- No existe un trabajo de asociación para enfrentar a los proveedores.
- Asociaciones creadas como cooperativas no tienen opción de acercarse a los bancos como tales.
- Existe fe en la asociatividad, pero son necesarias herramientas de apoyo para generar buenos lazos de cooperación.
- Una de las razones de fracaso de la asociatividad, es la lentitud en la generación de beneficios como grupo de trabajo.
- Lentitud en la entrega de recursos por parte de los entes estatales de apoyo.
- Los micro y pequeños empresarios son todos líderes en potencia, dificultando el trabajo en equipo.



### 3. Apoyo recibido por parte de alumnos universitarios

- Contactos generados no son formales ni tampoco constantes.
- Las experiencias cuya intervención ha sido focalizada dentro de una MyPE, son muy bien evaluadas.
- Recibir apoyo focalizado por parte de alumnos universitarios sería algo muy valorado y necesario.
- El tiempo puede ser un factor crítico en el desarrollo de estos trabajos (entiéndase como la capacidad de entregar el tiempo necesario a los alumnos).

### 4. Varios

- Intervención de las consultoras es mal vista.
- Algunas MyPES abusan de la ayuda recibida; son una mala referencia para el resto de estas empresas.
- Es común ver que existen encadenamientos productivos entre micro y pequeños empresarios, pero no se generan lazos asociativos entre ellos.

Para ver en detalle los resultados de cada encuesta, ver anexo B.

#### **(b) Observaciones en terreno**

Las observaciones fueron realizadas en los puestos de trabajo o venta de los micro y pequeños empresarios entrevistados, con el objetivo de recabar información que no fuera accesible a través de las entrevistas realizadas, y que, a su vez, pudieran ser un aporte y enriquecer los resultados por este medio encontrados.

### **Resultados**

Las principales observaciones efectuadas son las siguientes:

- Talleres de trabajo desordenados.
- Espacios de atención al cliente poco iluminados y con poco espacio.
- Locales poco llamativos.
- Administración contable o financiera es explícitamente desorganizada (no hay diferenciación de salario, gastos operativos, ingresos, etc.).
- Se tiende a hacer uso de todos los materiales disponibles, pero esto muchas veces no necesariamente genera productos que puedan ser del agrado de los consumidores.
- Enfoque mayoritariamente en el producto y no en la necesidad de los clientes.
- No existe organización en los horarios de trabajo.

- Hay evidentes ventajas en aquellos micro o pequeños empresarios que tuvieron la opción de acceder a educación universitaria o técnica, sobre todo en áreas de administración contable de negocios.

### **(c) Ranking 10 primeras dificultades de las MyPES**

Recopilando la información obtenida a partir de esta investigación exploratoria y uniéndola a la información encontrada a partir de datos secundarios, se ha generado un ranking de las 10 primeras dificultades de las micro y pequeñas empresas nacionales, entendiéndose éstas como aquellas que representan los 10 principales obstáculos en el crecimiento y/o sustentabilidad de los negocios.

Este resultado fue a su vez validado por personas conocedoras de la realidad de las MyPES en el país, pero que no están necesariamente ligadas a ellas, lo que les permite tener una visión más amplia de las dificultades y necesidades de estas empresas. La validación consistió, fundamentalmente, en la discusión respecto a las 10 primeras dificultades de las MyPES y su orden de relevancia.

Las personas entrevistadas fueron:

- Lizzy Vidal Neira, Ejecutiva Dirección Regional Metropolitana, CORFO
- Rafael Contreras V., Territorio Santiago Centro, SERCOTEC
- Miguel Angles, Consultor de Zaviezo, Arriagada y Cía. Ltda.

En base a lo anterior, el listado de las 10 primeras necesidades de las MyPES generado es presentado a continuación:

1. **FALTA DE CONOCIMIENTOS DE GESTIÓN DE EMPRESAS:** escasa información en temas relacionados con las capacidades técnicas y habilidades empresariales necesarias para emprender un negocio; como contabilidad, administración de empresas, administración de RRHH, administración de dinero (finanzas), estructuración organizacional, etc. Esto se debe principalmente a que las MyPES, en su mayoría, se orientan a la producción y no a la gestión del negocio.

2. **FALTA DE CAPITAL DE TRABAJO:** Dificultades para acceder a préstamos que les permitan tener el capital de trabajo requerido para solventar los desfases entre pagos efectuados por clientes y pagos exigidos por los proveedores. Así mismo se ven limitados para dar opciones de crédito mayores a clientes y limitan la flexibilidad de negociación con proveedores.

3. **ALTOS NIVELES DE ENDEUDAMIENTO:** Deudas con altas tasas de interés y por largos periodos de tiempo.

4. **DIFICULTAD DE PROMOCIÓN, DIFUSIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS E IDENTIFICACION DE NUEVOS MERCADOS:** Dificultades para promocionar y vender los productos, falta de difusión de los locales de venta de las MyPES y de canales de venta para sus productos. Las comercializadoras son, muchas veces, la única opción que tienen estas empresas para exportar sus productos, pero éstas, muchas veces, dejan pocas ganancias al empresario. Existencia de intermediarios para vender los productos, los que se quedan con parte del ingreso el cual podría llegar completo a las MyPES. Falta de conocimientos que les permitan identificar nuevos mercados donde ofrecer productos o servicios.
5. **FALTA DE CAPACIDAD PARA PRODUCIR A GRANDES VOLUMENES:** Incapacidad de satisfacer demandas de grandes tiendas, tener opciones de exportación y posibilidades de competir con economías de escala.
6. **ESCASO CONTACTO CON EMPRESAS DE MEDIANO Y GRAN TAMAÑO EN POS DE ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS:** Dada la escasa existencia de exigencias sobre la calidad de los productos importados que además suelen ser más económicos que los nacionales, las empresas de mediano y gran tamaño tienden a preferir los insumos que resultan más económicos (al no existir regulación, el productor que vende más barato es quién hace el negocio finalmente). Esta ausencia de reglamentación efectiva sobre la calidad de los productos importados sería la principal responsable del escaso contacto existente entre empresas de mediano y gran tamaño con MyPES en el territorio nacional.
7. **FALTA DE MANO DE OBRA INSTRUIDA O CALIFICADA:** Problemas en el acceso a mano de obra que sea responsable y que tenga los conocimientos necesarios en el rubro. Esto, fundamentalmente, por la incapacidad de ofrecer sueldos acorde a la preparación del personal requerido. Además, la opción de capacitar (a través de SENCE) la mano de obra contratada suele ser caro y de difícil acceso (burocracia) para la MyPE.
8. **FALTA DE ASOCIATIVIDAD:** Inexistencia de redes de contacto entre micro y pequeños empresarios que compartan una cultura productiva y con una orientación hacia el mercado. Los espacios de reunión y de conversación no existen formalmente o bien, los que tienen, no se orientan a estos objetivos de mercado. Falta de confianza en el trabajo de otros; básicamente, en la responsabilidad al momento de cumplir con las fechas. Problemas de comunicación; no se obtiene lo que se quiere en el caso de asociatividades en encadenamiento productivo.
9. **FALTA DE CONOCIMIENTO DE NUEVAS TECNOLOGIAS:** a pesar de la existencia de acceso a nuevas tecnologías, no existe un apoyo guiado y aplicado al negocio en el uso de éstas.
10. **RUBROS SIN CERTIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS:** Falta de accesos a certificaciones de los distintos rubros de microempresarios (orfebrería, escultura, trabajos en madera, trabajos en vidrio, etc.), sobre todo aquellos que son menos masivos.

Tras el análisis de estas 10 principales dificultades de las MyPES, se observa la existencia de una necesidad concreta por servicios de asesoría en las actividades que conforman la línea de apoyo en la cadena de valor de un negocio. Además, se hace evidente la necesidad de apoyo adicional en algunas de las actividades primarias de las empresas (puntos 1 y 4 del listado antes mostrado).

Más específicamente, existiría una necesidad de asesoría en todas aquellas actividades que no conforman el “*core business*” del empresario o la operación misma, las cuales serían:

- Marketing y Ventas: proporcionar un medio por el cual los compradores puedan adquirir el producto e inducirlos a realizar la compra, como publicidad, promoción, selecciones y relaciones del canal y precio.
- Apoyo en Abastecimiento: compra de los insumos necesarios, manejo de inventarios, metodología en administración de pedidos.
- Desarrollo de Tecnología: esfuerzos por mejorar el producto y el proceso. Apoyo en el acceso y utilización de nuevas tecnologías.
- Administración de Recursos Humanos: apoyo en la búsqueda, contratación y compensaciones de los trabajadores de la MyPE.
- Infraestructura de la Empresa: apoyo en la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, asuntos legales y administración de calidad.

De los resultados de esta investigación cualitativa, surge la propuesta fundamental de este trabajo de titulación. A través del apoyo de alumnos universitarios y de institutos técnicos y profesionales se buscará ser el soporte de las MyPES en las actividades de apoyo a su negocio central, aportando en la disminución de la brecha que separa a las grandes y medianas empresas de las MyPES, ya que se pretenderá entregar a bajos costos (comparativamente con los precios cobrados por consultoras especializadas) los servicios a los cuales acceden las grandes y medianas empresas al contratar a consultoras o profesionales especializados que atiendan sus necesidades en temas de marketing, contabilidad, legislación laboral, etc.

#### **(d) Diseño Mapa de Actores Intervinientes**

A continuación se hace necesario desarrollar un mapa de actores intervinientes que permita identificar los actores públicos y privados relevantes, y señalar su posición respecto al trabajo que se quiere efectuar. Las siguientes actividades son necesarias para una adecuada configuración del mismo<sup>28</sup>:

1. Identificar a los actores públicos y privados intervinientes
2. Caracterizar a todos los actores, sus posiciones y sus intereses
3. Identificar otros actores necesarios y no intervinientes
4. Identificar ámbitos de convergencia y divergencia de posiciones

En base a estos pasos de desarrollo se obtuvo la siguiente información:

##### **1. Caracterización actores públicos y privados intervinientes:**

- SERCOTEC: Servicio de Cooperación Técnica, cuya tarea central es apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las MyPES y fortalecer la capacidad de gestión de sus empresarios. Su objetivo es contribuir a que las empresas de menor tamaño conformen un sector dinámico de la economía que aporte significativamente al aumento de la productividad, a la creación de mejores empleos, al desarrollo local, a la superación de la pobreza y a una mejor distribución de los ingresos.
- Chile emprende: Programa dependiente del gobierno de Chile, opera sobre la base de un trabajo mancomunado entre los actores públicos y privados de cada territorio, Chile Emprende busca facilitar y potenciar el desarrollo de oportunidades de negocios para las MyPES en territorios predefinidos, en todas las regiones del país.
- CORFO: La Corporación de Fomento de la Producción es el organismo del Estado chileno encargado de promover el desarrollo productivo nacional.
- Oficinas de fomento productivo (OFP): Entidades dependientes de las municipalidades, cuyo objetivo es apoyar el crecimiento de los micro y pequeños empresarios en todas las áreas del quehacer económico, fomentando la creación, desarrollo y crecimiento de las MyPES de cada comuna. Entregan apoyo a los microempresarios formalizados de todos los sectores productivos, y a los microempresarios informales que deseen formalizar su actividad. Son a su vez la voz de las MyPES en cada comuna frente a SERCOTEC.
- Asociaciones y gremios de MyPES: agrupaciones de micro y pequeñas empresas, tanto del mismo rubro como distintos, que tienen por objeto el trabajo en equipo para obtener mejores oportunidades para desarrollarse en el mercado nacional e incluso internacional.

---

<sup>28</sup> Fuente Metodológica: Consultora Luís Zaviezo S. Zaviezo, Arriagada y Cía. Ltda.

- MyPES del territorio: todas aquellas unidades productivas con ventas menores a UF 25.000 anuales y que venden sus productos o tienen localizados sus talleres de trabajo en alguna de las 8 comunas del Territorio Santiago Centro.
- Bancos: instituciones financieras que entregan créditos a las MyPES.
- Proveedores: empresas públicas y/o privadas de distintos rubros, que entregan a las MyPES los insumos necesarios para la ejecución de sus negocios.

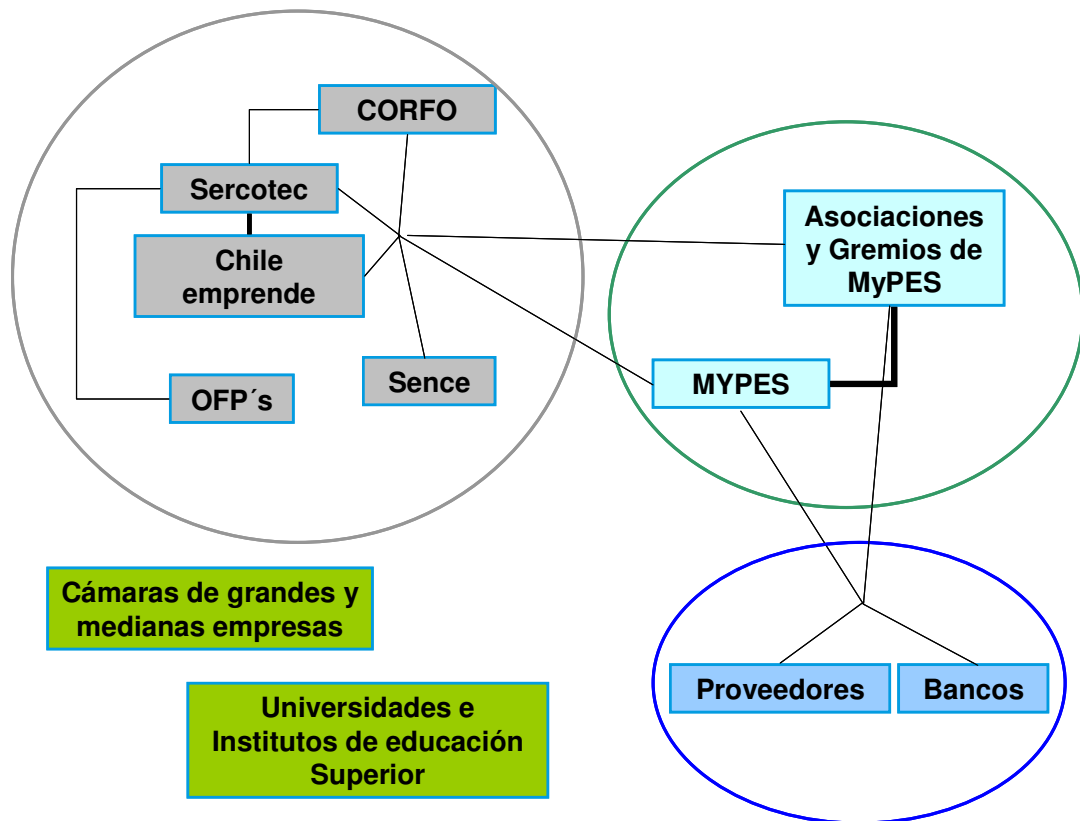
## 2. Actores necesarios y no intervinientes:

- Asociaciones de grandes y medianas empresas.
- Cámaras de empresarios.
- Universidades públicas y privadas.
- Centros de formación técnica e Institutos profesionales.

## 3. Ámbitos de convergencia y divergencia de posiciones:

- Grandes y medianas empresas no subcontratan a las MyPES nacionales.
- Gobierno fomenta los Tratados de Libre Comercio internacionales y las MyPES se sienten amenazadas por éstos, pues afectan la competitividad de sus negocios.
- Fondos de apoyo a las MyPES ponen exigencias muy elevadas a los ojos de las MyPES.
- MyPES sienten que no reciben apoyo suficiente por parte de los organismos gubernamentales.
- Bancos otorgan créditos a tasas muy elevadas para las MyPES.
- Muchas veces los proveedores abusan de la poca capacidad de negociación de las MyPES.
- SENCE no permite que las MyPES escojan con completa libertad el tema de sus cursos de capacitación.
- Asociaciones y gremios de MyPES logran beneficios en muy largo plazo a los ojos de los participantes.
- Asociaciones y gremios de MyPES no logran obtener con facilidad beneficios y mejores opciones frente a bancos y proveedores.

Figura 5. Mapa Actores Intervinientes



Fuente: Elaboración propia

### (e) Definición segmento de interés

El segmento escogido como objetivo para ser receptores de los servicios entregados por el centro en diseño, serán todas aquellas MyPES que al menos cumplan con los siguientes requisitos:

- MyPES que demuestren un crecimiento sostenido o que hayan alcanzado la madurez (con más de 1 año de existencia) y cuyo nivel de ventas mensuales supere los \$ 800.000<sup>29</sup>.
- MyPES cuyas expectativas sean de crecimiento o al menos que el negocio represente el real sustento del empresario, o en otras palabras, que aspire a la sustentabilidad de la empresa.

<sup>29</sup> La elección de estas dos cotas (1 año de existencia y nivel de ventas mensuales superiores a \$800.000) como indicadores de un nivel de estabilidad de la MyPE, fue efectuada en conversaciones con Lizzy Vidal Neira, Ejecutiva Dirección Regional Metropolitana, CORFO.

El nivel educacional del empresario y el rubro en el cual se desempeñe la empresa no serán variables de filtro en esta segmentación.

Sin embargo, es necesario conocer la clasificación de empresas en base al sector económico potencial al que pueden pertenecer, ya que esto será relevante al momento de determinar el tipo de servicios que se ofrecerán, el cual deberá ser segmentado respecto a la funcionalidad y el impacto que éstos podrían generar en los distintos rubros.

La clasificación de las MyPES de acuerdo al sector productivo, es la siguiente:

- Sector Agrícola: Explotación del campo y sus recursos.
- Sector Comercio: Compra de bienes o mercancías para la venta posterior.
- Sector Construcción: construcción de obras viales, obras civiles y montajes, obras hidráulicas, área energía, área minera e infraestructura privada.
- Sector Industria: Transforma la materia prima en un producto terminado. La industria tiene numerosas actividades de acuerdo con sus procesos de transformación. Éstas pueden ser:
  - Textil
  - Eléctrica
  - Hulera
  - Minera
  - Cementera
  - Productora de alimentos
  - Vidriera
  - Siderúrgica
  - Química
  - De aceites y grasas vegetales
  - Elaboradora de bebidas
  - Maderera básica
- Sector Pesca: Explotación de recursos marítimos, de ríos y/o lagos.
- Sector Servicios: Comercializan servicios profesionales o de cualquier tipo.
- Sector Turismo: Comercialización de servicios asociados a las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios y otros.



## 2.02 Caracterización Oferta: Centros de estudios superiores

A través de una búsqueda en las distintas instituciones de educación superior de la Región Metropolitana, considerando tanto institutos Profesionales como Universidades estatales y privadas; y una vez determinadas las carreras impartidas por cada centro, se generó el siguiente desglose por áreas temáticas de interés para entregar servicios a las MyPES:

- Área administración, negocios y gestión de empresas. Carreras principales:
  - Contador Auditor
  - Ingeniería Comercial
  - Administración de Empresas
  - Ingeniería de Ejecución en Administración
  - Ingeniería de Ejecución Industrial
  - Ingeniería Civil Industrial
  
- Área publicidad y comunicaciones. Carreras principales:
  - Relaciones Públicas
  - Publicidad
  
- Área tecnología e informática. Carreras principales:
  - Ingeniería en Redes y Comunicaciones
  - Ingeniería Informática
  - Analista Programador
  - Ingeniería de Ejecución en Conectividad y Redes
  - Ingeniería de Ejecución en Informática
  - Ingeniería en Computación e Informática
  - Ingeniería de Ejecución en Informática
  
- Área diseño y arte. Carreras principales:
  - Diseño Grafico
  - Fotografía Profesional
  - Fotografía Publicitaria
  - Diseño Multimedia
  
- Área comercio internacional. Carreras principales:
  - Comercio Exterior
  - Ingeniería en Comercio Exterior

Para detalle de cada una de las áreas, respecto a las carreras e instituciones asociadas, ver anexo C.

## Capítulo 3. Diseño del Centro

### 3.01 Definición de Servicios

El primer servicio que este Centro ofrecerá será un diagnóstico de la empresa solicitante de servicios, el cual permitirá determinar que tipo de asesorías específicas deberá recibir la MyPE en cuestión, y si ésta efectivamente cumple con los requisitos par acceder a ellas. Para este diagnóstico se realizará un levantamiento de la realidad actual de la empresa, considerando tanto los procesos productivos como los comerciales, de administración de recursos, adquisición de insumos, etc. En este proceso será un factor relevante la preparación y experiencia de los consultores a cargo de este diagnóstico, tema que será abordado en el diseño del Plan de Recursos Humanos.

En cuanto al desarrollo de los servicios de asesoría propiamente tal, estos se definieron en base al tipo de MyPE al que atenderán, considerando la clasificación antes expuesta en la definición del segmento objetivo (capítulo 2). Los servicios de asesoría que ofrecerá el Centro, indicando además al sector productivo al que atenderán, son los siguientes:

#### Servicios Área administración, negocios y gestión de empresas

SERVICIO	RUBRO MYPES
Desarrollo de planes de marketing	Comercio, Servicios y Turismo
Análisis de competencia, posicionamiento y benchmarking	Agrícola, Comercio, Construcción, Industria, Pesca, Servicios y Turismo
Estudios de demanda	
Evaluación de proyectos de inversión	
Definición de misión, objetivos, políticas, estrategias y tácticas de la empresa	
Diseño o rediseño estructura organizacional	
Diseño o rediseño plan de recursos humanos	
Confección y análisis de balances contables	
Auditoría de estados contables, operativos o de gestión	
Análisis y segmentación de clientes	Comercio, Construcción, Industria, Servicios y Turismo
Optimización y sistematización de procesos productivos	Agrícola, Construcción, Industria, Pesca, Servicios y Turismo

Servicios Área de diseño y arte

SERVICIO	RUBRO MYPES
Diseño de marcas y logotipos	Agrícola, Comercio, Construcción, Industria, Pesca, Servicios y Turismo
Diseño de Imagen corporativa	
Diseño de identidad corporativa Web	
Diseño de envases para productos	Agrícola, Comercio, Industria y Pesca

Servicios Área tecnología e informática

SERVICIO	RUBRO MYPES
Diseño y desarrollos de sitios Web	Agrícola, Comercio, Construcción, Industria, Pesca, Servicios y Turismo
Análisis de nuevos procesos y sistemas a ser implementados en la empresa y/o reingeniería sobre procesos existentes para optimizar su funcionamiento	Agrícola, Comercio, Construcción, Industria, Pesca, Servicios y Turismo

Servicios Área comercio internacional

SERVICIO	RUBRO MYPES
Investigaciones de marketing internacional y apertura a mercados externos	Agrícola, Comercio, Industria y Pesca
Generación de modelo de operación para exportación y/o importación	
Perfil de mercado para exportar	

Servicios Área publicidad y comunicaciones

SERVICIO	RUBRO MYPES
Análisis y planificación de campañas publicitarias	Comercio, Construcción, Industria, Servicios y Turismo
Creatividad y estrategia publicitaria	
Asesoramiento en comunicación interna, coordinación y facilitación de reuniones y equipos de trabajo	

Como parte de los beneficios que se otorgarán por pertenecer a este centro, existirá una página Web que permitirá a todos los socios promocionar sus productos y servicios. El cobro o no de este servicio será testeado a través de una encuesta en el mercado objetivo.

También se realizarán ferias en forma periódica, donde se expondrán los productos y los trabajos de los alumnos. Será una oportunidad de negocio para las MyPES y una oportunidad de ingresar al mundo laboral por parte de los alumnos participantes. En estas ferias participarán entidades de interés para el desarrollo económico de las MyPES, tanto públicas como privadas.

Por último, se organizarán capacitaciones colectivas en temas que sean estandarizables, ya sea por su temático o por el o los rubros de los participantes. Un ejemplo de estas potenciales capacitaciones serían los temas relacionados con legislación laboral, declaración de impuestos, prevención de riesgos, etc.

### 3.02 Evaluación de Servicios en el mercado

Para evaluar los servicios diseñados para el Centro, se utilizó como herramienta metodológica una encuesta que fue enviada vía correo electrónico a una muestra aleatoria de MyPES del territorio Santiago Centro<sup>30</sup>. El objetivo central de esta encuesta fue determinar la demanda para cada uno de los servicios antes mencionados en este capítulo, así como también determinar la disposición de pago para éstos y así establecer la política de precios más adecuada para ellos.

Dentro de la encuesta también se incluyeron preguntas orientadas a identificar a las MyPES pertenecientes al segmento objetivo, a partir de las siguientes variables:

- Años de vida de la empresa
- Ingresos anuales
- Rubro

Los precios que fueron testeados a través de esta encuesta fueron determinados a partir de los costos<sup>31</sup> en los cuales incurrirá el Centro y través de una investigación de precios de mercado para servicios similares<sup>32</sup>.

La encuesta es expuesta en anexo D.

Para el desarrollo de la encuesta se utilizó un muestreo aleatorio simple<sup>33</sup>. El marco de la muestra correspondió a una base de datos entregada por SERCOTEC que contenía el nombre, apellido y correo electrónico de empresarios pertenecientes al Territorio Santiago Centro. Se envió un total de 6.824 encuestas de las cuales 219 fueron contestadas.

Del total de empresas encuestadas, un 9% de ellas (19 empresas) declararon tener menos de un año de existencia formal (ver tabla 1 figura 6) y un 32% (70 empresas) declararon que sus monto de ventas anuales se encontraban bajo los \$9.600.000 (ver tabla 2 y figura 7).

Tabla 1. Distribución años de existencia formal MyPES encuestadas

Alternativas	Nº de Respuestas
Al menos 1 año de existencia	200
Menos de 1 año de existencia	19
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>
Error Muestral	7,4%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

<sup>30</sup> La invitación para participar de la encuesta indicaba que ésta era voluntaria y confidencial, además de explicar brevemente los objetivos del estudio (ver anexo E). El desarrollo de este texto de invitación fue previamente validado por SERCOTEC.

<sup>31</sup> El detalle de los costos es expuesto en el capítulo 4 de esta memoria.

<sup>32</sup> Para el caso de ofrecer un espacio de promoción de productos y/o servicios de las MyPES. se consideró un porcentaje de los precios cobrados por páginas de Internet como [www.emol.cl](http://www.emol.cl) y [www.lun.cl](http://www.lun.cl), los cuales ascienden en promedio a \$2.300.000 mensuales, por espacios publicitarios de aproximadamente 1/4 de página por una aparición semanal.

<sup>33</sup> Muestreo Aleatorio Simple (SRS): cada elemento de la muestra tiene una probabilidad idéntica y conocida de ser seleccionado.

Figura 6. Gráfico distribución años de existencia formal MyPES encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 1

Tabla 2. Distribución ingresos anuales MyPES encuestadas

Alternativas	Nº de Respuestas
\$0 a \$9.600.000	70
\$9.600.001 o más	101
Sin respuesta	48
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>
Error Muestral	3,7%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 7. Gráfico distribución ingresos anuales MyPES encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 2

A partir de los resultados antes expuestos y considerando que el error muestral generado es apropiado, es posible obtener de manera aproximada el número de empresas que pertenecen al segmento objetivo dentro del Territorio Santiago Centro, las que corresponderían al 63,5% del total (87.233 empresas), es decir, 55.367 MyPES.

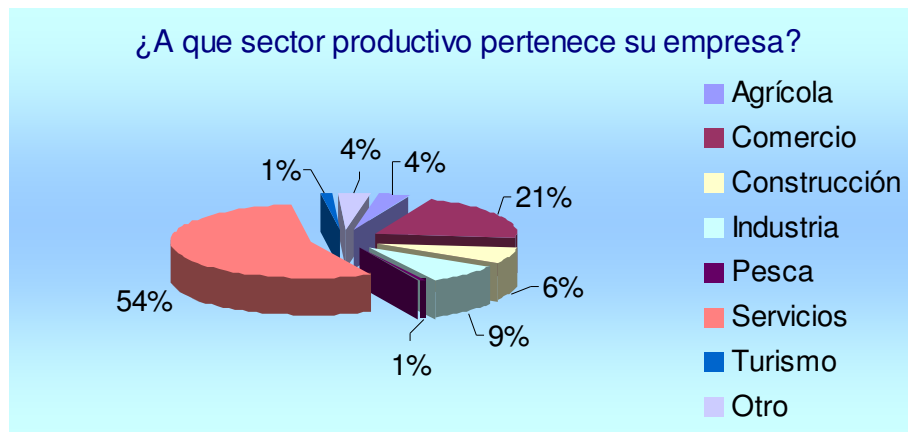
Los resultados de la encuesta, considerando sólo las respuestas del segmento objetivo<sup>34</sup> (130 encuestas), son los siguientes:

1. 74% de los encuestados declara no haber recibido nunca apoyo de alumnos de educación superior.
2. 65% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar por recibir servicios de asesoría por parte de alumnos de educación superior.
3. 60% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar por tener acceso a publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web.
4. 75% de los encuestados declara estar interesado en participar en ferias expositivas donde tengan la opción de promocionar su empresa y los productos y/o servicios que ella ofrece, en conjunto con otras MyPES.
5. Del 25% que declara no estar dispuestos a participar de estas ferias, el 62% corresponde a empresas del rubro servicios y el 17% a comercio.
  - a. Dentro del total de empresas pertenecientes al rubro servicios que contestaron la encuesta, el 29% declara no estar dispuesto a participar de estas ferias expositivas. Este resultado puede ser explicado porque ofrecer intangibles resulta ser más complicado en este tipo de eventos y puede ser percibido como excesivamente costoso frente a los potenciales beneficios generados (instalaciones de *stands* promocionales, impresión de folletos explicativos, etc. versus la incertidumbre de potenciales ventas futuras de servicios).
  - b. Dentro del total de empresas pertenecientes al rubro comercio que contestaron la encuesta, el 50% declara no estar dispuesto a participar de estas ferias expositivas. Estos resultados pueden ser explicados porque gran parte de los empresarios dedicados a este rubro tienen como clientes a personas y no a empresas; por lo tanto, participar de este estilo de ferias puede no resultar atractivo, dado que el público objetivo de ellos no estaría, en su mayoría, presente en el evento.
6. El 54% de los encuestados pertenece al rubro servicios y el 21% a Comercio. (ver figura 8).

---

<sup>34</sup> El segmento objetivo corresponde a MyPES con al menos un año de existencia formal y con ingresos mensuales iguales o superiores a \$800.000.

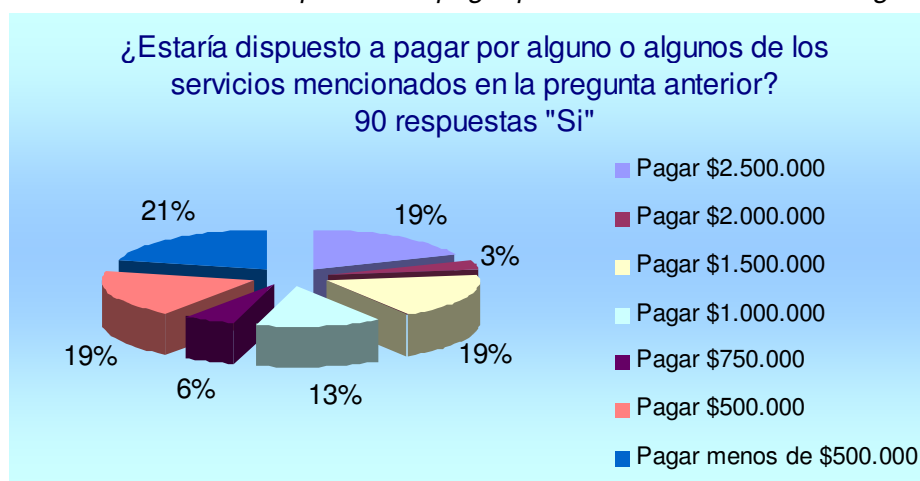
Figura 8. Gráfico distribución rubros MyPES encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta

7. El 65% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar por servicios de asesoría. De estos, el 40% estaría dispuesto a pagar menos de \$500.000 por proyecto. (ver figura 9).

Figura 9: Gráfico distribución disposición a pagar por servicios de asesoría según monto

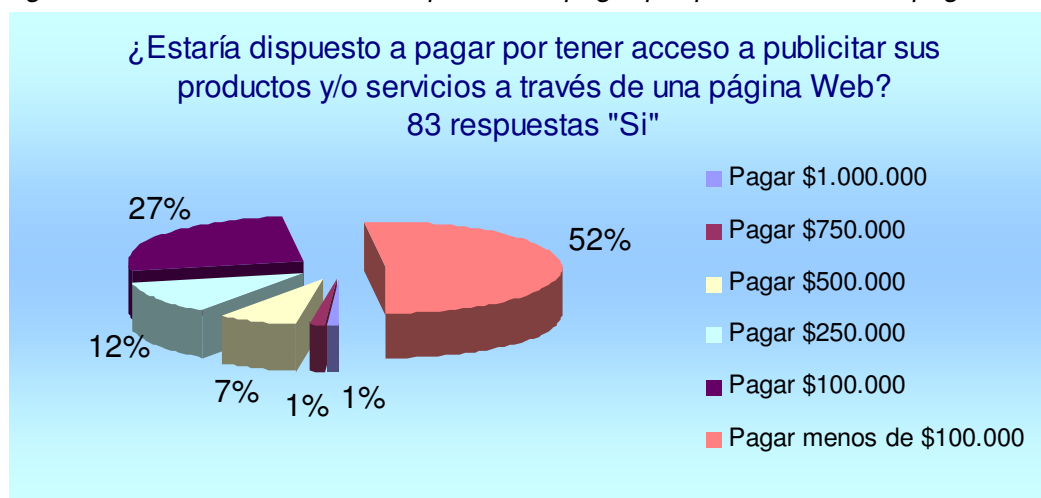


Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta

8. El 60% de los encuestados declara estar dispuesto a pagar por publicitar los productos y/o servicios de su empresa en una página Web. De estos, el 52% estaría dispuesto a pagar menos de \$100.000 por proyecto. (ver figura 10).



Figura 10: Gráfico distribución disposición a pagar por publicitar en una página Web



Fuente: Elaboración propia a partir de datos encuesta

Los resultados en cada una de las preguntas de la encuesta para este grupo de empresarios es expuesto con detalles en anexo F.

Las conclusiones generadas a partir del análisis de las encuestas obtenidas son las siguientes:

- Existe interés por parte de las MyPES de recibir servicios de asesoría de alumnos de educación superior.
- La demanda por servicios de asesoría es de un 65% del mercado objetivo, medida a partir de la disposición a pagar por los servicios de asesoría propuestos en la encuesta, correspondiente a aproximadamente 35.988 MyPES.
- La demanda por el servicio de publicitar a través del sitio Web del Centro es de un 60% del mercado objetivo, medida a partir de la disposición a pagar por el servicio, correspondiente a aproximadamente 33.219 MyPES.
- La demanda por servicios de capacitación es de un 59%, medida a partir de las evaluaciones de los 3 temas propuestos en el cuestionario, correspondiente a aproximadamente 32.667 MyPES.
- La demanda por participar de las Ferias Expositivas es de un 75% del mercado objetivo, medida a partir de la disposición a participar del evento, correspondiente a aproximadamente 41.524 MyPES.
- En un grupo importante de los encuestados, la intención de pago por los servicios testeados es menor a los costos generados por la ejecución de éstos. Por lo tanto, el modelo de negocios del Centro deberá considerar el cobro de un porcentaje de los costos de ejecución de los servicios.
- Los títulos de los temas de capacitación deben ser auto-explicativos y llamativos, para lograr captar la atención de los empresarios y motivarlos a participar, asegurándose, además, de que el objetivo de estos sea correctamente transmitidos (ver comentario en anexo nº F punto 21).

### 3.03 Modelo de Negocios

El negocio del Centro se basará en la venta de servicios de asesoría a MyPES del Territorio Santiago Centro, clientes que representarán parte de las fuentes de ingresos del negocio. El resto de los costos deberán ser atendidos por organismos públicos y/o por donaciones externas de<sup>35</sup>:

- Oficinas de fomento productivo municipales (OFFP)
- Ministerio de Economía
- Organismos de apoyo a las MyPES:
  - SERCOTEC
  - Chile Emprende
- Banco Interamericano del Desarrollo (BID)

La estructura de ingresos por la venta de servicios a MyPES, es la siguiente:

a) Cobro mensual a usuarios del sitio Web con fines promocionales de sus productos y/o servicios. Éste representará un 20% de los costos operacionales generados por la ejecución del servicio.

b) Cobro por proyectos de asesoría entregados. Este cobro será semestral y una vez que la asesoría haya finalizado. Adicionalmente, tendrá una componente fija que corresponderá al 20% de los costos del proyecto, más una parte variable proporcional a los beneficios generados por la asesoría en la empresa atendida.

c) Cobro a empresarios participantes de las capacitaciones. Estos cobros serán por proyecto y al inicio de los cursos, y representarán la totalidad de los costos operacionales generados por la ejecución del servicio<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Fuente: las entidades enumeradas como potenciales fuentes de financiamiento, fueron escogidas en base a los consejos del Señor Claudio Reyes, Asesor Gerencia General, Gobierno de Chile, SERCOTEC.

<sup>36</sup> A través de SENCE, los empresarios recuperan, en su mayoría el 100% invertido en estos cursos.

### **3.04 Misión y Objetivos Estratégicos**

El primer objetivo de éste Centro será el entregar servicios de asesoría a las MyPES del territorio Santiago Centro, generando respuestas rápidas y claras a los problemas y solicitudes que éstas planteen. Para esto, se buscará articular a los Centros Educativos privados y públicos de la Región Metropolitana en pos de una asesoría focalizada y permanente en todas aquellas actividades de apoyo al negocio central de cada micro y pequeña empresa.

En base a esto, se define la misión de CASEMYP como sigue:

*“La misión de CASEMYP será articular los servicios de asesoría entregados a las MyPES del territorio Santiago Centro, para que éstas cuenten con herramientas que les permitan desarrollarse de manera sustentable y participar competitivamente en el mercado nacional e internacional”*

### **3.05 Descripción de la estructura de CASEMYP**

#### **(a) Plan Operacional**

- Relación con los proveedores:

Los proveedores del Centro serán las Universidades e Institutos de Educación Superior ubicados en la Región Metropolitana, quienes serán el puente de contacto directo con los alumnos memoristas que finalmente ejecutarán los servicios de asesoría. La oferta del Centro para los proveedores serán temas de memoria con necesidades definidas y claras, ya que el diagnóstico previo realizado por el Director de CASEMYP o el Consultor a cargo, será el que determine el marco general en el cual se desarrollarán las memorias de los alumnos.

Respecto al contacto con las Universidades e Institutos de Educación Superior, éste será de exclusiva responsabilidad de la Secretaria de CASEMYP. Será ella quien se encargará de informar a las Instituciones y Carreras correspondientes, los temas de memoria disponibles. A su vez, será responsable de contactarse con los alumnos que se interesen por los proyectos y coordinar las reuniones con Director del Centro, donde se acordaran los plazos, alcances e hitos relevantes para la ejecución de las asesorías.

Para motivar a los alumnos a participar en estos proyectos, se les entregará un pago equivalente a \$300.000 al completar sus trabajos de titulación. Adicionalmente, se espera que la oferta de temas de memoria definidos y estructurados en empresas dispuestas a recibir este servicio, sea también un incentivo para estos alumnos.

- Relación con los clientes:

Un aspecto fundamental en la relación con los clientes es el proceso de diagnóstico de las MyPES y la determinación del servicio de asesoría que deben recibir. En este punto se debe lograr, en primer lugar, un completo conocimiento de la empresa, para determinar adecuadamente cual es su principal necesidad. En segundo lugar, se debe lograr una comunicación efectiva con el empresario, para que éste sea partícipe de la toma de decisiones respecto al tipo de asesoría que su empresa debe recibir.

El proceso de atención de clientes se compondrá de los siguientes puntos:

- Negociación:

En esta etapa, el Director del Centro tomará contacto con los potenciales clientes, con el fin de explicarles en que consisten los servicios que ofrece CASEMYP. Además, se deberá explicar que existe en primera instancia un diagnóstico de la empresa, el que permitirá determinar con fundamentos cual es el tema de la asesoría a la cual debe someterse la MyPE con el fin de obtener los mejores resultados. También en esta etapa del proceso de atención a clientes se debe explicar que existe un co-pago por estos servicios, el cual está dividido en una parte fija que corresponde al 20% de los costos generados y una parte variable proporcional a los resultados obtenidos por el proyecto. Esta es una de las etapas más importantes, pues concluye con la aceptación del o los servicios por parte del empresario.

- **Iniciación del servicio:**

Una vez aceptados los términos y condiciones de la prestación de servicios, el Director de CASMYP o el Consultor a cargo, realizará el diagnóstico de la empresa. Con la información levantada durante esta etapa del proceso, se determina el servicio de asesoría al cual debería someterse la empresa. Este servicio deberá ser propuesto al empresario junto con los argumentos que llevaron a tomar tal determinación. Es muy importante que la decisión final respecto al servicio de asesoría que se ejecutará, sea tomada en conjunto con el empresario, ya que así se asegura una completa disposición de la empresa para apoyar en todos los aspectos necesarios para una correcta y óptima ejecución del servicio. Finalmente, en esta etapa, una vez determinado el tema de la asesoría a ser realizada, se iniciarán los contactos con Universidades e Institutos de Educación Superior, en la oficina de titulaciones de la carrera que corresponda, en búsqueda de los alumnos que ejecutarán la asesoría. Así, esta etapa culmina con una reunión de coordinación entre el Director del Centro o Consultor a cargo, los alumnos que trabajarán en la asesoría y el empresario que recibirá el servicio. Aquí se establecerán en definitiva los plazos de entrega finales y parciales del trabajo, junto con la coordinación de reuniones periódicas para la supervisión del proyecto. Adicionalmente, se definirán los objetivos que permitirán evaluar la calidad del servicio entregado.

- **Ejecución del servicio:**

Una vez contactados los alumnos que realizarán su trabajo de titulación con la MyPE diagnosticada, se iniciará el proceso de asesoría, el cual tendrá una duración estimada de 6 meses<sup>37</sup>. Durante este periodo, el trabajo realizado por los alumnos deberá ser constantemente supervisado por el Director o Consultor a cargo, quién deberá velar por el cumplimiento de los plazos estipulados en la primera reunión de coordinación. Es muy importante que en esta etapa el contacto entre el empresario y los alumnos sea fluido y constante.

- **Finalización:**

En esta etapa los alumnos entregan su trabajo final de titulación, cumpliendo con los objetivos finales establecidos en la primera reunión de coordinación (un informe con el producto final de su trabajo, una serie de recomendaciones o pasos a seguir, el diseño de un producto definido, etc.).

---

<sup>37</sup> Este periodo de tiempo puede variar dependiendo de los plazos dispuestos por la casa de estudios correspondiente, respecto a los plazos dispuestos para la ejecución de las memorias y/o trabajos de titulación.

- Localización:

El Centro tendrá sus dependencias en una sola oficina de aproximadamente 40 mt2 instalada dentro de la OFP (Oficina de Fomento Productivo) de una Municipalidad del Territorio Santiago Centro. Se destinará una oficina como sala de reuniones equipada para la atención de los empresarios y la exposición de los trabajos ejecutados. Deberá haber también una oficina para el Director y una recepción para la atención de los clientes.

Las alternativas propuestas de localización son:

- OFP de comuna La Pintana
- OFP de comuna San Ramón
- OFP de comuna Independencia

Los tres motivos por los cuales se recomiendan estas comunas son:

1. La Pintana y San Ramón son unas de las comunas más pobres de la en la provincia de Santiago<sup>38</sup>. Por este mismo motivo, el apoyo entregado a empresas de estas comunas tendería a generar mejores resultados ya que las necesidades son mayores y comparativamente más simples de resolver.
2. Históricamente, los empresarios de estas tres comunas han estado más dispuestos que los de comunas como Santiago, a participar en proyectos de apoyo a las MyPES<sup>39</sup>.
3. Las Oficinas de Fomento Productivo de estas tres comunas cuentan con una infraestructura adecuada como para albergar las dependencias de CASEMYP<sup>40</sup>.

---

<sup>38</sup> Fuente: Encuesta CASEN 2006. Ver detalles en anexo G.

<sup>39</sup> Fuente: reunión con el señor Almagro Valdivia, encargado de la Oficina de Fomento Productivo de la comuna de Santiago.

<sup>40</sup> Fuente: reunión con el señor Almagro Valdivia, encargado de la Oficina de Fomento Productivo de la comuna de Santiago.

## **(b) Plan de Marketing**

- **Producto o Servicios:**

Los servicios que ofrecerá CASEMYP fueron expuestos en detalle en el primer punto de este capítulo.

- **Precio:**

En base a los resultados de la evaluación de servicios en el mercado y al juicio de personas insertas en el mundo de las MyPES<sup>41</sup>, el cobro por servicios entregados tendrá la siguiente estructura:

1. **Servicios de Asesoría:**

- a. **Co-pago del 20% de los costos operacionales:**

Los costos operacionales generados mensualmente por la entrega de asesorías para cada MyPE, son los siguientes:

- Pago al Director del Centro o Consultor a cargo por la atención entregada en el diagnóstico y supervisión de la asesoría: \$100.000 mensual.
- 5% del pago a la Secretaria del Centro (pues se considera que debe destinar un 5% de su tiempo a cada una de las MyPES para contactar a los alumnos para realizar las memoria, contactar al empresario y coordinar las reuniones de trabajo, además de atender consultas menores que se generen durante el desarrollo de las asesorías): \$12.000 mensual.
- 7,5% del pago por arriendo de la oficina (pues el principal servicio del Centro serán las asesorías y las dependencias estarán en su mayoría destinadas a atender requerimientos provenientes de este servicio): \$12.000 mensual.
- 7,5% del pago por servicios básicos (pues el principal servicio del Centro serán las asesorías y las dependencias estarán en su mayoría destinadas a atender requerimientos provenientes de este servicio): \$13.500 mensual.
- Pago a alumnos memoristas: \$50.000 mensual.

Todos estos costos generan un total de \$187.500 mensuales, que corresponderían al costo de entregar el servicio de asesoría a cada una de las MyPES. Por lo tanto, el 20% corresponde \$37.500 mensuales.

Luego, considerando que los proyectos deberían ser ejecutados en 6 meses, el cobro por asesoría efectuada a cada MyPE correspondería a \$225.000.

**=> Precio fijo semestral por asesoría: \$225.000.**

---

<sup>41</sup> Señor Claudio Reyes, Asesor Gerencia General, Gobierno de Chile, SERCOTEC.

b. Pago variable proporcional a los beneficios obtenidos: la estimación de este valor no puede ser generada *a priori* con certeza. Sin embargo, se recomienda el cobro de un 10% en el incremento de las ventas obtenido por el empresario tras 6 meses finalizado el proyecto.

Para la evaluación económica se supondrá que estos pagos serán efectuados 6 meses después de finalizada la asesoría y que esta corresponderá a \$175.625, valor que en la práctica será variable y dependerá no sólo de los resultados del proyecto sino también del tamaño de la empresa atendida.

Para la estimación de este valor se consideró que la fundación Simón de Cirene, que realiza proyectos de apoyo a las MyPES similares a los que CASEMYP ofrecerá, ha logrado en promedio aumentar las ventas de las empresas atendidas en un 43%. Por lo tanto, se cree que CASEMYP debería generar un aumento del 25% en las ventas de las MyPES asesoradas. Si se considera que el 58% de las empresas tiene un monto de ventas anuales entre los \$9.600.000 y \$44.000.000 (resultados encuesta efectuada en este trabajo), es posible definir como valor de referencia para esta estimación un monto de ventas de \$14.050.000 anuales (valor cercano a la moda). Por lo tanto, un aumento del 25% de las ventas mensuales representaría \$292.708. Luego, el 10% de esto correspondería a \$29.270 mensuales o \$175.625 en 6 meses por MyPE.

**=> Precio variable semestral por asesoría: \$175.625.**

Finalmente, considerando la componente fija y variable del precio cobrado a las MyPES por asesoría efectuada, se obtiene un valor total semestral de \$400.625. En este punto del análisis es importante considerar la distribución de la disposición de pago por los servicios de asesoría (ver figura 9). Dado que el 21% de los encuestados está dispuesto a pagar menos de \$500.000 por proyecto, el valor antes estimado permitiría abordar un amplio porcentaje del mercado objetivo establecido.

**=> Precio total semestral por asesoría: \$400.625.**

## 2. Servicios de publicidad en página Web CASEMYP:

Co-pago del 20% de los costos operacionales generados mensualmente por la entrega de este servicio, los que corresponden al pago por publicitar el sitio Web de CASEMYP en otros sitios de Internet: \$2.142.000 mensual, por lo tanto el 20% corresponde \$428.400 mensuales.



### 3. Cursos de Capacitación:

a. Pago de la totalidad de los costos operacionales generados mensualmente por curso de capacitación, los que corresponden a:

- Pago por arriendo de la sala de capacitación: \$21.333<sup>42</sup>.
- Pago a profesores: \$14.933<sup>43</sup>.
- Pago a OTEC (organismo técnico de capacitación) por otorgamiento de código SENCE: \$3.627<sup>44</sup>.

Todos estos costos generan un total de \$39.893 mensuales que corresponderían al costo de capacitación por MyPE.

**=> Precio total por capacitación: \$39.893.**

- Promoción:

Considerando que el proyecto se iniciará en una sola comuna, el plan promocional inicial se realizará mediante contacto directo con las empresas que hayan sido escogidas para el plan piloto. También se generarán contactos con empresarios en los principales centros de afluencia de MyPES, en las cooperativas y asociaciones existentes en la comuna. Es decir, en esta primera etapa se aplicara como acción de promoción la venta personal o también llamada marketing directo<sup>45</sup>.

Luego, para el lanzamiento del centro en todas las comunas del territorio, se recomienda la inversión de \$15.000.000 para una agresiva campaña de lanzamiento en páginas Web, medios de transporte públicos (Metro, Transantiago) y radio. También se recomienda relacionarse con una agencia de publicidad contratada para el desarrollo de esta campaña publicitaria, bajo la constante supervisión del Director de CASEMYP, verificando que el mensaje sea correctamente transmitido de acuerdo a la misión del Centro y en un lenguaje claro, preciso y que logre captar la atención del público objetivo. Aquí se hará uso de la publicidad, entendida como la comunicación no personalizada que se realiza a través de un medio de comunicación masivo, como acción de promoción de los servicios del Centro<sup>46</sup>.

---

<sup>42</sup> Fuente: considerando que el arriendo de una sala de capacitación por medio día es de \$40.000 (<http://venta-oficinas.vivastreet.cl/arrendar-oficinas/arriendo-sala-capacitacion.>), y suponiendo que en promedio los cursos tendrían una duración de 8 sesiones, se obtiene un costo total de \$320.000 por capacitación. Luego, para un promedio de 15 alumnos por curso, se tiene que el costo operacional por cada uno de los empresarios participantes es de \$21.333 aproximadamente.

<sup>43</sup> Fuente: suponiendo que cada curso de capacitación dura 8 sesiones, que cada una de estas sesiones tiene una duración de 4 horas y que asisten en promedio 15 alumnos, con un sueldo por hora de profesor de \$7.000, tenemos un gasto total por curso de \$224.000. Por lo tanto por alumno se genera un costo de \$14.933.

<sup>44</sup> Suponiendo que se le pagará a la OTEC un 10% de los costos generados (habitualmente la OTEC cobra el 10% de los ingresos facturados por capacitación), y considerando que el costo total es la suma del costo de arriendo de la sala y el pago al profesor, se tiene un costo por código SENCE de \$54.400 por curso. Luego, considerando nuevamente que participan 15 alumnos en promedio, el costo operacional correspondiente por participante es de \$3.627.

<sup>45</sup> Fuente: Apuntes Profesor Máximo Bosch, curso Gestión Comercial, IN58A.

<sup>46</sup> Fuente: Apuntes Profesor Máximo Bosch, curso Gestión Comercial, IN58A.

Es importante considerar que en el mundo de las MyPES suele haber comunicación fluida dentro de los centros de afluencias de éstas, y las opiniones respecto a instituciones o programas de apoyo suelen difundirse rápidamente generando consensos y posicionando ciertos juicios positivos y/o negativos en la “conciencia colectiva”. Es por esto que será de suma importancia los resultados generados en el plan piloto de desarrollo del CASEMYP, ya que la promoción “boca/oreja” (comunicación que realizan los clientes, actuales o potenciales, acerca de los servicios que ofrecerá CASEMYP<sup>47</sup>), tendrá un peso muy relevante en la campaña promocional del Centro.

- Plaza (distribución):

La cobertura inicial será la de las MyPES de la comuna que haya sido escogida para el plan piloto. Una vez que el proyecto sea lanzado a todo el territorio, la cobertura serán las ocho comunas que rodean el eje Santa Rosa, Mac-Iver y Recoleta.

### **(c) Plan de Ventas**

- Estrategia de ventas:

Tal como ya se ha mencionado, la selección de las primeras MyPES a ser atendidas con el servicio de asesoría será un factor relevante para el desarrollo futuro del Centro, tanto desde el punto de vista promocional como operacional, desde la perspectiva de la relación con los proveedores y clientes. Por lo tanto, es importante considerar los siguientes aspectos en la selección de las primeras MyPES:

- Se recomienda trabajar con empresarios completamente dispuesto a recibir apoyo y ejecutar cambios en sus negocios, deseosos de superación y concientes de su incapacidad.
- Se aconseja elegir MyPES de al menos 5 años de existencia, ya que en esta etapa de desarrollo se espera que el negocio esté consolidado y el empresario maneje con detalle la estructura de su empresa, sus fortalezas y sus debilidades.
- Se recomienda que el rubro de las primeras empresas a ser atendidas sea el Comercial, dado que existe mayor disponibilidad de empresas en este rubro; y que, por la naturaleza lineal de sus procesos, posee necesidades que pueden ser fácilmente detectadas y analizadas.
- Se recomienda que las asesorías se orienten a la gestión de empresa; más específicamente a temas relacionados con la estructuración de ventas, estructuración de costos, análisis y/o investigación de clientes y definición de misión y/u objetivos de la empresa, ya que se espera que con este tipo de asesorías se obtengan resultados en el corto plazo.

---

<sup>47</sup> Fuente: Apuntes Profesor Máximo Bosch, curso Gestión Comercial, IN58A.

La estrategia de ventas propuesta para los clientes de CASEMYP, una vez finalizado el plan piloto, será la búsqueda de potenciales clientes mediante el contacto directo con empresarios que figuren en la red de contactos de las OFP de las municipalidades del territorio, y a través de publicidad de lanzamiento masiva, con el fin de dar a conocer los servicios que ofrece el Centro para el sector. Para esto se utilizará publicidad en radio, diarios, medios de transporte público (Metro, Transantiago, etc.) y páginas Web.

Una vez contactados los potenciales clientes, se llevará a cabo una reunión de levantamiento de necesidades, en las cuales se expondrán los beneficios que podría obtener la empresa con los servicios que ofrece CASEMYP, y se escucharán sus necesidades. Posterior a esta reunión se presentará una propuesta con la asesoría específica que debería recibir la empresa.

- Incentivos a alumnos:

Con el fin de lograr que los alumnos memoristas se comprometan con el cumplimiento de las asesorías, se les entregará un pago de \$300.000 por proyecto finalizado. Además, se realizarán reuniones con el Director de CASEMYP y el cliente, donde se expondrán los avances y dudas del proyecto y donde los alumnos tendrán la oportunidad de recibir apoyo en la ejecución de sus trabajos de titulación.

Además, los alumnos memoristas tendrán la oportunidad de participar en las Ferias Expositivas, mostrando sus trabajos y los resultados generados por éstos, siendo ésta también una oportunidad para iniciarse en el mundo laboral.

- Estimación de ventas

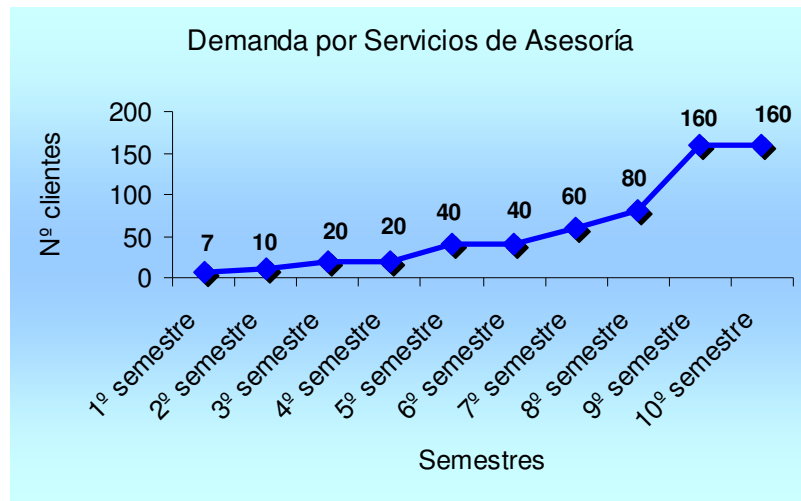
Para la evaluación económica de este proyecto, se realizó una estimación de la cantidad MyPES solicitantes de los distintos servicios, a partir de la información obtenida de los resultados de la encuesta efectuada.

En el caso de las asesorías se determinó iniciar los servicios con 7 MyPES de la comuna en la cual se instale el Centro (plan piloto), para luego aumentar paulatinamente hasta llegar a un máximo de 20 MyPES dentro de la misma comuna. Una vez que el Centro sea lanzado a todas a las comunas del territorio, se espera atender semestralmente a 10 MyPES por comuna. En el quinto año de ejecución del centro se espera que este número aumente al doble, obteniendo una demanda final de 160 MyPES atendidas semestralmente (ver figura 11).

Para el caso de servicios de publicidad en la página Web de CASEMYP, cuya oferta comenzaría el segundo semestre del tercer año de ejecución del Centro, se consideró, conservadoramente, un aumento paulatino en el número de clientes, comenzando con 40 solicitudes para finalizar con 150 empresas que harían uso de este servicio (ver figura 12).

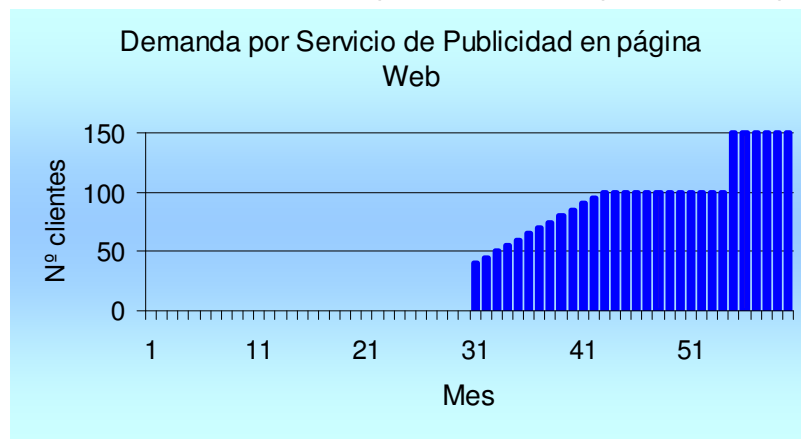
Por ultimo, para el caso de los cursos de capacitación (que comenzarían a partir del tercer semestre de ejecución del Centro) se plantea una oferta inicial de dos cursos semestrales, para luego ir aumentándola paulatinamente hasta llegar a cinco cursos por semestre durante el quinto año de ejecución de este proyecto (ver figura 13).

Figura 11: Gráfico demanda estimada para servicios de asesoría



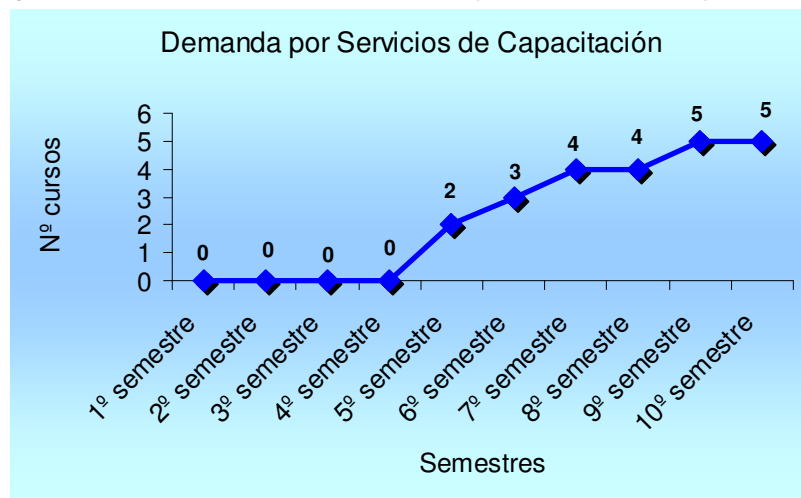
Fuente: elaboración propia

Figura 12: Gráfico demanda estimada para servicios de publicidad en página Web



Fuente: elaboración propia

Figura 13: Gráfico demanda estimada para cursos de capacitación



Fuente: elaboración propia

#### **(d) Plan de Recursos Humanos**

Para su inicio, el proyecto no requiere de una estructura organizacional compleja. La figura principal será el Director del Centro, quién se encargará del constante análisis del mercado y la adaptación de la estrategia corporativa, siempre enfocada en satisfacer las necesidades de las MyPES. Además, será el encargado de llevar a cabo los diagnósticos de las MyPES y determinar el servicio de asesoría al cual deberán acceder. Él será la cara visible del Centro ante los clientes, responsable de la correcta ejecución de las asesorías y de la coordinación y organización de los distintos servicios adicionales que ofrecerá el Centro. La recaudación de donaciones y el financiamiento de las actividades también será tarea del Director de CASEMYP, quién deberá mantener contacto directo con los organismos públicos y privados que estén dispuestos a financiar parte de las actividades realizadas en el Centro. El Director tendrá un contrato fijo y a tiempo completo.

En el caso de existir más de 7 MyPES solicitantes de servicios en un mismo periodo, el Director contará con el apoyo de un Consultor para realizar estos diagnósticos, el cual será contratado por proyectos y a honorarios, recibiendo \$100.000 por MyPE a cargo. Estos consultores deberían ser responsables de no más de 10 empresas a la vez, y deberán supervisar las asesorías realizadas por los alumnos memoristas, así como también ser los ejecutores de los diagnósticos previos.

El perfil tanto del Director del Centro como de los consultores debe ser el de un Ingeniero Civil Industrial o Comercial, con al menos 15 años de experiencia<sup>48</sup>.

También se contará con los servicios de un Administrador Web, el cual será contratado part-time (se consideran 15 horas de trabajo aproximadas a la semana). Él será el encargado de actualizar continuamente la información en la página Web del Centro, así como atender a los requerimientos que surjan por la venta de espacios promocionales para los productos y/o servicios de los clientes.

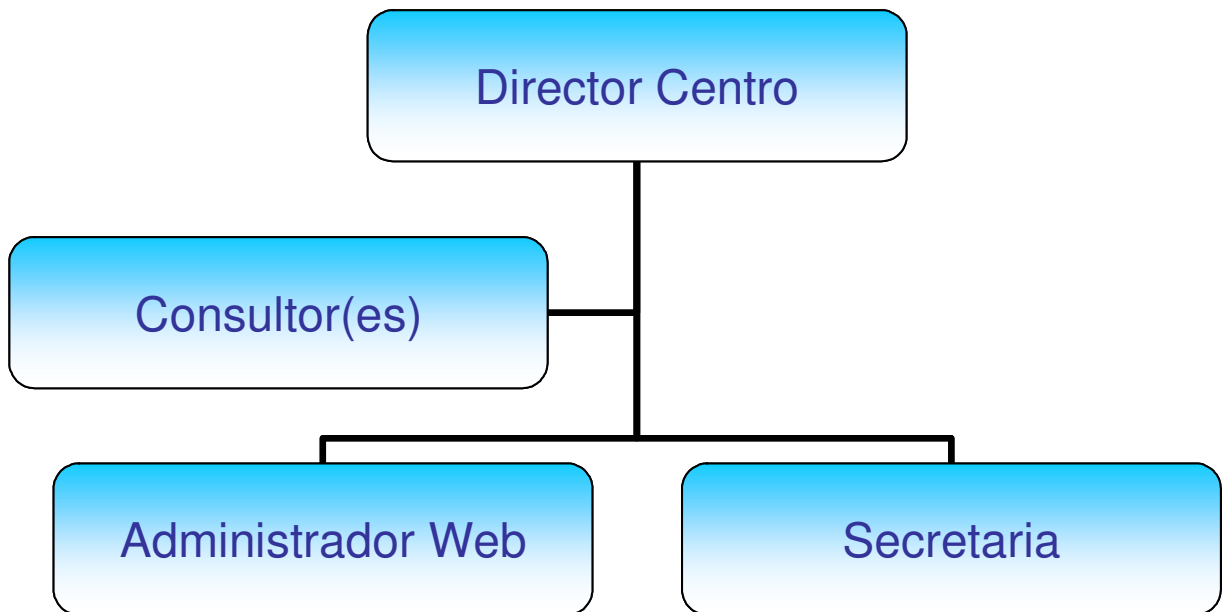
Finalmente, el Centro contará con los servicios de una Secretaría, la cual será contratada a tiempo completo. Su función será la de establecer los contactos con las distintas instituciones de Educación Superior una vez que se generen las solicitudes de asesorías. Su trabajo será de vital importancia, ya que será la encargada de mantener vivos los contactos con los departamentos o secretarías de titulación de cada Universidad o Instituto, y de informar de manera oportuna y acertada las propuestas de temas de memoria o trabajos de titulación.

El organigrama propuesto es expuesto en la figura 14.

---

<sup>48</sup> Es posible considerar como una opción el generar contactos con el colegio de ingenieros, específicamente con el programa de mentorías, el cual ofrece los servicios de ingenieros jubilados o sin trabajo. A partir de este contacto es posible conseguir profesionales con el perfil requerido.

Figura 14: Organigrama CASEMYP



Fuente: elaboración propia

### 3.06 Definición de la red de apoyo a las MyPES

A partir del mapa de actores intervinientes diseñado en el capítulo 2 de esta memoria, fue posible detectar las redes de contacto existentes en la actualidad con el mundo de las MyPES del territorio Santiago Centro, así como también determinar a aquellos actores que no presentan un contacto directo con los empresarios de este mundo, pero que podrían jugar un rol determinante.

A continuación se expone el detalle de las nuevas conexiones generadas en este mapa de actores intervinientes, y como se introduce CASEMYP en el mundo de las MyPES del territorio (ver figura 15).

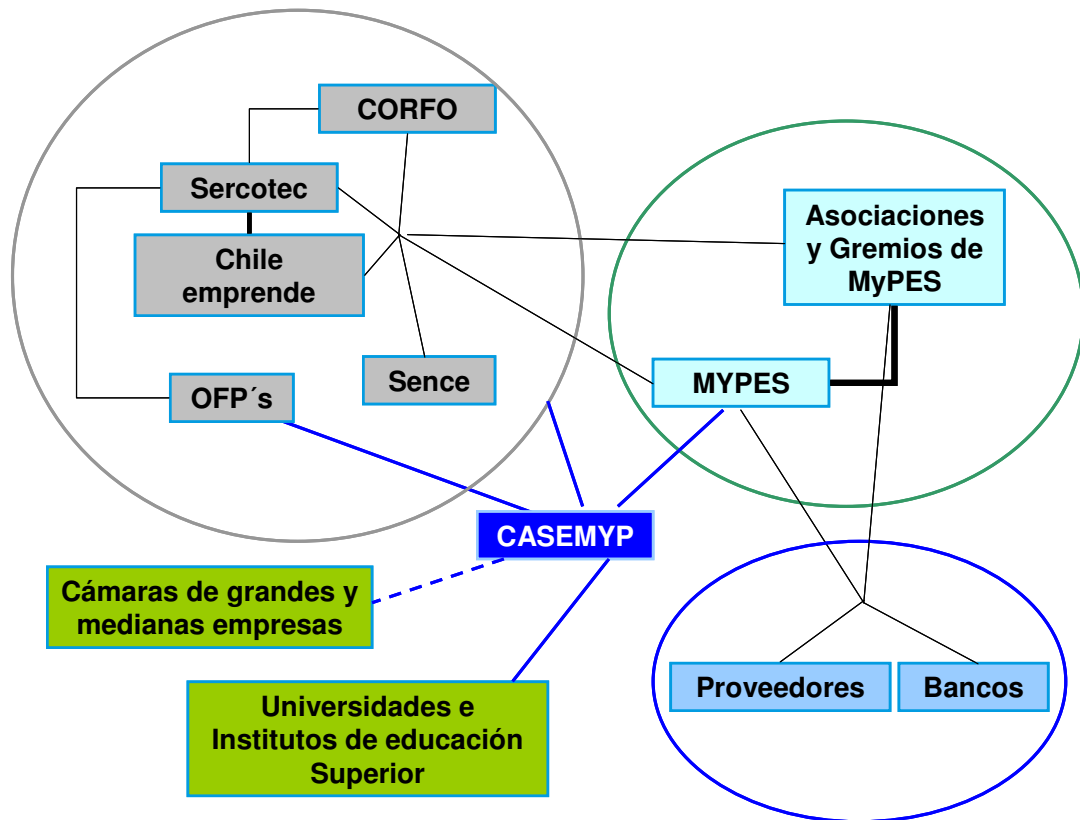
- Nuevas líneas de contacto:
  - A partir del contacto de CASEMYP con las oficinas de titulación de las distintas casas de Estudios Superiores y Técnicos de la Región Metropolitana, se espera generar el contacto con estos actores y las MyPES, quienes habían sido previamente declarados como necesarios y no intervinientes<sup>49</sup>.
  - A partir del desarrollo de las Ferias Expositivas se espera generar nuevos contactos entre las MyPES del territorio y las asociaciones de grandes y medianas empresas y cámaras de empresarios, actores que habían sido previamente declarados como necesarios y no intervinientes<sup>50</sup>. Estos nuevos contactos apuntarían a la construcción de relaciones comerciales entre estos dos grupos empresariales. Sin embargo, esta nueva línea de apoyo en el mapa de actores intervinientes es punteada (ver figura 15), ya que la función principal de los servicios de CASEMYP apuntará a alimentar la relación entre las MyPES y las Universidades e Institutos de la Región Metropolitana.
  - CASEMYP estará relacionado directamente con las OFP de las municipalidades del territorio. A través de esta conexión, el Centro tendrá una puerta de acceso al resto de las instituciones públicas creadas para entregar herramientas de apoyo a las MyPES.
  - A través de los cursos de capacitación, CASEMYP tendrá contactos con SENCE y con los organismos públicos que estén interesados en capacitar a los empresarios en el uso de sus herramientas de apoyo, como SERCOTEC y Chile Emprende, por ejemplo.
  - CASEMYP se relacionara directamente con las MyPES del territorio a quienes ofrecerá sus servicios de manera individual.

---

<sup>49</sup> Ver capítulo 2, diseño de mapa actores intervinientes.

<sup>50</sup> Ver capítulo 2, diseño de mapa actores intervinientes.

Figura 15. Red de Apoyo CASEMYP



Fuente: Elaboración propia

Es importante recalcar que estos agentes por si solos son insuficientes para lograr el objetivo propuesto. Es necesario generar una cultura empresarial basada en la confianza entre los participantes, donde el objetivo del proyecto sea correctamente transmitido y compartido por todos. Esto requerirá un equipo de personas comprometidas, capaces de gestionar todos los elementos involucrados y así crear una identidad que transmita correctamente la misión y visión de CASEMYP.

Será de vital importancia la existencia de una comunicación fluida y constante con los centros educacionales y la generación de un vínculo estrecho que permita transmitir la misión de este proyecto hasta los alumnos memoristas, posicionando así a CASEMYP en la estructura funcional de las Universidades e Institutos de Educación Superior, entidades que serán aliados fundamentales en la implementación de este proyecto.

Pese a la relevancia de este aspecto, no será desarrollado en forma más extensa ya que excede las pretensiones de este análisis por estar primordialmente ligado a la etapa de implementación del proyecto, la cual no forma parte de los alcances de esta memoria.



### 3.07 Plan de trabajo para la implementación de CASEMYP

#### Semestre 0:

Previo al inicio de las actividades del Centro, se recomienda que la Mesa de Fomento Productivo del Territorio Santiago Centro<sup>51</sup>, que será la entidad a cargo de la ejecución de este proyecto, realice las siguientes actividades:

- Selección y contratación de Director y Secretaria del Centro.
- Entrevistas con los potenciales consultores contratados por proyecto. Lo ideal es contar con un grupo de 2 o 3 consultores que estén disponibles para realizar diagnósticos y supervisión de asesorías.
- Instalación física del Centro en la oficina de fomento productivo de la Municipalidad que haya sido escogida para la ejecución del plan piloto.
- Presentación del proyecto a las secretarías de titulación de las distintas casas de estudio de la Región Metropolitana.
- Elección de las MyPES que participarán del plan piloto. El cobro fijo por las asesorías no será efectuado a estas empresas. Por tratarse de una experiencia piloto, sólo se considerará el pago variable proporcional a los beneficios generados por el proyecto.

En cada semestre de ejecución del Centro se deberá realizar las siguientes actividades:

- Diagnostico de las MyPES seleccionadas y decisión de los temas de asesorías.
- Búsqueda de los alumnos cuyo perfil más se adecue con las habilidades requeridas para realizar dichos servicios<sup>52</sup>.
- Ejecución de las asesorías, las cuales deberán ser monitoreadas constantemente por el Director del Centro o Consultor a cargo.
- Programación y ejecución de los cursos de capacitación, a partir del quinto semestre de ejecución de CASEMYP.
- Ejecución del servicio de publicidad a través de la página Web de CASEMYP, a partir del sexto semestre.
- Se recomienda que existan reuniones semestrales de evaluación de las actividades realizadas, en las que participen todos los profesionales que trabajaron en CASEMYP durante el periodo y al menos parte de los representantes de la Mesa de Fomento Productivo del Territorio. En estas

---

<sup>51</sup> Para ver quienes componen la Mesa de Fomento Productivo del Territorio Santiago Centro, ver anexo K.

<sup>52</sup> Se aconseja que los alumnos participantes de las primeras asesorías (primer semestre) sean de las carreras de Ingeniería Civil Industrial o Ingeniería Comercial. Esto sólo si las asesorías a realizar se asocian a temas de gestión de empresa, tal como se ha aconsejado. En caso contrario, se deberá escoger alumnos de las carreras que más se adecuen al tema de la asesoría ofrecida. Para esto, utilizar como guía la información expuesta en anexo C.

reuniones se espera que se critique constructivamente la estructura del Centro, junto con los servicios ofrecidos, posibilitando así la generación de cambios que optimicen el proceso de cumplimiento del objetivo final de este Centro, que es la articulación de redes generadoras de servicios para las MyPES del Territorio Santiago Centro.

A continuación se expone el listado de los hitos relevantes que deberán ser llevados a cabo cada semestre:

#### **Primer Semestre:**

- Inicio del servicio de asesorías, monitorizadas por el Director del Centro y el encargado de la OFP. Se recomienda que durante el primer año de desarrollo del proyecto el encargado municipal de la Oficina de Fomento Productivo actúe como consejero en la toma de decisiones relevantes.

#### **Tercer Semestre:**

- CASEMYP deberá comenzar a funcionar con independencia de la OFP, es decir, se recomienda que el encargado de la OFP escogida para la implementación del plan piloto deje de actuar como consejero y supervisor de las actividades realizadas.

#### **Cuarto Semestre:**

- Diseño estructural de la página Web de CASEMYP. Se aconseja que este diseño sea realizado por un alumno memorista, quién deberá ser supervisado por el Director del Centro, para así asegurar que el producto final logre transmitir la misión de CASEMYP y cumpla con su principal objetivo: prestar servicios de publicidad a las MyPES.

#### **Quinto Semestre:**

- Programación y ejecución de las dos primeros cursos de capacitación. Los temas propuestos para estas dos primeras capacitaciones son:
  - "Como recibir apoyo de los organismos públicos y privados creados para las MyPES".
  - "Todo sobre el Servicio de Impuestos Internos (SII) para MyPES".

Estos temas son propuestos en base a los resultados de la encuesta realizada durante el desarrollo de esta memoria. Los títulos antes expuestos son tentativos, pero es importante destacar que éstos deben ser llamativos y auto explicativos (ver comentario en anexo nº F punto 21).

- Proceso de selección del programador Web para CASEMYP, quién deberá encargarse del diseño funcional de la página Web del Centro y su puesta en marcha para finales de este semestre.

#### **Sexto Semestre:**

- Inicio servicio de publicidad en página Web CASEMYP.
- Programación y ejecución de la campaña publicitaria masiva para el lanzamiento de CASEMYP a todo el territorio, la cual deberá comenzar a finales de este periodo para continuar durante el séptimo semestre. Los detalles técnicos de este aspecto exceden las pretensiones de este análisis y serán responsabilidad del Director del Centro.

#### **Séptimo Semestre:**

- Inicio organización primera Feria Expositiva. Los detalles técnicos de este aspecto exceden las pretensiones de este análisis y serán responsabilidad del Director del Centro.

#### **Octavo Semestre:**

- Organización y ejecución de la primera Feria Expositiva, la cual sería llevada a cabo a finales de este periodo. A esta feria deberán ser invitadas las autoridades municipales del territorio, autoridades de las Universidades e Institutos de Educación Superior de la Región Metropolitana, encargados de las OFP de las ocho comunas del territorio y empresarios de grandes y medianas empresas de las mismas comunas. A su vez, también deberán participar todos los empresarios que hayan recibido asesorías hasta ese momento, junto con los alumnos que realizaron estos trabajos, los cuales deberán ser expuestos junto con los resultados generados hasta ese momento.

#### **Décimo Semestre:**

- Reunión de evaluación de los cinco años de operación de CASEMYP. Se recomienda evaluar los resultados de todas las actividades realizadas, para así determinar en base a los resultados obtenidos hasta ese momento si existen modificaciones pertinentes de ser realizadas en los servicios y/o en la estructura administrativa del Centro (contratación de nuevo personal adicional, modificación en las responsabilidades asignadas, etc.)

## Capítulo 4. Evaluación económica del proyecto

### 4.01 Detalle inversiones, costos e ingresos

Para la instalación del Centro se considera una inversión inicial de \$2.023.000 al primer mes de operación, la que contempla la adquisición de mobiliario y equipos computacionales necesarios para el funcionamiento del Centro (ver tabla 4)

Adicionalmente, para el año de lanzamiento de CASEMYP a todas las comunas del territorio (segundo semestre, tercer año), se ha considerado una inversión de \$15.000.000 en publicidad para la campaña de lanzamiento.

Tabla 3. Detalle inversión inicial

Insumos	Costos
Escritorio, silla y organizador recepción	\$ 96.000
Computador equipado recepción	\$ 310.000
Escritorio, sillón y organizador oficina Director	\$ 134.000
Computador equipado oficina Director	\$ 310.000
Mesa y 4 sillas para sala reuniones	\$ 130.000
CPU sala reuniones	\$ 229.000
Proyector sala reuniones	\$ 707.000
Telón sala reuniones	\$ 47.000
Banqueta de espera para recepción	\$ 60.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 2.023.000</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones con proveedores<sup>53</sup>

Los ingresos del proyecto contemplan<sup>54</sup>:

- Servicios de asesoría: pago del 20% de los costos + porcentaje variable proporcional a los beneficios generados por el proyecto.
- Publicaciones en página Web del Centro: pago del 20% de los costos de promoción en otros sitios Web de la página del Centro.
- Cursos de Capacitación: pago de la totalidad de los costos de ejecución de estos cursos.

Los costos en los cuales deberá incurrir el centro para llevar a cabo sus gestiones mensualmente, son los siguientes:

<sup>53</sup> Para la cotización de muebles se consideró como proveedor a Homecenter Sodimac ([www.sodimac.cl](http://www.sodimac.cl)). En el caso de los equipos computacionales se cotizó en Dell ([www.dell.cl](http://www.dell.cl)). Finalmente, el telón fue cotizado en TecnoStore ([www.tecnostore.cl](http://www.tecnostore.cl)).

<sup>54</sup> Valores de precios fueron expuestos en el capítulo 3 de esta memoria, en el diseño del Plan de Marketing.

⇒ Costos fijos:

- Página Web con espacio en Sitio y Base de Datos de 500 MB., 50 cuentas de correo electrónico (20 MB. por cuenta) y 10 sub-dominios disponibles: \$11.000 mensuales<sup>55</sup>.
- Pago a Administrador Web contratado part-time (15 horas de trabajo aproximadas a la semana): \$100.000 mensual<sup>56</sup>.
- Pago a Director Centro: \$1.000.000 mensual<sup>57</sup>.
- Pago a Secretaria: \$240.000 mensual<sup>58</sup>.
- Arriendo oficina de aproximadamente 40 mt.2, con una oficina para el Director del Centro, una sala de reuniones y una recepción: \$160.000 mensuales<sup>59</sup>.
- Servicios básicos (Luz, Agua, Teléfono, Internet): \$180.000 mensuales.
- Publicidad del sitio Web de CASEMYP: \$2.142.000 mensuales, correspondientes al pago por propaganda en un *banner* en una página de Internet con un alto índice de visitas diarias, con frecuencia de 1 avisaje semanal, durante 4 semanas (detalle de montos en distintas páginas de Internet, en tabla 5).

Tabla 4: Detalle cobros mensuales en publicidad de sitios Web

Medio	Propaganda	Frecuencia	Duración	Monto
Emol	<i>Banner</i> (caja ultra)	1 semanal	4 semanas	\$ 2.400.000
Diario LUN	1/4 de página	1 semanal	4 semanas	\$ 2.142.000
Páginas de Internet	<i>Banner</i> (caja ultra)	3 semanales	4 semanas	\$ 6.426.000

Fuente: elaboración propia a partir de cotizaciones en páginas de Internet

⇒ Costos variables:

- Pago a alumnos memoristas que presten sus servicios a las MyPES: \$50.000 mensual por proyecto.
- Pago a Consultor encargado de diagnosticar a las empresas solicitantes de servicios de asesoría. Contrato part-time: \$100.000 mensual por MyPE diagnosticada y asesorías supervisadas<sup>60</sup> (se dispondrá de sus servicios sólo si hay más de 10 empresas solicitando apoyo).
- Costo de arriendo de salas para capacitación: \$40.000 por medio día de uso en salas habilitadas para 12 a 15 personas<sup>61</sup>.

<sup>55</sup> Fuente: <http://www.anacondawebhosting.com/planes>.

<sup>56</sup> Fuente: <http://www.futurolaboral.com>.

<sup>57</sup> Fuente: <http://www.futurolaboral.com>.

<sup>58</sup> Fuente: <http://www.futurolaboral.com>.

<sup>59</sup> Fuente: <http://www.portalinmobiliario.com/propiedades>.

<sup>60</sup> Fuente: <http://www.futurolaboral.com>.

<sup>61</sup> Fuente: <http://venta-oficinas.vivastreet.cl/arrendar-oficinas/arriendo-sala-capacitacion>. Este precio considera el uso de una sala equipada con computadores y sin servicio de *coffe break*.

- Pago a profesor capacitador: \$7.000 por hora.
- Pago del 10% de los costos a OTEC por código SENCE otorgado. El valor promedio calculado es \$54.400 por curso.
- Costos de organización ferias expositivas: \$111.882 (6 UF`s) por metro cuadrado modulado (alfombrado, paneles, carpa, etc.)<sup>62</sup>.

#### **4.02 Evaluación económica (VAN)**

Finalmente, con todos los datos anteriormente señalados se obtiene para el proyecto, evaluado a cinco años, un VAN negativo (-\$ 145.676.090,58). Sin embargo, al considerar el flujo de caja sin la ejecución de las Ferias Expositivas, servicio que no constituye el foco principal del proyecto e involucra el mayor porcentaje de los costos generados en la ejecución (ver tabla 7), el VAN obtenido es de \$ 63.947.222,15, lo que implicaría que al obtener externamente el financiamiento completo de las Ferias Expositivas, el resto de los servicios del Centro se sustentarían por si solos.

Para la obtención de estos resultados se utilizó un horizonte de evaluación de 5 años, ya que en ese periodo el proyecto debería estar completamente implementado. Además, se ha considerado para ese periodo de tiempo, una evaluación de la gestión de CASEMYP, la que podría concluir en la modificación de la estructura operacional o en los servicios ofrecidos, lo que podría generar cambios en la estructura de costos e ingresos del Centro, impidiendo proyectar el horizonte de evaluación más allá de este punto.

Se utilizó una tasa de descuento igual al 10%, ya que se consideró que éste era un proyecto más riesgoso que el común de los proyectos sociales, cuya tasa de descuento utilizada es de un 8%<sup>63</sup>. Este mayor riesgo se debe al hecho de que este proyecto apunta a atender un segmento que suele ser más crítico y a la vez más exigente frente a las herramientas de apoyo existentes para ellos, situación que podría generar disminuciones en la demanda esperada.

Para la confección de los flujos de caja se consideraron series de evolución de la demanda para cada servicio, las cuales fueron expuestas en el diseño del plan de ventas (capítulo 3 de esta memoria). Adicionalmente los flujos positivos fueron considerados como efectivo en el mes siguiente de ejecución.

La estructura de ingresos generada para el año 4 de ejercicio del proyecto es expuesta en la tabla 6, donde se aprecia que el ingreso por concepto de servicios de asesorías entregadas es el de mayor peso, y por lo tanto, el que más afecta los resultados del negocio.

<sup>62</sup> Fuente: Carlos Ramírez, encargado organización expo mundo rural, INDAP.

<sup>63</sup> Fuente: "Precios sociales para la evaluación social de proyectos", Ministerio de planificación y cooperación. <http://sni.mideplan.cl/links/files/sebi/herramientas/720.pdf>.

Tabla 5. Estructura Ingresos

<b>Estructura ingresos Año 4</b>	
Servicios de Asesoría (pago fijo)	57,2%
Servicios de Asesoría (pago variable)	27,9%
Publicidad en página Web	8,2%
Cursos de Capacitación	6,7%

Fuente: Elaboración propia a partir de flujo de caja proyecto

Tabla 6. Estructura Costos

<b>Estructura Costos Año 4</b>	
Pago Mensual por página Web	0,1%
Pago a Administrador Web	0,7%
Pago a Director Centro	6,5%
Pago a Secretaria	1,6%
Arriendo Oficina	1,0%
Servicios Básicos	1,2%
Pago a Consultores	7,6%
Pago a alumnos memoristas	4,3%
Publicidad sitio Web CASEMYP	14,0%
Arriendo Salas Capacitación	1,2%
Pago a profesores capacitaciones	0,9%
Pago código SENCE	0,2%
Costo Ferias Expositivas	60,8%

Fuente: Elaboración propia a partir de flujo de caja proyecto

Tabla 7. Estructura Costos sin considerar Ferias Expositivas

<b>Estructura Costos Año 4</b>	
Pago Mensual por página Web	0,1%
Pago a Administrador Web	0,7%
Pago a Director Centro	6,5%
Pago a Secretaria	1,6%
Arriendo Oficina	1,0%
Servicios Básicos	1,2%
Pago a Consultores	7,6%
Pago a alumnos memoristas	4,3%
Publicidad sitio Web CASEMYP	14,0%
Arriendo Salas Capacitación	1,2%
Pago a profesores capacitaciones	0,9%
Pago código SENCE	0,2%

Fuente: Elaboración propia a partir de flujo de caja proyecto

El flujo de caja anual y los saldos del flujo de caja mensual son expuestos en anexos H y I respectivamente.

### 4.03 Análisis de Sensibilidad

Para complementar los resultados obtenidos en la evaluación económicas del proyecto, se realizó un análisis de sensibilidad considerando como variable crítica las demandas por servicios ofrecidos, las cuales fueron llevadas a un escenario optimista en el que se consideró un aumento de un 30% de las demandas, y un escenario pesimista en el que se consideró una disminución de un 30%. En ambos casos se trabajó sobre la base de un escenario esperado en el que los costos de las Ferias Expositivas no son consideradas, es decir, el VAN esperado es positivo y de aproximadamente \$ 64 millones.

Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Escenario Optimista:

$$\text{VAN} = \$ 136.440.089,04$$

Lo que se traduce en un aumento del VAN respecto al escenario esperado, de aproximadamente un 113%.

- Escenario Pesimista:

$$\text{VAN} = -\$ 46.330.951,57$$

Lo que se traduce en una disminución del VAN respecto al escenario esperado, de aproximadamente un -72%.

Luego, el escenario crítico, es decir, la demanda para la cual se obtiene un VAN igual a cero, corresponde a una disminución de ésta respecto al escenario esperado, de aproximadamente un 10,5%. Para detalles de estas demandas, ver anexo L.



#### **4.04 Plan de Financiamiento**

El Plan de Financiamiento propuesto recoge los fondos necesarios para cubrir la inversión inicial y los flujos negativos mensuales resultantes de la operación del Centro. A continuación se detallan por parte las distintas fuentes de dinero que se proponen considerar:

1. Aportes mensuales de las oficinas de fomento productivo (OFP's) de las municipalidades del territorio.
2. Postulación a fondos concursables del Ministerio de Economía para proyectos generadores de herramientas para las MyPES del territorio nacional.
3. Donaciones del Banco Interamericano del Desarrollo (BID), quién junto al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) otorgan un número limitado de donaciones, principalmente para respaldar proyectos de las microempresas. Se recomienda en particular postular al financiamiento de esta institución para costear los gastos de las Ferias Expositivas, servicio generador de la mayor proporción de costos de CASEMYP.

Se espera que los aportes entregados por estas instituciones sean efectuados paulatinamente en el desarrollo del proyecto y no como parte de una inversión inicial. El aporte requerido mes a mes es expuesto con detalles en anexo J.

## Capítulo 5. Conclusiones

### 5.01 Factores claves de éxito

Para el desarrollo de este Centro serán factores claves de éxito los siguientes puntos:

- La generación de incentivos para los alumnos que participan de los proyectos de asesoría y apoyo a las MyPES, traspasando el compromiso a los actores participantes y que así sean ellos quienes también soliciten el desarrollo de este tipo de proyectos. Para esto se ha establecido un sistema de incentivos que incluye un pago por participar de los proyectos, así como la opción de participar de eventos donde puedan interactuar con distintas empresas del territorio nacional
- El proyecto deberá ser iniciado por un ente que goce de la confianza de las MyPES. La Mesa de Fomento Productivo del Territorio Santiago Centro, al estar compuesta tanto por entes públicos como privados, cumple con este perfil, ya que importantes representantes de gremios y asociaciones de micro y pequeñas empresas forman parte de este equipo de trabajo, otorgándole credibilidad y facilitando la comunicación con las MyPES.
- El primer grupo de asesorías que entregue el Centro será decisivo para su futuro, ya que del resultado de éstas dependerá la confianza que se genere en el proyecto. La ejecución y los resultados de estas primeras asesorías deberán formar parte del plan promocional del Centro, ya que se espera que a través de la exposición de los resultados generados sea posible incentivar a las MyPES a solicitar los servicios del Centro. No está de más mencionar que la elección y el diagnóstico del primer grupo de MyPES ha ser atendida es crucial en la obtención de resultados. Las pautas propuestas para realizar esta selección fueron expuestas con anterioridad en esta memoria.
- El equipo de consultores y el director del Centro jugarán un rol de crucial importancia, ya que de la experiencia de estos dependerá la correcta asignación de temas de asesorías. Además, la capacidad de negociación y comunicación serán de suma importancia, ya que será necesario poder transmitir a los empresarios que los temas de asesoría propuestos son, en efecto, los más adecuados para su empresa.
- El desarrollo de un correcto trabajo en equipo dentro del Centro será vital para su correcto funcionamiento. El Director deberá ser capaz de actuar como un líder motivador, tolerante y que incentive a participar de la toma de decisiones al resto del equipo. El desarrollo de una cultura empresarial orientada a la generación de soluciones para las MyPES permitirá enfrentar con dinamismo el cambiante mercado en el que este Centro estará inserto.

## **5.02 Conclusiones y recomendaciones**

CASEMYP se presenta como una nueva alternativa de apoyo para las MyPES del Territorio Santiago Centro, haciéndose cargo de la necesidad de éstas de recibir asesoría en todas aquellas actividades que no representan el negocio central de sus empresas, a un costo considerablemente menor que si accedieran a los servicios de consultoras especializadas.

Adicionalmente, este proyecto se muestra como innovador al hacer uso de una oferta que hasta el momento, no había sido utilizada en forma masiva a pesar de las ventajas que ésta ofrece, y que es la capacidad teórica de los alumnos en vías de titulación, la que puede ser aprovechada como una importante herramienta de apoyo en la entrega de servicios a las MyPES.

Con este Centro se potencia la red de contactos existente en el mundo de las MyPES del territorio Santiago Centro, ya que a través de sus gestiones incluirá actores relevantes que hasta ahora tienen escaso contacto con las MyPES, pero que se perfilan como potenciales aliados en el crecimiento de este sector económico.

La brecha de acceso a nuevas oportunidades de desarrollo existentes entre las MyPES y las grandes y medianas empresas podrá ser ahora disminuida con la ejecución de este proyecto, ya que estos emprendedores tendrán la oportunidad de recibir una evaluación externa focalizada en sus negocios, con el respaldo y la calidad otorgada por la supervisión de los docentes de las distintas Universidades e Institutos de educación Superior. Además, tendrán la opción de ser apoyados por un equipo de consultores con amplia experiencia en el mundo empresarial, con el conocimiento suficiente para entregar soluciones acertadas a los problemas que estas empresas presentan.

A pesar de que la evaluación económica de este proyecto es negativa, al considerar la ejecución de todos los servicios propuestos y la inexistencia de aportes financieros externos, los beneficios sociales que éste podría generar no son fácilmente cuantificables, ya que son variadas las aristas en las que éste aportaría al desarrollo local. Una de ellas es, obviamente, el apoyo entregado al desarrollo del negocio de las MyPES, vistos como el aumento en sus niveles de ventas a partir del perfeccionamiento de la estructura de sus negocios o la inclusión de nuevos procesos que optimicen la generación de los productos y/o servicios.

Adicionalmente, existe un aporte al desarrollo laboral de los estudiantes que participarán de estos proyectos, ya que contarán con la oportunidad de realizarán sus trabajos de titulación en un entorno que les posibilitará no sólo aplicar sus conocimientos teóricos, sino también adquirir experiencia en un ambiente exigente, en el cual los resultados de sus esfuerzos tendrán un impacto real.

Finalmente, este trabajo de titulación, sumado al aprendizaje obtenido en el desarrollo del plan piloto de las asesorías, entregará al equipo de trabajo de CASEMYP una guía que les permitirá implementar el proyecto y lograr el objetivo final de éste: entregar servicios de asesoría a las MyPES del territorio Santiago Centro, generando respuestas rápidas y claras a los problemas y solicitudes que éstas planteen.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- EVA, LUÍS; ANGLÉS, MIGUEL; ZAVIEZO, LUÍS. “Integración de pequeños productores de ladrillos al mercado real”.
- GOBIERNO DE CHILE, CHILE EMPRENDE. “La Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile”. Diciembre 2005.
- SAINT-PIERRE, CECILIA. “Plan de Negocio para un programa de apoyo al emprendimiento”.
- SCHWARTZ, CRISTIAN. “Metodología para la Preparación de Mavi A.G. en la producción y venta de muebles de madera”.
- SERCOTEC, “Estadísticas Región Metropolitana”
- CORPORACIÓN SIMÓN DE CIRENE. “Manual para administrar empresas sociales”
- <http://www.centropyme.cl>
- <http://www.ine.cl>
- <http://www.sercotec.cl>
- <http://www.simondecirene.cl>
- <http://www.risolidaria.cl>
- <http://www.iadb.org/index.cfm?language=spanish>

## ANEXOS

### Anexo A: Detalle distribución MyPES en Territorio Santiago Centro por rubro y comuna.

Tabla 8. Distribución Micro y Pequeña empresas Territorio Santiago Centro

Territorio Santiago Centro	Microempresas	Pequeñaempresas	Total
	71.111	16.122	87.233
%	82%	18%	100%

Fuente: Documento de estadísticas Región Metropolitana, SERCOTEC

Tabla 9. Distribución comunal por rubros MyPES Territorio Santiago Centro

Sector / Comunas	Independencia	La Granja	La Pintana	Recoleta	San Joaquín	San Miguel	San Ramón	Santiago	Total	%
Agrícola	54	19	53	103	42	101	24	918	1.314	2%
Comercio	1.724	1.804	2.024	4.789	2.142	1.978	1.519	15.969	31.949	37%
Construcción	161	302	348	435	249	412	203	1.785	3.895	4%
Industria	721	699	338	1.585	722	1.159	500	5.110	10.834	12%
Pesca	0	455	0	2	0	0	0	42	499	1%
Otros	322	2	267	472	357	548	313	2.609	4.890	6%
Servicios	1.137	631	385	1.864	935	1.858	396	18.855	26.061	30%
Turismo	502	533	286	1.079	601	657	350	3.783	7.791	9%
Total	4621	4445	3701	10329	5048	6713	3305	49071	87233	100%
%	5%	5%	4%	12%	6%	8%	4%	56%	100%	100%

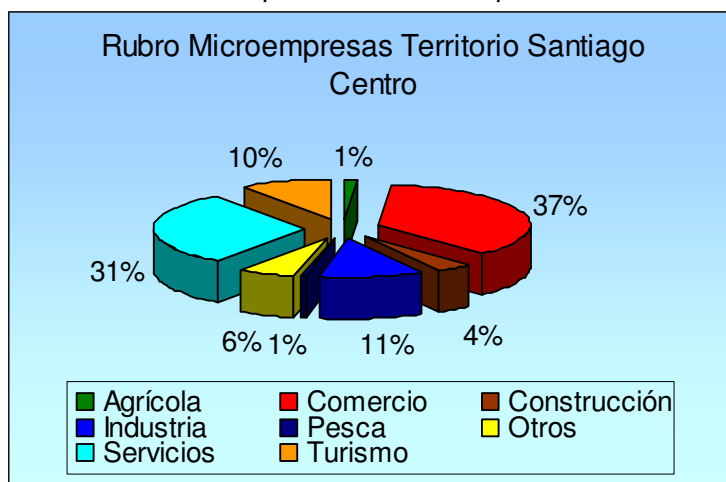
Fuente: Documento de estadísticas Región Metropolitana, SERCOTEC

Tabla 10. Distribución comunal por rubros Microempresas Territorio Santiago Centro

Sector / Comunas	Independencia	La Granja	La Pintana	Recoleta	San Joaquín	San Miguel	San Ramón	Santiago	Total	%
Agrícola	40	15	45	76	25	81	18	672	972	1%
Comercio	1.365	1.662	1.917	3.867	1.954	1.643	1.416	12.249	26.073	37%
Construcción	114	237	285	331	200	302	171	1.233	2.873	4%
Industria	511	548	275	1.068	525	804	416	3.680	7.827	11%
Pesca	0	430	0	2	0	0	0	35	467	1%
Otros	272	2	245	418	302	461	296	2.192	4.188	6%
Servicios	987	579	356	1.626	823	1.615	373	15.482	21.841	31%
Turismo	469	527	284	1.005	587	605	343	3.050	6.870	10%
	3758	4000	3407	8393	4416	5511	3033	38593	71111	100%
%	5%	6%	5%	12%	6%	8%	4%	54%	100%	100%

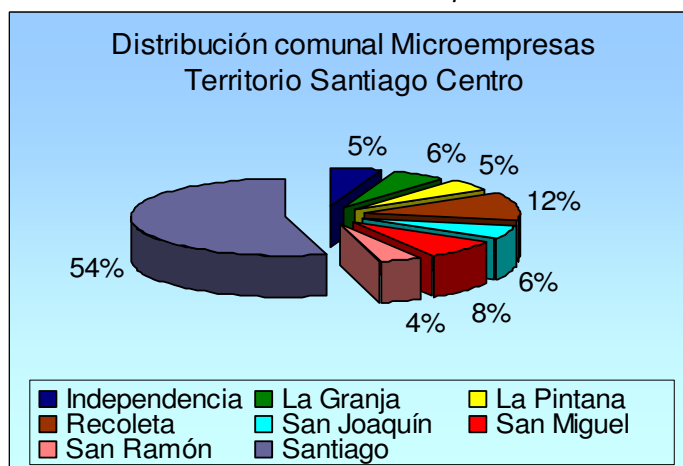
Fuente: Documento de estadísticas Región Metropolitana, SERCOTEC

Figura 16. Gráfico distribución por rubro Microempresas Territorio Santiago Centro



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 6

Figura 17. Gráfico distribución Comunal Microempresas Territorio Santiago Centro



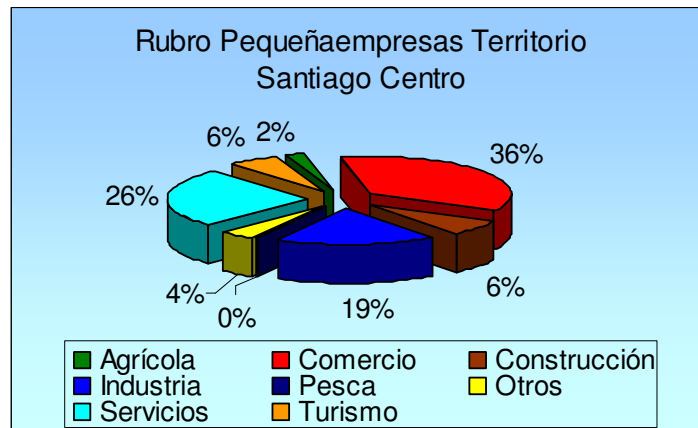
Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 6

Tabla 11. Distribución comunal por rubros Pequeña empresas Territorio Santiago Centro

Sector / Comunas	Independencia	La Granja	La Pintana	Recoleta	San Joaquín	San Miguel	San Ramón	Santiago	Total	%
Agrícola	14	4	8	27	17	20	6	246	342	2%
Comercio	359	142	107	922	188	335	103	3.720	5.876	36%
Construcción	47	65	63	104	49	110	32	552	1.022	6%
Industria	210	151	63	517	197	355	84	1.430	3.007	19%
Pesca	0	25	0	0	0	0	0	7	32	0%
Otros	50	0	22	54	55	87	17	417	702	4%
Servicios	150	52	29	238	112	243	23	3.373	4.220	26%
Turismo	33	6	2	74	14	52	7	733	921	6%
	863	445	294	1936	632	1202	272	10478	16122	100%
%	5%	3%	2%	12%	4%	7%	2%	65%	100%	100%

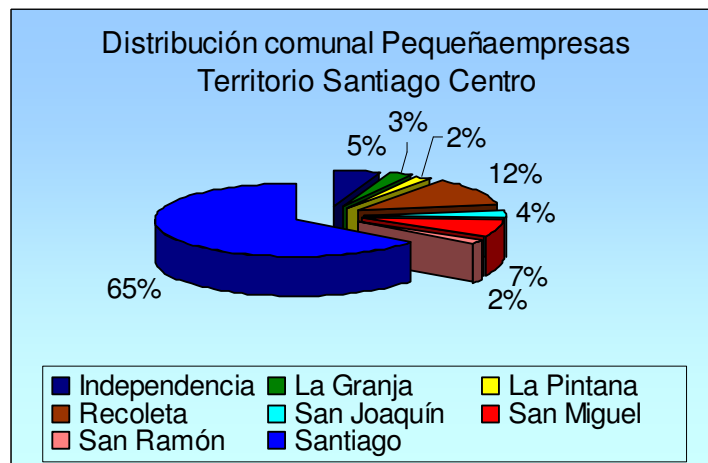
Fuente: Documento de estadísticas Región Metropolitana, SERCOTEC

Figura 18. Distribución por rubro Pequeña empresas Territorio Santiago Centro



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 7

Figura 19. Distribución Comunal Pequeña empresas Territorio Santiago Centro



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 7

## Anexo B: Resultados entrevistas

### 1. Entrevista a Marcelo Gaete – La Minga \_ Orfebre

- Fecha: sábado 25 de Noviembre, 11:00 a 12:00 aprox.
- Falta de difusión centro Patio Bellavista, lugar donde la asociación La Minga tiene un local.
- Principales dificultades para el negocio propio:
  - Gestión. Marcela comenta que él se ha instruido al respecto, pero el resto de sus compañeros en La Minga tienen problemas con esto (Contabilidad, Administración). “El problema es la autogestión”. Marcelo recibe apoyo por parte de su esposa, que es contadora.
  - Apoyo económico: intervención de las consultoras es mal visto, pues se llevan parte de la plata que el gobierno está entregando como apoyo.
  - También hay abuso por parte de las mismas MyPES, cuando se les entrega el dinero de apoyo (envician el sistema, son un mal ejemplo).
- Asociatividad:
  - Para Marcelo, La Minga es un ejemplo de Asociatividad, caracterizada por la formalidad (inscrita como cooperativa) y personal (pues los unen relaciones de amistad)
  - Trabajo asociado frente a proveedores: no, pues dentro de La Minga los artesanos perteneces a rubros distintos.
  - Trabajo asociado frente a los Bancos: “están fritos como cooperativa”. Pues las cooperativas se asocian a un trabajo mancomunado persiguiendo más que todo, un fin social. Por ejemplo, para Banco Estado, las cooperativas no son reconocidas. Además se exigen años de experiencia. Aunque para el banco el tamaño del negocio no es tan importante, si lo son los volúmenes de venta.
  - Como cooperativa tienen muchas dificultades de acceso a créditos, lo que los obliga a acercarse a fundaciones que dan créditos a tasas de interés aún más elevadas. Dentro de los bancos, el mas conveniente, por las tasas, es el BCI y luego el de Desarrollo. Pero por ser cooperativa, no les dan facilidades y de hecho ponen más trabas.
  - Marcelo apuesta por la Asociatividad, pero dice que se requieren herramientas de apoyo que les permitan competir.
  - Acota también que con la asociatividad se generan desconfianzas
  - Los microempresarios buscan beneficios rápidos, y con la asociatividad esto es difícil.
  - También comenta que existe un tema valórico que debe ser considerado.
- La Minga ha trabajado con alumnos de INACAP, ingenieros de negocios que han entregado apoyo en marketing y finanzas. El contacto que ha generado estas instancias en Rafael Contreras de SERCOTEC, que es a su vez profesor en INACAP. Este tipo de iniciativas han sido valoradas al interior de La Minga.
- Marcelo comenta: “Queremos que nos traten por igual a todas las empresas” (grandes, medianas, pequeñas y micro).
- En La Minga comenzaron 15 personas, ahora sólo quedan 5. Marcelo comenta que las personas se van porque no ven los beneficios.
- En La Minga demoraron cuatro años en obtener el local en el Paseo Bellavista, el primer local que tiene como cooperativa.



- SENCE no los deja capacitarse en lo que ellos quieran, de hecho no los deja capacitarse, dentro de La Minga, por separado. Les exige que todos hagan el mismo curso.
- Marcelo también hace cursos, pero para poder hacer capacitaciones, SENCE y Foncap le exigen que esté certificado (que es competente en lo que hace). Para esto Marcelo se inscribió en la Universidad de Chile, en un curso de orfebrería para así lograr la certificación. El problema es que lo que le están enseñando el ya lo sabe. Comenta que sería ideal que existiera una prueba de diagnóstico, como la que existen en otros rubros mas masivos como la minería o la madera.
- Marcelo estudió Historia durante 4 años en la Universidad.
- El ideal de Marcelo para La Minga, es que todos los socios estuvieran certificados y capacitados en lo que hacen y así hacer una OTEC, además de continuar con el rubro comercial.
- Marcela comenta que el futuro de las MyPES es exportar, pero falta la experiencia y por eso las comercializadoras se aprovechan de esto.
- “También hay microempresarios parásitos que ensucian el sistema”.
- Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
  - “Apoyo de educación formal sería muy bueno, me entregarían lo que necesito”.
- Observaciones:
  - Marcelo se ha dedicado últimamente prácticamente de lleno a las capacitaciones que realiza dentro de una consultora. Por lo mismo no ha producido mucho.
  - Dentro de la Minga, en este instante solo tiene a la venta dos pares de aros de plata decorados con piedras. Valor aproximado: \$13.000 a \$15.000

## 2. Entrevista Benedicto Arcos – La Minga \_ Juguetero

- Fecha: miércoles 29 de Noviembre, de 17:10 a 18:10 aprox.
- Principales dificultades para el negocio propio:
  - Acceso a capital de trabajo
  - Acceso a certificación del trabajo
  - Acceso a la modernización de las maquinarias y equipos de trabajo.
- Él trabaja con su familia, comenta que vende barato.
- Le vende a grandes instituciones, como Junji, también vende fuera de Santiago.
- Para Benedicto, el suyo es un taller productivo más que uno artesanal.
- Asociatividad:
  - Forma de enfrentar las dificultades antes mencionadas.
  - El hecho de estar constituidos como una cooperativa, también les trae algunos impedimentos, sobre todo porque lo existe la forma de respaldar los ingresos de esta.
  - Dentro de La Minga el encadenamiento productivo es difícil, pues existen rubros muy distintos.
  - Asociatividad requiere trabajo en equipo
  - Requiere tener conciencia de la lentitud de esto, pero entendiendo que juntos es mejor.

- Benedicto también participa en una asociación gremial en el territorio norponiente.
  - Comenta que tiene buenas experiencias en asociatividad con empresas de distintos rubros.
  - Comenta también que la asociatividad en el mismo rubro es mas complicada, pues es necesaria la confianza, conocerse para saber que todos van a cumplir.
  - Comenta que seria bueno que existiera alguna organización que respaldara la reputación de un trabajador para poder unirse y trabajar asociadamente con el.
  - Elementos de apoyo estatal se demoran en liberar los recursos, atrasando con esto el desarrollo de las MyPES.
  - Principales dificultades MyPES en general:
    - Alto endeudamiento
    - No poder acceder a créditos
    - Respuestas poco ágiles por parte del estado a este tipo de problemas.
  - Comenta que él ve diferencias en el apoyo a MyPES en las distintas comunas, se tiende a priorizar a los más jóvenes.
  - Benedicto recibió apoyo de un grupo de alumnos de diseño industrial. Ellos le diseñaron un embase para los juguetes. “este apoyo vale mas que un dinero que me puedan haber entregado”. Evalúa con un 7.0 la experiencia.
  - Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
    - “Buenísima idea”
    - “¿Cuánto se van a demorar?”
  - Opinión respecto al centro de negocios:
    - “También muy buena idea”.
  - Un mes logró ganar 7 millones de pesos gracias a una licitación de la que participó. Luego comenta que las exigencias hoy en día de las licitaciones son muy específicas y limitantes, lo que hace pensar que las licitaciones están ganadas desde antes. Además falta capital para poder postular. No le gusta chile compra, dice que es poco transparente.
  - Apoyo recibido por consultoras: SERCOTEC comenzó a trabajar con una consultora en marzo, respecto a la realización de una pagina Web de enlace a chile compra, pero aún no hay nada.
  - Observaciones:
    - No le gusta que los llamen microempresarios, prefiere trabajadores independientes, ya que el capital económico de ellos es la mano de obra del trabajador independiente. En cambio los empresarios tiene un capital económico monetario, tal como él comenta.
    - En sus productos utiliza pinturas no toxicas.
    - Precio: \$3.000 aprox.
3. Entrevista Abraham Vilches – Mueblista – pequeña empresa
- Fecha: viernes 01 de Diciembre, de 13:00 a 14:00 aprox.
  - Principales dificultades para el negocio propio:
    - Capital de trabajo, para esto se piden préstamos en los bancos como persona natural (no como empresa).
    - Comenta que ya no existen los artesanos de primera, como antes.

- Hay poco poder adquisitivo por parte de los compradores.
- “Grandes tiendas ofrecen facilidades de pago, nosotros no podemos. Podemos dar crédito a 60 días, pero ya nadie compra a 60 días.”
- Asociatividad:
  - Comenta que por egoísmo y desconfianza, no estamos preparados para trabajar en sociedad.
  - Experiencia en la cámara del mueble de Arturo Pratt, comenta que pudieron juntos acceder a tener publicidad en TV, pagando parte de esta con muebles para los programas. Aún así, con estos beneficios, cuando se cobraba la cuota mensual, la gente no aceptaba pagar.
  - “La asociatividad debe ser buena, pero por falta de educación, enseñanza, no resulta”.
- Opina que falta que les den cursos específicos de apoyo.
- Principales dificultades MyPES en general:
- Capital de trabajo.
- Él ha recibido apoyo de alumnos del instituto los leones, evalúa la experiencia como lo máximo. Comenta que lo bueno es que el mismo instituto se hace cargo de este proyecto.
- Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
  - Le gusta la idea de recibir apoyo por parte de las universidades e institutos técnicos y profesionales, dice que lo necesitan. Pero también comenta que no le ve futuro a esto mientras no haya apoyo directo del gobierno y de los políticos, sin eso, no va a funcionar.
  - “Sin apoyo del gobierno, es sólo un proyecto más”
- Comenta que han pedido ayuda a la municipalidad y que no han recibido nada, que les prometen mucho pero no cumplen.
- Opinión respecto al centro de negocios:
  - “Se ha hablado muchas veces de esto, no es nada nuevo”.
  - “Los bancos han comentado esto, pero no pasa nada”.
  - Ideas son buenas, pero no se llevan a la práctica porque depende del gobierno. El gobierno pone la plata, pero no le llega a la gente.
  - Respecto al tema de una administración del centro por parte de las mismas MyPES, opina que no, que la administración debieran hacerla profesionales reconocidos, intachables, que no tengan fines de lucro en el proyecto. Comenta que no hay principios para la administración de los recursos.
  - “Tiene que haber una persona con un sueldo para que se dedique 100% a la causa de las MyPES. En “la ganga” tiene a una persona así, y el tipo se mueve, hace cosas, lo hace bien”.

#### 4. Entrevista Víctor Gutiérrez – La Minga \_ Orfebre

- Fecha: jueves 30 de Noviembre, de 15:00 a 16:00 aprox.
- Trabaja con plata
- Vende productos a Fundación Solidaridad (ellos exportan)
- También vende a revendedores
- A veces trabaja con su hermana

- Respecto a contratar a otras personas, comenta que es muy difícil trabajar con otros, pues se requiere experiencia en este rubro y las personas que se contratan suelen ser irresponsables.
  - A veces paga por servicios especiales, depende de otros, por ejemplo, para la lapidación (hacer calzar la piedra en la estructura de plata).
  - Comenta que nunca ha hecho cursos de orfebrería, pero que si quiere certificarse en lo que hace.
  - Comenta que le gustaría tomar un curso de diseño
  - Principales dificultades para el negocio propio:
    - Desfase en los pagos (falta de capital de trabajo)
    - Acceso a créditos
    - Conseguir buenos trabajadores
    - Muchos intermediarios “sería bueno poder saltarse a los intermediarios”
    - “SERCOTEC no nos da el capital de trabajo”
    - Se ve obligado a hacer “malabares” económicos, pedir préstamos y hacer otro tipo de trabajos, como reparar joyas.
    - Es difícil el acceso a ferias artesanales, es muy caro
    - La joyería es en si un rubro muy caro
    - Comenta que existe mucho "pituto" en el mercado de la joyería, cuenta que existe una tienda llamada “Artesanía Chile” que es del gobierno y se venden productos de artesanos chilenos, pero de todas formas cuando hay que hacer algún tipo de compra, se siguen usando los intermediarios.
  - Asociatividad:
    - Experiencia en asociatividad: lleva 4 años en La Minga.
    - Comenta que esto tiene sus ventajas, pero que los procesos son muy largos y la ayuda llega muy lento.
    - Comenta que el hace uso de asociatividad con otras MyPES, pero que no existe ningún trato formal (lapidación).
  - Principales dificultades MyPES en general:
  - Los pagos a 30 días, el capital de trabajo o capital de resistencia.
  - Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
    - “Buena idea”
    - Acota que esto debe ser algo continuo, con apoyos específicos que son requeridos.
  - Opinión respecto al centro de negocios:
    - Es buena mientras se conozca como trabaja la persona con la que se va a generar asociatividad, “conocerle la mano”.
5. Entrevista Patricia Araneda – diseños y confecciones en tela para decoración y ropa de cama para bebés – micro empresa
- Fecha: martes 04 de Diciembre, de 16:00 a 17:00 aprox.
  - Reparte su tiempo en ser dueña de casa y su trabajo o negocio.
  - Todo ingreso percibido lo invierte en infraestructura e insumos.
  - Suele pedir el 50% anticipado sobretodo cuando los trabajos que le solicitan son grandes.
  - Le vende principalmente a personas particulares, también le vende bolsos a universidades.

- No le vende a comercializadoras, pues no puede generar el volumen que le solicitan para que el negocio le convenga. Pero si vende de vez en cuando a basares o tiendas mas pequeñas. Dice: “Grandes tiendas compran por volumen y castigan mucho el precio”.
- Trabaja junto a una amiga, son socias de palabra, pero quieren formalizar la sociedad en el futuro.
- También cuida a su mamá.
- Es vise presidenta de empremujer
- Principales dificultades para el negocio propio:
  - “Comercialización, hay mucha competencia con los productos importados, es muy difícil competir así”. La solución que ella plantea es la aportar en calidad y diseño en sus productos. Aunque acota que en el diseño es necesario fortalecerse. Ella por ejemplo tiene una idea: aplicar diseños de culturas indígenas nacionales.
  - Infraestructura, mejorar el acceso a nuevas tecnologías
  - Acceso a créditos más flexibles, sin tantas condiciones ni requisitos, mayor flexibilidad.
  - Capital de trabajo.
  - Volumen, capacidad de producción. Comenta que tendría que trabajar con otras personas, otros talleres, lo que traería problemas, como que la gente no trabaje bien, no respondan a tiempo, etc.
- Asociatividad:
  - La considera en el encadenamiento productivo, formación de redes de trabajo, pudiendo tener así miras a la exportación.
  - Opción cuando hay miras a exportar.
  - Generar encadenamiento productivo en el territorio, crear una comercializadora para las MyPES del territorio, tener así un espacio.
  - Ella manda a bordar sus trabajos cuando es necesario. Pero no hay contactos con MyPES que hagan esto, ella trabaja con una empresa grande.
  - Se muestra dispuesta a comprar a proveedores en conjunto con otras MyPES.
- Principales dificultades MyPES en general:
  - Acceso a grandes mercados
  - Comercialización de los productos
  - Que las grandes empresas les den la oportunidad a las MyPES en vez de buscar sus insumos afuera. “Que las grandes empresas se detengan a mirar al interior del país y no que sólo miren hacia fuera”.
  - Comenta que las exigencias para el capital semilla son muy elevadas para el nivel cultural de los participantes.
  - “Hay microempresarios que no necesariamente hacen lo que quieren hacer, si no que por necesidad”. Y ella comenta “parte del éxito esta en hacer lo que yo quiero hacer”.
- Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
  - Ella ya había recibido apoyo de alumnos de ingeniería comercial en temas administrativos, este apoyo no le gustó tanto. También recibió apoyo de

- alumnos de leyes que le entregaron conocimientos de lo legal, esto lo evalúa mejor.
- Comenta que estos apoyos fueron del tipo capacitación, poco concretos, muy superficiales, no intensos. Siente que faltó compromiso de ambas partes.
- También recibió apoyo de alumnos del Instituto los leones, en la creación de la imagen corporativa. Esta experiencia la evalúa con un 7 y como muy buena, destacando la atención personalizada.
- Por lo tanto evalúa como buena idea esta parte del proyecto.
- Opinión respecto al centro de negocios:
  - Respecto a la asociatividad, comenta que se requiere de mucha confianza.
  - También ve el individualismo como una desventaja importante.
  - Cree que es difícil formar equipos de trabajo. Comenta que muchas veces existe falta de compromiso para trabajar en equipo.
  - Comenta que se le da un enfoque errado, el de estar asociados para pasarlo bien, mas que para trabajar en conjunto, esto pues importan mucho los intereses personales.
  - Respecto a la página en Internet, comenta que hay que considerar que existen segmentos que no están acostumbrados a las cosas Online, necesitan y quieren verlas.

#### 6. Entrevista Julia Mancilla - Artesanía en Vidrio fusionado – micro empresa

- Fecha: Martes 05 de Diciembre, de 18:00 a 19:00
- También hace clases de vidrio fusión, pues tiene el horno especial, además lo arrienda.
- Proveedor de vidrio es una gran empresa llamada Lirquen.
- Ella estudió en la escuela de las artes del fuego, que ahora es una escuela técnica.
- Comenta que para ella, este trabajo es un hobby y que más que un negocio, vende para pagar el hobby.
- Ella comenzó vendiendo a familiares y amigos. Después por medio de una amiga comenzó a participar de las ferias artesanales
- Comenta que ella tiene un negocio formal de ventas de detergentes, con el cual factura mensualmente y le permite además sostener el negocio del vidrio.
- También le gustaría comenzar a incursionar en el trabajo de plata con vidrio fusionado, para joyas.
- Tomo un curso de orfebrería
- Principales dificultades para el negocio propio:
  - El vidrio es caro, trabajar con vidrio es caro.
  - Soporte para los trabajos en vidrio. Los problemas son que los maestros que están disponibles para hacer estos soportes o no son especializados (pues se dedican a trabajos más macizos en fierro) pero son los más asequibles económicamente hablando. Por otro lado están los maestros que si son especializados, pero son pocos y además cobran muy caro. Con todo eso, se encarece el precio final del producto. Trabajar sin los soportes metálicos limita el tipo de productos que se pueden hacer.
  - Falta de carpinteros buenos y baratos (al igual que los maestros de fierro)

- Comenta que en este rubro los contactos juegan roles muy importantes para acceder a mejores lugares de venta.
  - En el encadenamiento, las MyPES aguas abajo se aprovechan, “existe falta de ética” “algunas MyPES atropellan a otras, pasan encima de las otras”
  - “mucho envidia y poca transparencia en el mundo de la artesanía”
  - Exportación de este tipo de productos no cree que sea muy probable, pues las materias primas utilizadas tienen mucho plomo.
  - Asociatividad:
    - “asociatividad no existe, solo existe gente que quiere hacer negocios con gente y que suele aprovecharse de la gente”
    - Comenta que la asociatividad ahora no funciona pero aun así le tiene fe.
    - Comenta por ejemplo que con el tema de los maestros, estos suelen cobrar todo al momento de hacer la entrega, pero que si existiera asociatividad en el trabajo, los estarían invirtiendo en la pieza y el tema del pago sería distintito.
    - “Ojala todas las MyPES entendieran y asumieran la asociatividad, que es el primer paso a una mejor gestión”
    - Experiencia en asociatividad: se junto con otras artesanas para comprar los pigmentos a mejor precio. Evalúa bien la experiencia.
    - Pero comenta que trabajar en conjunto es muy complejo.
  - Principales dificultades MyPES en general:
    - Faltan canales de venta.
  - Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
    - Recibió una vez ayuda de alumnas de la U de Chile, de la carrera de diseño. Le diseñaron tarjetas de presentación. Evalúa la experiencia como buena.
    - Comenta que sería muy bueno poder recibir apoyo para trabajar y lidiar con impuestos internos, comenta que este es un problema muy típico
    - Respecto al proyecto comenta que le parece interesante pero que el factor tiempo debe ser considerado.
  - Opinión respecto al centro de negocios:
    - Considera que esa es una buena idea, pero también considera que es justo que quien haga los contactos se quede con una parte.
7. Entrevista Graciela Jaramillo y a su padre Leonidas Jaramillo, director de un gremio compuesto por aproximadamente 140 microempresarios de distintos rubros, llamado ASIMIC – Manufactura en plástico - pequeña empresa.
- Fecha: Miércoles 06 de Diciembre, de 18:30 a 19:30 aprox.
  - Principales dificultades para el negocio propio:
    - Existe una falta de acceso a certificación del control de calidad de los procesos que se usan y los insumos que utilizan. Pues para cada vez que hacen una venta tiene que certificar que los materiales ocupados no son tóxicos, esto es un trámite que se debe hacer con los proveedores cada vez, los que son internacionales. No existe un sistema que permita que esto se valide una vez para todas las ventas posteriores o no sólo para una (proveedor tiene su casa matriz en Colombia).

- Para los profesionales que ellos contratan, diseñadores, creen que existe una falta de práctica en el mundo real, porque los diseños que entregan no son aplicables a los materiales utilizados y a los objetivos del producto.
- Copec es uno de sus proveedores y ellos venden más caro adentro que fuera del país, el mismo producto.
- Asociatividad:
  - Experiencia en asociatividad no tiene, pues el rubro es nuevo y por lo mismo esto puede ser complicado.
  - Comentan que la asociatividad de MyPES fracasa pues todos estos empresarios son líderes en potencia “no se pueden armar ejércitos solo con líderes”
- Principales dificultades MyPES en general:
  - La mayoría esta en DICOM
  - Comentan que los TLC son negativos para las MyPES.
  - El egoísmo de las grandes empresas en Chile al no subcontratar a MyPES. Comenta sobre la existencia en Europa de empresas satélites, que son aglomeraciones donde existe una gran empresa central que subcontrata a varias MyPES para proveerles de distintos insumos y servicios.
  - Dicen que aquí en Chile las grandes empresas se dedican a hacerlo todo por su cuenta, limitando así la opción de reducir los costos internos al subcontratar.
  - El acceso a los créditos es otro problema, porque son caros y porque si la MyPE ya esta endeudada es aun mas difícil.
  - Esta conciente que las tasas de los créditos bancarios son muy elevadas por que los montos solicitados son muy pequeños.
  - Existe una institución que presta dinero a las MyPES: FOGAPE (fondo de garantía para pequeños empresarios), el problema es que esta institución les exige a las MyPES ser unas “blancas palomas”
  - En suma existe una falta de acceso a los créditos
  - En Europa existen los capitales de riesgo, aquí en Chile no.
  - SERCOTEC es un servicio de cooperación técnica, pero ¿donde están los técnicos?
  - Las capacitaciones que se entregan, no son del agrado de las MyPES. Además deben entregar el 20% de los costos de estas y se considera que esa es plata perdida, pues los cursos son muy básicos, no se enseña nada técnico de utilidad y además no se entrega ningún tipo de apoyo guiado y focalizado.
  - Se exigen demasiadas cosas para acceder a los fondos concursables, por eso comentan, solo se gasta anualmente el 7% del total disponible.
  - Si una MyPE cae o falla, es muy difícil que vuelva a recibir apoyo del gobierno de nuevo.
  - “Los militares le compran a los extranjeros los zapatos que ocupan”
  - Comenta que se les exige a las MyPES que no hagan uso de insumos contaminantes o que produzcan cosas que contaminen, pero no se aplica este mismo tipo de exigencias a los productos exportados.
  - Dificultades tecnológicas y dificultades en la organización de las MyPES, se pierden negocios (caso muebles prefabricados para exportar a Francia)
  - Del total de productos a la venta, las grandes tiendas tienen menos del 7% de productos nacionales. Esto pues en el extranjero las condiciones de



- o pago que se les da son mejores. Las MyPES nacionales no pueden, no tiene capacidad, para competir con esto.
  - o Comentan que SERCOTEC organizó una feria para promover la asociación entre MyPES y grandes empresas, de estas últimas, no llego ninguna.
- Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
  - o Buena idea, pero siempre y cuando sean buenos alumnos de sus carreras.
- Opinión respecto al centro de negocios:
  - o Buena idea
- Observaciones:
  - o Padre e hija tiene estudios universitarios en metalurgia.
  - o El padre comenzó con el negocio, ahora los dos lo administran.

#### 8. Entrevista a Norma Fariña

- Fecha: martes 05 de Diciembre, de 15:00 a 16:00 aprox.
- Comenta que una vez se hizo una pagina Web del centro pero que el resultado fue malo (trabajo realizado por privados pero con plata del gobierno).
- Proveedores: editoriales, que son bien rígidos para todo y con todos.
- Principales dificultades para el negocio propio:
  - o Seguridad en san Diego, clientes no vienen por miedo.
  - o Faltan lugares de esparcimiento en el sector para los jóvenes, como por ejemplo canchas de fútbol.
  - o Hay ausencia de servicios públicos (gente orina en las calles)
  - o El espacio físico existente no aporta ni ayuda al comercio.
  - o El espacio de los locales es muy reducido, no permite tener un PC, tampoco por seguridad esto es posible.
  - o Faltan campañas publicitarias de difusión del libro, cultura nacional de la lectura. Faltan campañas a nivel nacional para fomentar la lectura.
  - o Faltan recursos para modernizar los locales
- Asociatividad:
  - o Locales en plaza Almagro en san diego están asociados como centro comercial. Ella comenta que cuesta coordinarse para por ejemplo modernizar los locales.
  - o Considera que esta asociación es leve
  - o Que existe falta de confianza en la asociación por parte de la personas.
  - o También existe falta de fe en lo que el gobierno hace.
- Principales dificultades MyPES en general:
  - o Endeudamiento
  - o Miedo a endeudarse
  - o Altos intereses
  - o Falta de capital
  - o Comenta que estos también son problemas de ella y que su forma de solucionarlos es hacer liquidaciones y acceder a micro créditos en los bancos.
  - o Comenta que en el caso particular de este centro comercial, el problema es que los terrenos que ocupan son públicos, y que esto arrastra una serie de problemas con las municipalidades, que exigen muchas cosas, como que

por ejemplo el “dueño” del negocio debe estar siempre ahí cuando este esté abierto.

- Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
  - Ha recibido apoyo de alumnos del instituto los leones, evalúa como buena esta experiencia.
  - Respecto al proyecto, comenta que hace falta tiempo para este tipo de trabajos. Y que dependerían del mes en su caso (2do semestre es el mas apropiado).
  - Sin embargo, la califica como buena idea.
  - Solicitaría apoyo sobre todo en lo que respeta a la difusión de la lectura y los libros, pues siente que es lo que mas le falta.
- Opinión respecto al centro de negocios:
  - Buena idea
  - Ella ha considerado hacer ventas a domicilio, cree que esta puede ser una oportunidad.
- Observaciones:
  - Locales muy pequeños

#### 9. Entrevista Hernán Kemnis

- Fecha: miércoles 06 de Diciembre, de 17:00 a 18:00 aprox.
- Comenta que el nunca ha recibido ayuda de ninguna parte para su negocio.
- El comenzó con una zapatería grande pero que quebró en el año 91.
- Después trabajado durante muchos años de manera informal
- El 2001 comenzó a trabajar con FOSIS y con la municipalidad. De FOSIS nunca recibió ayuda, “la plata desapareció”.
- Después de quebrar comenzó haciendo reparaciones, luego siguió con zapatos nuevos, especiales ortopédicos. Después siguió fabricando o proveyendo de materiales a otros zapateros o microempresarios de otros rubros.
- Trabaja junto con un familiar
- Cree no necesitar ayuda en temas de administración, pues en el año 76 hizo un curso en SERCOTEC. Si cree que le hace falta un curso de computación.
- Es el presidente de la asociación de cuero y calzado del sector sur, para la cual están organizando una feria.
- En su local también vende productos que hacen otros zapateros de esta asociación. Vende lo que han producido como grupo
- Comenta que ellos no pudieron participar de la feria artesana en Paseo Bulnes organizada por SERCOTEC, pues no están certificados por Apical.
- Ha tenido experiencia de trabajo con consultoras, comenta que no fue bueno pues existió muy poco acercamiento. Dice que este apoyo no le sirvió.
- Principales dificultades para el negocio propio:
  - Nunca ha recibido ayuda de nadie
  - Falta de capital de trabajo.
  - Para la feria que están organizando, están pidiendo ayuda técnica al municipio: conseguir personas que les ayuden y les enseñen a levantar un negocio, como mejorar la calidad, etc.
  - Comenta que cuesta juntar la plata y que se requiere de más capital para poder invertir más.

- Trabajan con proveedores de “aparadores” (son los que cosen el zapato). Los problemas están en que se demoran en entregar el producto (también son microempresarios)
- Comenta que no existe capacidad para vender a las grandes tiendas, pues estas pagan a 120 días. Las tiendas del centro pagan en 90 o 60 días. Además estas tiendas castigan mucho el precio, por lo que no se obtiene utilidad al vender así.
- Comenta que no fabrican zapatos de mujer pues en las tiendas estos son muy baratos y con eso no se puede competir. Y falta tecnología para poder producir un calzado especial, o con diseños innovadores o exclusivos.
- Comenta que la mano de obra de calzado en Chile es cara
- Asociatividad:
  - Su experiencia en asociatividad, es la que tiene con la asociación que están formando. Evalúa bien la experiencia, pero comenta que cuesta juntarse, pues no todos creen en la asociatividad. Además existe la experiencia de discriminación de Apical (“son muy selectivos”).
  - Experiencia en asociatividad con MyPES de distintos rubros, dice que así funciona mal.
- Principales dificultades MyPES en general:
  - “no creen mucho en nosotros”
  - “bancos son reacios a prestarnos plata”
  - Comenta que el estado ha incurrido en errores al entregar los fondos. Existen muchos intermediarios. Comenta sobre la experiencia en Taiwán de las MyPES, donde no existen intermediarios. El gobierno trabaja directamente con las MyPES. Se va apoyando a una MyPE durante su crecimiento y solo se le deja sola cuando esta ya esta fuerte y bien formada, establecida.
  - En Chile existen muchas organizaciones intermediarias, la plata llega muy recortada
- Opinión respecto a recibir apoyo de alumnos de Universidades e Institutos profesionales:
  - Nunca ha recibido apoyo de alumnos, sin embargo dice que le gustaría, sobre todo para que lo actualicen en temas de legislación laboral administración, computación.
  - Respecto al proyecto opina que es una idea excelente, buena.
- Opinión respecto al centro de negocios:
  - Opina que esta también es una idea buena.
- Observaciones:
  - Sandalias de cuero para hombre cuestan al rededor de \$12.000

Anexo C: Catastro Oferta por áreas temáticas.

ÁREA ADMINISTRACIÓN, NEGOCIOS Y GESTIÓN DE EMPRESAS	
INSTITUTO PROFESIONAL LOS LEONES AUTÓNOMO	<b>Contador auditor</b>
	Ingeniería en administración de negocios y ventas
INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE	<b>ingeniería industrial</b>
INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE	Ingeniería en administración de empresas mención marketing, finanzas o logística
ARCOS	Administración
	Auditoría
INCACEA INSTITUTOS PROFESIONALES	Ingeniería comercio interior
	<b>Contabilidad y Auditoría</b>
	<b>Contabilidad</b>
INACAP	<b>Ingeniería Comercial</b>
	Ingeniería en Administración de Empresas mención Finanzas
	Ingeniería en Administración de Empresas mención Marketing
	Ingeniería en Administración de Empresas mención Personal
	<b>Contador Auditor</b>
	Ingeniería en Administración Industrial
	Ingeniería en Logística
	Administración Industrial
	<b>Administración de Empresas Mención Finanzas</b>
	<b>Administración de Empresas Mención Marketing</b>
	<b>Administración de Empresas Mención Personal</b>
	<b>Contabilidad General</b>
	Gestión y Administración de Ventas
Gestión y Control de Calidad	
Logística	
INSTITUTO PROFESIONAL IPLACEX: SER +	Auditoría
	Ingeniería en Administración de Empresas, Mención Finanzas
	Administración de Empresas, Mención Finanzas
	Contabilidad, Mención Auditoría
DUOC UC	Auditoría
	<b>Ingeniería de Ejecución en Administración</b>
	<b>Ingeniería de Ejecución en Marketing</b>
	Ingeniería de Ejecución en Gestión Logística
	Ingeniería de Ejecución en Administración de RRHH
	Administración Financiera
	Contabilidad General Mención Legislación Tributaria
	Administración de Recursos Humanos
	Administración de Ventas
	Administración de Empresas Mención Logística
<b>Administración de Empresas Mención Marketing</b>	
INSTITUTO PROFESIONAL PROVIDENCIA	Ingeniería en administración
	<b>Contador Auditor</b>

INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA	<b>Contador Auditor</b>
	Ingeniería en Gestión de Empresas
	Ingeniería en Gestión de Recursos Humanos
	Ingeniería en Gestión Financiera
	Ingeniería en Gestión de Marketing
	Ingeniería en Gestión de Empresas, Mención Control Interno
	<b>Administración de Empresas</b>
	<b>Contador General</b>
Administración de Sistemas Logísticos	
CAMPVS	<b>Ing. de Ejec. en Administración</b>
	Técnico Universitario en Administración de Empresas
ESUCOMEX	Ingeniería de ejecución industrial
	Ingeniería de ejecución en administración de empresas
	<b>Contador Auditor</b>
	Administración de empresas
	contabilidad general
INSTITUTO PROFESIONAL SANTO TOMAS	Técnico en Logística
	<b>Contabilidad General</b>
	Técnico en Administración de Empresas
MANPOWER	Administración y Gestión comercial
UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO	<b>Contador Auditor</b>
	<b>Ingeniería Comercial</b>
	<b>Ingeniería en Administración de Empresas</b>
	<b>Ingeniería Industrial</b>
	Ingeniería en Logística y Transporte
	<b>Ingeniería Civil Industrial</b>
UNIVERSIDAD ALBERTO HURTADO	<b>Ingeniería Comercial</b>
UNIVERSIDAD DE CHILE	<b>Ingeniería Comercial</b>
	Ingeniería en Información y Control de Gestión y Contador Auditor
	<b>Ingeniería Civil Industrial</b>
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHILE	<b>Ingeniería comercial</b>
	<b>Contador Auditor</b>
	<b>Ingeniería en Administración de Empresas</b>
	Técnico en administración de personal
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	Contador Público y Auditor
	Ingeniería Comercial
	<b>Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas</b>
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	Ingeniero Comercial, mención Administración de Empresas
	Ingeniero Comercial, mención Economía
	<b>Ingeniero Civil de Industrias</b>
UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA	<b>Ingeniería Comercial</b>
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK	<b>Ingeniería Comercial</b>

<b>UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
	Ingeniería de Ejecución en Administración de Negocios
<b>UNIVERSIDAD CENTRAL</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
	Ingeniería de Ejecución en Administración de Negocios
	<b><i>Contabilidad y Auditoría</i></b>
<b>UNIVERSIDAD BOLIVARIANA</b>	<b><i>Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas</i></b>
	Ingeniería en Ejecución Industrial
	Técnico en Gestión Industrial
	<b><i>Técnico en Administración de Empresas</i></b>
<b>UNIACC</b>	<b><i>Ingeniería comercial</i></b>
<b>UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL</b>	Ingeniería Comercial con mención en Administración o Economía. Especialidades en: Finanzas, Marketing, Gestión y Recursos Humanos, E-Business.
	Ingeniería de Ejecución en Web Business
	Administración de Empresas en Marketing y Comunicación Digital
	<b><i>Administración de Empresas</i></b>
<b>UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
	<b><i>Contador Auditor</i></b>
<b>UNIVERSIDAD DE LOS ANDES</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
<b>UNIVERSIDAD CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA UCINF</b>	Auditoría
<b>UNIVERSIDAD CATÓLICA SILVA HENRÍQUEZ</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
	<b><i>Ingeniería en Administración</i></b>
	Auditoría
<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b>	Ingeniería de Ejecución Industrial
	<b><i>Contador Auditor</i></b>
	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
	<b><i>Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas</i></b>
<b>UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
<b>UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
<b>UNIVERSIDAD MAYOR</b>	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
	Ingeniería en Administración
	Ingeniería de Ejecución Industrial
<b>UNIVERSIDAD ARTURO PRAT</b>	Ing. Ejec. Administración de Empresas
	Contador Publico Auditor
<b>UNIVERSIDAD SANTO TOMAS</b>	Contador Público y Auditor
	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>
<b>UNIVERSIDAD ACADEMIA DE HUMANISMO CRISTIANO</b>	<b><i>Contador Auditor</i></b>
	<b><i>Ingeniería de Ejecución en Administración de Empresas</i></b>
	<b><i>Ingeniería Comercial</i></b>

<b>UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE</b>	Ingeniería de Ejecución en Industria
	Administración Pública
	<b>Ingeniería Comercial</b>
	Contador Público y Auditor
<b>UNIVERSIDAD ADOLFO IBÁÑEZ</b>	<b>Ingeniería Comercial</b>
<b>Universidad de Arte y Ciencias Sociales, ARCIS</b>	<b>Ing. Comercial</b>
<b>Universidad Finis Terrae</b>	<b>Ingeniería Comercial</b>
<b>Universidad La República</b>	<b>Contador Auditor</b>
	<b>Ingeniería Comercial</b>
<b>Universidad Miguel de Cervantes</b>	Auditoría
<b>Universidad San Sebastián</b>	<b>Ingeniería Comercial</b>
<b>Universidad Tecnológica Metropolitana</b>	<b>Contador Auditor</b>
	Ingeniería de Ejecución Industrial
	<b>Ingeniería Comercial</b>
<b>UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS</b>	<b>Ingeniería (e) en Administración de Empresas</b>
	<b>Ingeniería (e) en Administración de Empresas plan para Técnicos.</b>
	<b>Ingeniería (e) Industrial</b>

<b>ÁREA PUBLICIDAD Y COMUNICACIONES</b>	
<b>INSTITUTO PROFESIONAL LOS LEONES AUTÓNOMO</b>	Relaciones Públicas
	Comunicación Social en Marketing
	<b>Publicidad</b>
<b>INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE</b>	Ingeniería en relaciones públicas y empresariales
	<b>ingeniería en publicidad y comunicaciones</b>
<b>ARCOS</b>	<b>Publicidad</b>
<b>INCACEA INSTITUTOS PROFESIONALES</b>	<b>Publicidad</b>
	<b>Técnico en publicidad</b>
<b>ALPES</b>	<b>Publicidad</b>
<b>INACAP</b>	Comunicación Empresarial
	<b>Publicidad</b>
<b>INSTITUTO PROFESIONAL IPLACEX: SER +</b>	<b>Publicidad y Comunicaciones</b>
	<b>Técnico en Publicidad</b>
<b>DUOC UC</b>	<b>Publicidad</b>
	Relaciones Públicas Mención Marketing
	Publicidad Técnica Mención Marketing Promocional
<b>INSTITUTO PROFESIONAL AUTÓNOMO LUÍS GALDAMES</b>	Relaciones públicas
	<b>Publicidad</b>
<b>INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA</b>	<b>Publicidad, Mención Creación Gráfica y Audiovisual</b>
	Relaciones Públicas y Corporativas
<b>INSTITUTO PROFESIONAL SANTO TOMAS</b>	<b>Técnico en Diseño Publicitario</b>

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHILE	<b>Publicidad y comunicación integral</b>
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	<b>Publicidad</b>
	Relaciones Públicas
UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA	<b>Publicidad</b>
	Relaciones Publicas Bilingüe
UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS	Relaciones Públicas
UNIVERSIDAD CENTRAL	<b>Publicidad</b>
UNIACC	<b>Publicidad</b>
	relaciones publicas corporativas
UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS	<b>Publicidad</b>
	Relaciones Públicas
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO	<b>Publicidad</b>
UNIVERSIDAD MAYOR	<b>Publicidad</b>
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	Relaciones Públicas
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	<b>Publicidad</b>
Universidad San Sebastián	<b>Publicidad</b>

<b>ÁREA TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA</b>	
INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE	<b>ingeniería en informática</b>
	<b>ingeniería en redes y comunicaciones</b>
INACAP	<b>Ingeniería en Informática</b>
	Analista Programador
	Analista Programador Mención admin. de Base de Datos
	Programador de Aplicaciones Computacionales
	Programador de Aplicaciones Computacionales Mención Visual Basic .Net & Java
INSTITUTO PROFESIONAL IPLACEX: SER +	<b>Ingeniería en Informática</b>
	<b>Ingeniería en Informática, Mención Tecnologías Web</b>
DUOC UC	<b>Ingeniería de Ejecución en Conectividad y Redes</b>
	<b>Ingeniería de Ejecución en Informática</b>
	Analista Programador Computacional
	Administración de Redes Computacionales
INSTITUTO PROFESIONAL PROVIDENCIA	<b>Ingeniería en Informática</b>
	<b>Ingeniera en conectividad y Redes</b>
INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA	<b>Ingeniería en Computación e Informática</b>
	Administración y Soporte de Redes
	Redes y Telecomunicaciones
	Ingeniería de Sistemas Multimedia e Internet
CAMPVS	Analista de Sistemas
	Ingeniería de Ejecución en Computación
	Técnico Universitario en Computación
INSTITUTO PROFESIONAL CIISA	<b>Ingeniería en computación e informática</b>
	Programación computacional
	Construcción y administración de redes de comunicación



ESUCOMEX	Análisis de sistemas
INSTITUTO PROFESIONAL SANTO TOMAS	<b>Ingeniería de Ejecución en Informática</b>
	Programador Analista
	Técnico en Sistemas Informáticos
UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO	<b>Ingeniería en Computación e Informática</b>
	<b>Ingeniería en Gestión Informática</b>
	<b>Ingeniería en Redes y Comunicación de Datos</b>
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	<b>Ingeniería de Ejecución en Informática</b>
UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK	<b>Ingeniería en Informática de Sistemas</b>
	<b>Ingeniería en Redes y Conectividad</b>
UNIVERSIDAD CENTRAL	<b>Ingeniería en Computación</b>
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA	<b>Ingeniería en Computación e Informática</b>
UNIVERSIDAD CIENCIAS DE LA INFORMÁTICA UCINF	<b>Ingeniería civil informática</b>
	<b>Ingeniería de ejecución informática</b>
	análisis de sistemas
	conectividad y redes
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	Analista de Sistemas
	<b>Ingeniería de Ejecución en Informática</b>
	Técnico Universitario en Computación
UNIVERSIDAD MAYOR	<b>Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática</b>
UNIVERSIDAD ARTURO PRAT	Técnico Universitario Producción de Multimedia y Web
	Técnico Universitario en Adm. de Redes Computacionales y Comunicación de Datos
	Técnico Programación Aplicaciones Computacionales
Universidad La República	<b>Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática</b>
Universidad Tecnológica Metropolitana	<b>Ingeniería en Informática</b>
UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE CHILE	<b>Ingeniería de Ejecución en Computación e Informática</b>
UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS	<b>Ingeniería en Informática para Técnicos.</b>
	<b>Ingeniería (e) en Informática</b>

ÁREA DISEÑO Y ARTE	
INSTITUTO PROFESIONAL LOS LEONES AUTÓNOMO	<b>Diseño grafico publicitario</b>
	<b>Fotografía periodística y publicitaria profesional</b>
INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE	Diseño
ARCOS	Fotografía Profesional
	<b>Fotografía Publicitaria</b>
	<b>Diseño Multimedia</b>
INCACEA INSTITUTOS PROFESIONALES	<b>Diseño grafico publicitario</b>
	<b>Técnico diseño grafico</b>
ALPES	<b>Diseño Gráfico Profesional</b>
	<b>Fotografía Publicitaria</b>
INACAP	<b>Diseño Gráfico Profesional</b>
INSTITUTO PROFESIONAL IPLACEX: SER +	<b>Diseño Gráfico</b>
	<b>Técnico en Diseño Gráfico</b>
DUOC UC	<b>Diseño Gráfico</b>
	<b>Técnico en Diseño Gráfico</b>

INSTITUTO PROFESIONAL PROVIDENCIA	<i>Diseño Gráfico</i>
INSTITUTO PROFESIONAL AUTÓNOMO LUÍS GALDAMES	<i>Diseño Gráfico</i>
INSTITUTO PROFESIONAL SANTO TOMAS	<i>Diseño Gráfico</i>
UNIVERSIDAD ANDRÉS BELLO	Diseño
UNIVERSIDAD DE CHILE	Diseño
UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO	Fotografía
	Diseño
	<i>Diseño Gráfico</i>
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE	Diseñador
UNIVERSIDAD PEDRO DE VALDIVIA	<i>Diseño Gráfico</i>
UNIACC	<i>diseño grafico y multimedia</i>
UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL	Diseño.
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS	Diseño
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO	<i>Diseño Gráfico</i>
UNIVERSIDAD MAYOR	<i>Diseño Gráfico</i>
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS	<i>Diseño Gráfico</i>
Universidad de Arte y Ciencias Sociales, ARCIS	<i>Diseño Gráfico</i>
	Fotografía
Universidad Finis Terrae	Diseño
Universidad La República	<i>Diseño Gráfico</i>
Universidad San Sebastián	Diseño
Universidad Tecnológica Metropolitana	Diseño

<b>ÁREA COMERCIO INTERNACIONAL</b>	
INSTITUTO PROFESIONAL DE CHILE	Ingeniería en negocios internacionales con mención en comercio exterior
INCACEA INSTITUTOS PROFESIONALES	Comercio internacional
INACAP	Ingeniería en Negocios Internacionales
	Comercio Exterior
INSTITUTO PROFESIONAL IPLACEX: SER +	Ingeniería en Comercio Exterior
	Comercio Exterior
DUOC UC	Ingeniería de Ejecución en Negocios Internacionales
	Comercio Exterior
INSTITUTO PROFESIONAL LA ARAUCANA	Ingeniería en Comercio Internacional
	Comercio Exterior
CAMPVS	Técnico Universitario en Comercio Internacional
ESUCOMEX	Ingeniería de ejecución en comercio internacional
	comercio exterior
MANPOWER	Administración y comercio exterior

<b>UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA DE CIENCIAS Y TECNOLOGÍA</b>	Ingeniería en Comercio Internacional
<b>UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS</b>	Ingeniería de Ejecución en Comercio Internacional
	Técnico Universitario en Comercio Internacional
<b>Universidad Tecnológica Metropolitana</b>	Ingeniería en Comercio Internacional
<b>UNIVERSIDAD DE LOS LAGOS</b>	Ingeniería (e) en Comercio Internacional.

## Anexo D: Encuesta Evaluación de Servicios en el mercado

Encuesta MyPES para memoria en SERCOTEC

A continuación verá una a una las preguntas de esta encuesta. Algunas serán de alternativas y otras serán preguntas abiertas. Para aquellas que son con alternativas sólo debe seleccionar aquella que corresponda o se aproxime más a su realidad. ¡Muchas Gracias!

01: ¿Ha recibido apoyo de alumnos de educación superior (Universidades o Institutos)?

Sí

No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'Sí' a la pregunta '01']

02: De 1 a 7 donde 1 indica que no le gustó nada y 7 indica que le gustó mucho ¿Con que nota evalúa el apoyo recibido por los estudiantes? (en caso de haber recibido apoyo en más de una ocasión, considere su última experiencia)

Por favor, escriba su respuesta aquí: \_\_\_\_\_

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'Sí' a la pregunta '01']

03: Por favor indíquenos porque evalúa el apoyo recibido por parte de los alumnos con esa nota.

Por favor, escriba su respuesta aquí: \_\_\_\_\_

---



---



---

04: A continuación verá una serie de propuestas de servicios para su empresa los cuales serían ejecutados por alumnos de universidades e institutos profesionales de la Región Metropolitana, en sus últimos años de estudio y como parte de sus procesos de titulación. Por favor indique con nota de 1 a 7, donde 1 indica que NO le interesaría en lo absoluto obtener servicios de este estilo y 7 indica que estaría muy interesado en poder acceder servicios de este estilo. Si desconoce en que consiste uno o algunos de los servicios mencionados, sólo marque la alternativa "No sabe".

	1	2	3	4	5	6	7	No Sabe
Desarrollo de Planes de Marketing								
Análisis de competencia, posicionamiento y Benchmarking								
Análisis y segmentación de clientes								
Estudios de Demanda								
Evaluación de proyectos de inversión								
Optimización y sistematización de procesos productivos								
Definición de Misión, Objetivos, Políticas, Estrategias y Tácticas de la empresa								
Diseño o Re diseño estructura Organizacional								
Diseño o rediseño plan de recursos humanos								
Confeción, análisis de Balances Contables								
Auditoría de Estados Contables, Operativa o de Gestión								

Diseño de Marcas y Logotipos										
Diseño de envases para productos										
Diseño de Imagen Corporativa										
Diseño de identidad corporativa Web										
Diseño y desarrollos de sitios Web										
Análisis de nuevos procesos y sistemas a ser implementados en la empresa y/o reingeniería sobre procesos existentes para optimizar su funcionamiento										
Investigaciones de Marketing Internacional y Apertura a Mercados Externos										
Generación de Modelo de operación para Exportación y/o Importación										
Perfil de Mercado para Exportar										
Análisis y planificación de campañas Publicitarias										
Creatividad y Estrategia publicitaria										
Asesoramiento en comunicación interna, coordinación y Facilitación de Reuniones y equipos de trabajo										

05: ¿Estaría dispuesto a pagar por alguno o algunos de los servicios mencionados en la pregunta anterior?

Sí  
No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'Sí' a la pregunta '05']

06: ¿Estaría dispuesto a pagar \$2.500.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$417.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses)

Sí  
No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '06']

07: ¿Estaría dispuesto a pagar \$2.000.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$334.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses)

Sí  
No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '07']

08: ¿Estaría dispuesto a pagar \$1.500.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$250.000 mensuales, durante 6 meses)

Sí  
No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '08']

09: ¿Estaría dispuesto a pagar \$1.000.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$167.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses)

Sí  
No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '10']

10: ¿Estaría dispuesto a pagar \$750.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$125.000 mensuales, durante 6 meses)

Sí

No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '10']

11: ¿Estaría dispuesto a pagar \$500.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$84.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses)

Sí

No

12: ¿Estaría dispuesto a pagar por tener acceso a publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?

Sí

No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'Si' a la pregunta '12']

13: ¿Estaría dispuesto a pagar \$1.000.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?

Sí

No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '13']

14: ¿Estaría dispuesto a pagar \$750.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?

Sí

No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '14']

15: ¿Estaría dispuesto a pagar \$500.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?

Sí

No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '15']

16: ¿Estaría dispuesto a pagar \$250.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?

Sí

No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'No' a la pregunta '16']

17: ¿Estaría dispuesto a pagar \$100.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?

Sí

No

18: ¿Estaría interesado en participar en ferias expositivas donde tenga la opción de promocionar su empresa y los productos y/o servicios que ella ofrece, en conjunto con otras MyPES?

Sí

No

19: A continuación verá un listado de capacitaciones en distintos temas. Por favor indíquenos con nota de 1 a 7, donde 1 indica que NO le interesaría en lo absoluto obtener una capacitación de este estilo y 7 indica que estaría muy interesado en poder acceder a un curso de este estilo. Si desconoce en que consiste uno o algunos de los servicios mencionados, sólo marque la alternativa "No sabe".

	1	2	3	4	5	6	7	No Sabe
Legislación Laboral								
Legislación Tributaria Empresarial								
Prevención de Riesgos								

20: Respecto a la pregunta anterior, si existe algún otro tema en el que le gustaría ser capacitado, por favor indíquenos cual o cuales son:

---



---



---

21: ¿A que sector productivo pertenece su empresa?  
Por favor, elija sólo una de las siguientes entradas:

- Agrícola
- Comercio
- Construcción
- Industria
- Pesca
- Servicios
- Turismo
- Otro ¿Cuál? \_\_\_\_\_

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'Industria' a la pregunta '21']

22: Por favor indíquenos a que actividad está abocado su empresa dentro del sector industrial:  
Por favor, elija sólo una de las siguientes entradas:

- Textil
- Eléctrica
- Hulera
- Minera
- Cementera
- Productora de alimentos
- Vidriería
- Siderúrgica
- Química
- De aceites y grasas vegetales
- Elaboradora de bebidas
- Madera básica
- Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_

23: ¿Tiene trabajadores a su cargo?

- Sí
- No

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'Sí' a la pregunta '23 ']

24: ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?

Por favor, escriba su respuesta aquí: \_\_\_\_\_

[Sólo responda esta pregunta si usted respondió 'Sí' a la pregunta '23 ']

25: ¿En que rango está el monto de las ventas anuales de su empresa?

Por favor, elija sólo una de las siguientes entradas:

\$0 a \$9.600.000

\$9.600.001 a \$18.500.000

\$18.500.001 a \$44.000.000

\$44.000.001 a \$135.000.000

\$135.000.001 a \$235.000.000

\$235.000.001 a \$370.000.000

\$370.000.001 o más

26: Por favor indíquenos cuantos años de existencia formal tiene su empresa.

\_\_\_\_\_



## Anexo E: Texto mail invitación a participar de la encuesta

Estimado(a) empresario(a):

Mi nombre es Andrea Cook Herrera, soy estudiante de último año de la carrera Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. En estos momentos estoy realizando mi tesis de titulación en conjunto con SERCOTEC, y el proyecto en el cual estoy trabajando consiste básicamente en el diseño de un centro generador de servicios para la micro y pequeña empresa, cuyos principales objetivos apuntan a disminuir la brecha de oportunidades a las que pueden acceder las grandes empresas versus las MyPES (micro y pequeña empresa) en nuestro país.

El motivo por el cual me dirijo a usted como EMPRESARIO EMPRENDEDOR, es para solicitarle que conteste una sencilla encuesta que será de suma utilidad para el desarrollo de este proyecto. La respuesta a este cuestionario es completamente VOLUNTARIA, y la información que usted entregue será absolutamente CONFIDENCIAL, ya que sólo se busca generar una base estadística respecto a los temas que aquí se preguntarán.

No dude en comunicarse conmigo en caso de cualquier duda y/o consulta, enviándome un correo a [acook@ing.uchile.cl](mailto:acook@ing.uchile.cl). Cabe señalar que también estaré abierta a recibir cualquier tipo de sugerencia respecto a la encuesta.

Por favor, le solicito que responda las preguntas con completa sinceridad, recuerde que no existen respuestas buenas ni malas.

Usted tiene 2 semanas para enviar su respuesta a contar de la fecha en que ha recibido este correo. Para participar, por favor pulse en el enlace azul que se encuentra al final del correo.

Desde ya, le doy las gracias por responder este cuestionario, el cual será de mucha utilidad para la elaboración de este proyecto.

Saludos cordiales,  
Andrea Cook Herrera

-----  
Haga clic aquí para iniciar la encuesta:  
{[Ink encuesta](#)}

## Anexo F: Resultados estudio de evaluación de servicios en el mercado

A continuación se presentan en detalle los resultados obtenidos en cada una de las preguntas del cuestionario efectuado.

### Preguntas Identificación Segmento Objetivo:

1. "Por favor indíquenos cuantos años de existencia formal tiene su empresa".  
(Pregunta de respuesta abierta. A continuación se muestra un resumen de las respuestas generadas)

Tabla 12. Distribución años de existencia empresas encuestadas

Alternativas	Nº de Respuestas
Al menos 1 año de existencia	200
Menos de 1 año de existencia	19
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 20. Gráfico distribución años de existencia empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 8

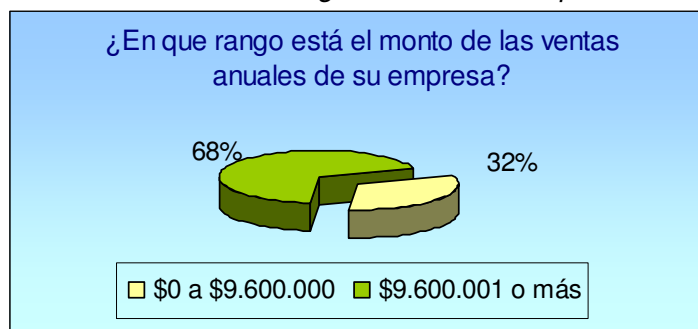
2. "¿En que rango está el monto de las ventas anuales de su empresa?".  
(Pregunta con alternativas. A continuación se muestra un resumen de las respuestas generadas)

Tabla 13. Distribución ingresos anuales empresas encuestadas

Alternativas	Nº de Respuestas
\$0 a \$9.600.000	70
\$9.600.001 o más	149
<b>TOTAL</b>	<b>219</b>

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 21. Gráfico distribución ingresos anuales empresas encuestadas



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 9

A continuación se presentan resultados generados para las 139 encuestas que clasifican dentro del segmento objetivo de acuerdo al criterio establecido en el capítulo 2 de esta memoria.

### Preguntas de levantamiento información respecto a apoyo recibido por alumnos universitarios:

3. “¿Ha recibido apoyo de alumnos de educación superior (Universidades o Institutos)?”

Tabla 14. Recepción de apoyo por parte de alumnos de educación superior

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	36
No	103
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>
Error Muestral	7,3%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 22. Gráfico recepción de apoyo por parte de alumnos de educación superior



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 10

4. “De 1 a 7 donde 1 indica que no le gustó nada y 7 indica que le gustó mucho ¿Con que nota evalúa el apoyo recibido por los estudiantes? (en caso de haber recibido apoyo en más de una ocasión, considere su última experiencia)”

Tabla 15. Evaluación de apoyo recibido por parte de alumnos de educación superior

Alternativas	Nº de Respuestas
1	4
2	0
3	2
4	5
5	8
6	6
7	11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>
Error Muestral	62,2% <sup>64</sup>

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

#### Preguntas de evaluación de servicios:

5. “A continuación verá una serie de propuestas de servicios para su empresa los cuales serían ejecutados por alumnos de universidades e institutos profesionales de la Región Metropolitana, en sus últimos años de estudio y como parte de sus procesos de titulación. Por favor indique con nota de 1 a 7, donde 1 indica que NO le interesaría en lo absoluto obtener servicios de este estilo y 7 indica que estaría muy interesado en poder acceder servicios de este estilo. Si desconoce en que consiste uno o algunos de los servicios mencionados, sólo marque la alternativa “No sabe”.”

Tabla 16. Distribución respuestas a evaluación de servicios de asesoría

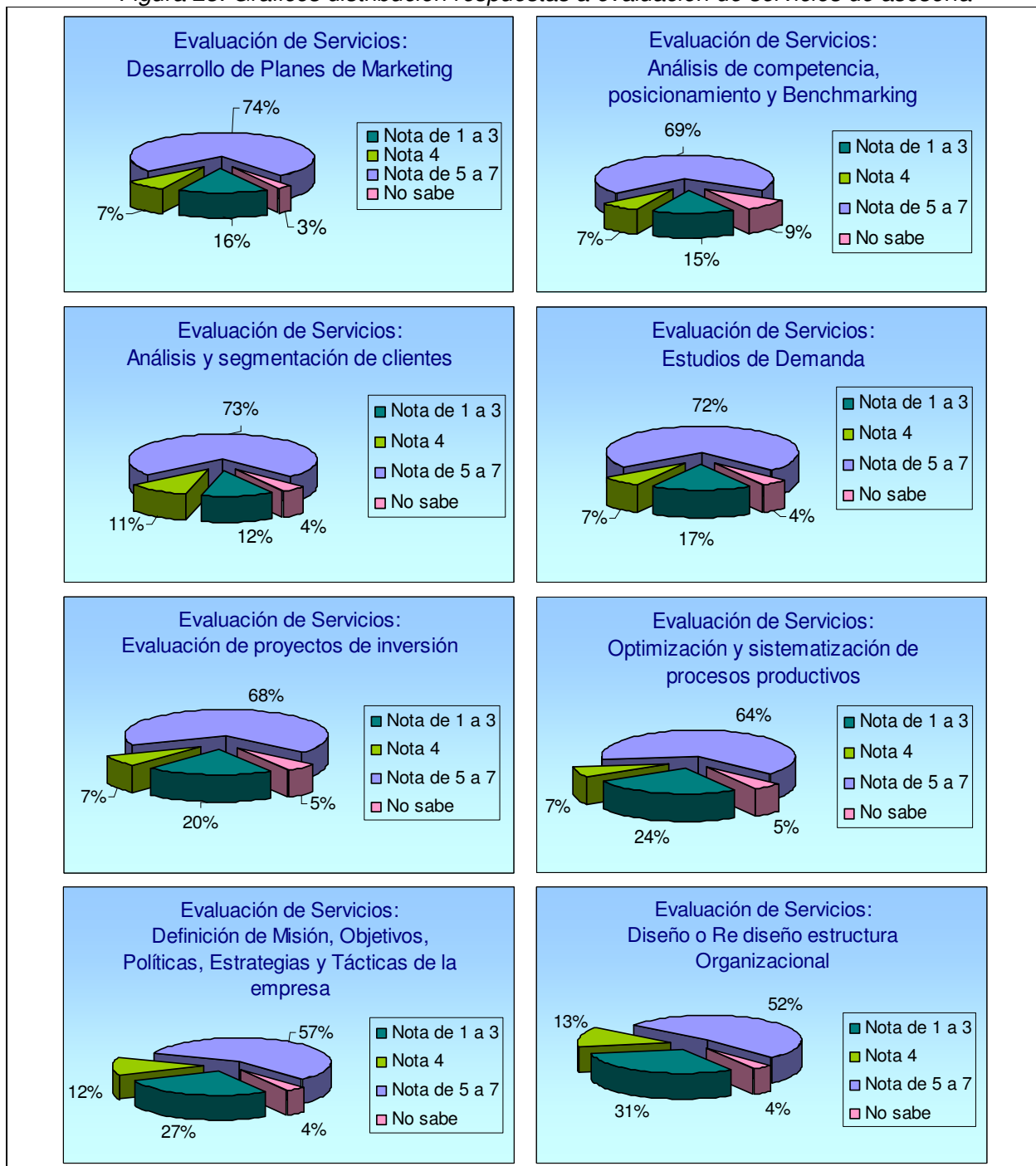
SERVICIOS	Nota de 1 a 3	Nota 4	Nota de 5 a 7	“No Sabe”	Total Respuestas	Error Muestral
Desarrollo de Planes de Marketing	22	10	103	4	139	12,7%
Análisis de competencia, posicionamiento y Benchmarking	21	10	96	12	139	13,2%
Análisis y segmentación de clientes	17	15	101	6	139	11,9%
Estudios de Demanda	23	10	100	6	139	13,1%
Evaluación de proyectos de inversión	28	10	94	7	139	14,1%
Optimización y sistematización de procesos productivos	34	10	88	7	139	14,9%

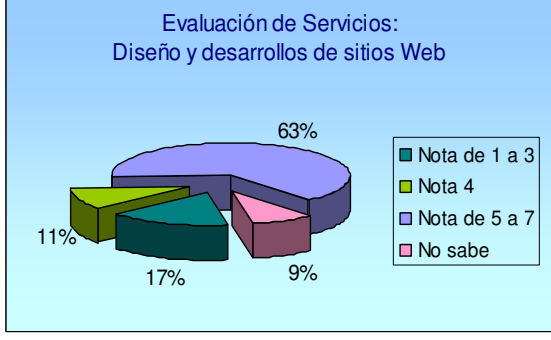
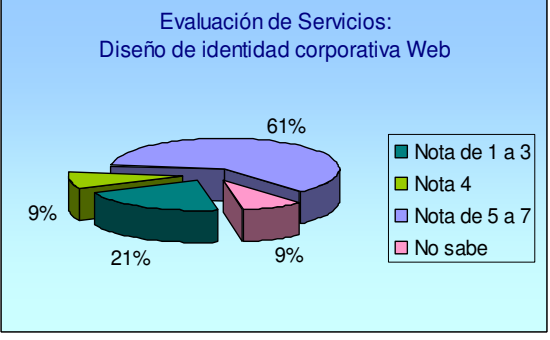
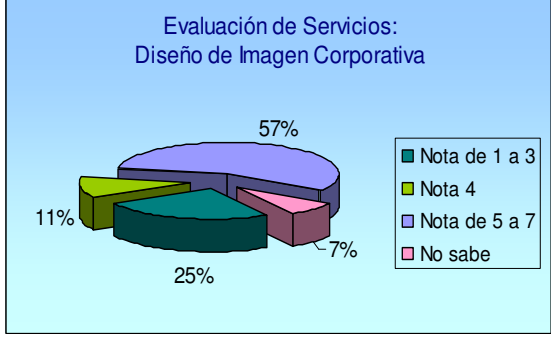
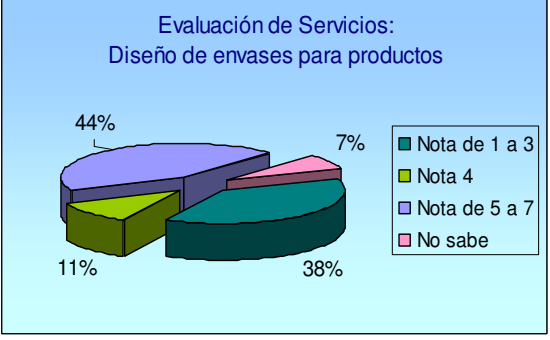
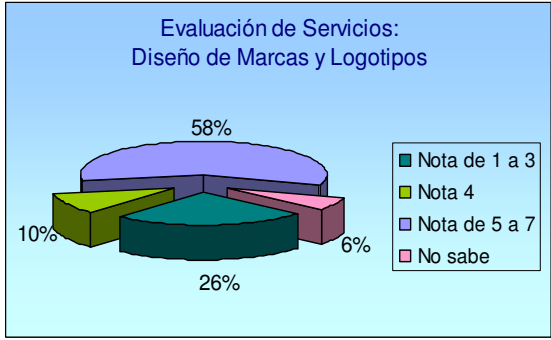
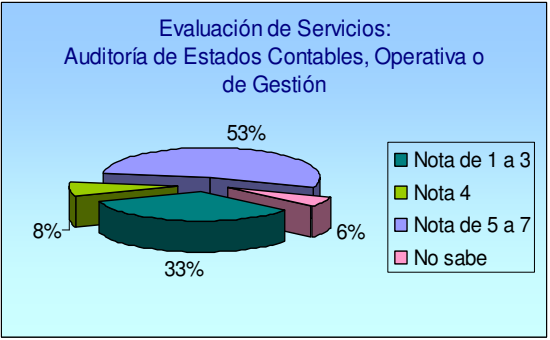
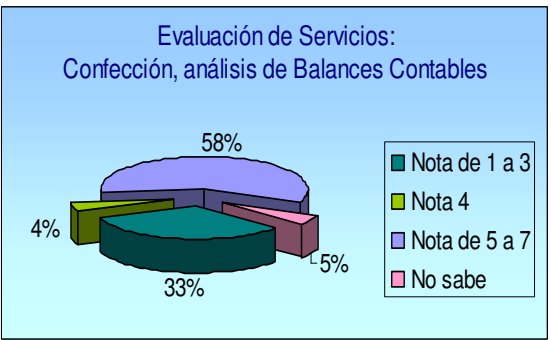
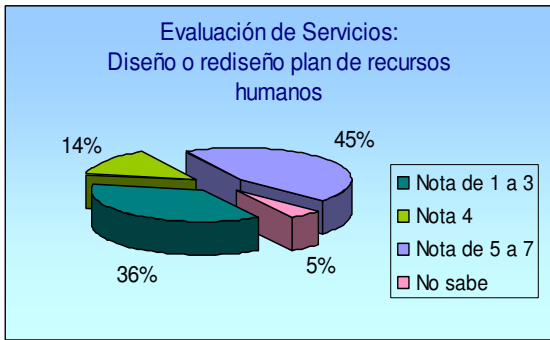
<sup>64</sup> Los resultados de esta pregunta no serán extrapolados a la población objetivo por poseer un error muestral superior a un 20%.

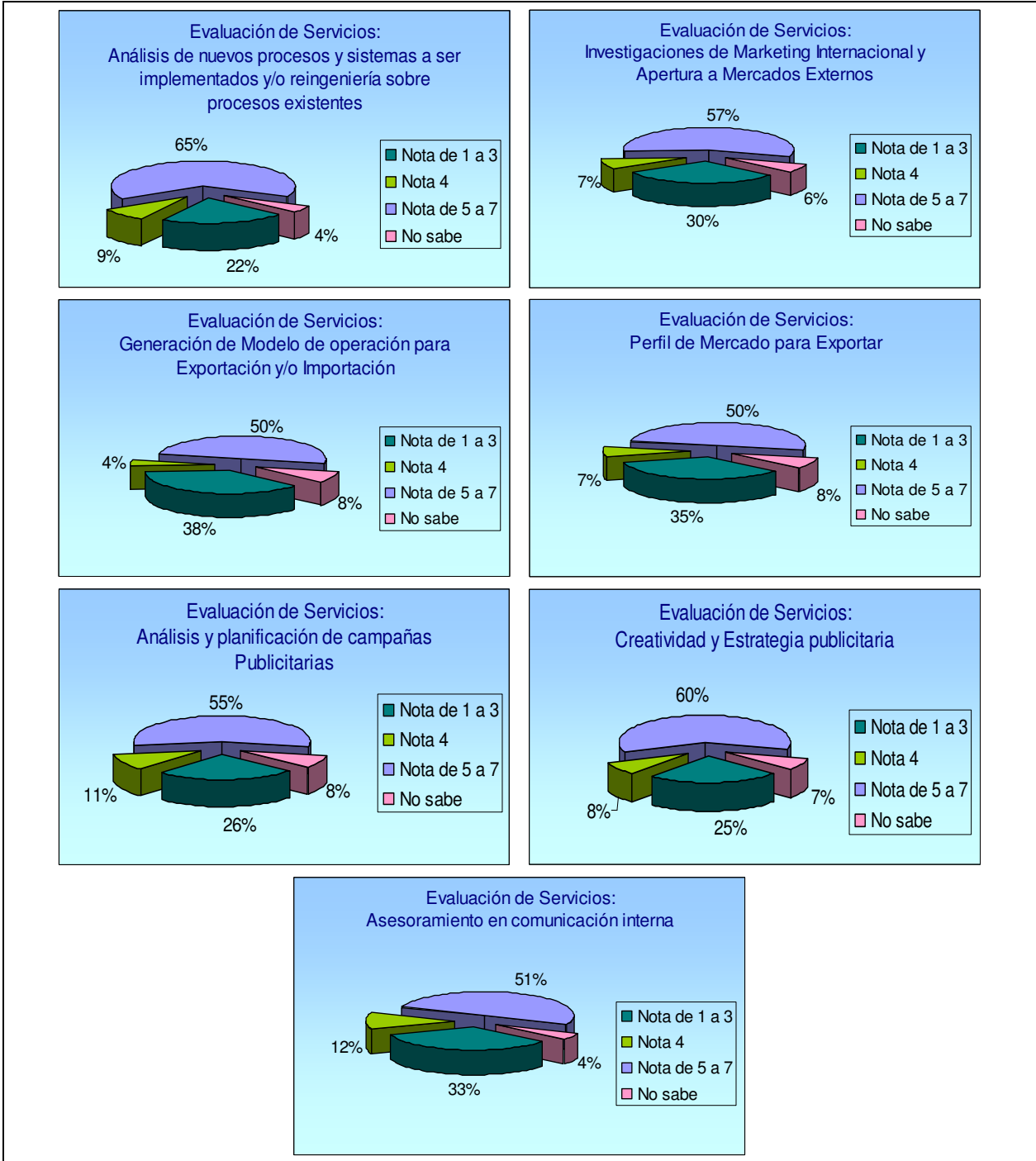
Definición de Misión, Objetivos, Políticas, Estrategias y Tácticas de la empresa	38	16	80	5	139	15,0%
Diseño o rediseño estructura Organizacional	43	18	73	5	139	15,3%
Diseño o rediseño plan de RRHH.	50	20	62	7	139	15,7%
Confección, análisis de Balances Contables	46	6	80	7	139	16,1%
Auditoría de estados contables, operativos o de gestión	46	11	74	8	139	16,0%
Diseño de marcas y logotipos	36	14	81	8	139	15,1%
Diseño de envases para productos	53	15	61	10	139	16,3%
Diseño de Imagen Corporativa	35	15	79	10	139	15,2%
Diseño de identidad corporativa Web	29	12	86	12	139	14,7%
Diseño y desarrollos de sitios Web	23	15	89	12	139	13,7%
Análisis de nuevos procesos y sistemas a ser implementados y/o reingeniería sobre procesos existentes	31	12	90	6	139	14,4%
Investigaciones de marketing internacional y apertura a mercados externos	42	10	79	8	139	15,8%
Generación de modelo de operación para exportación y/o importación	53	6	69	11	139	16,8%
Perfil de mercado para exportar	48	10	70	11	139	16,4%
Análisis y planificación de campañas publicitarias	36	15	77	11	139	15,4%
Creatividad y estrategia publicitaria	35	11	83	10	139	15,3%
Asesoramiento en comunicación interna	46	16	71	6	139	15,7%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

Figura 23. Gráficos distribución respuestas a evaluación de servicios de asesoría







Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 12



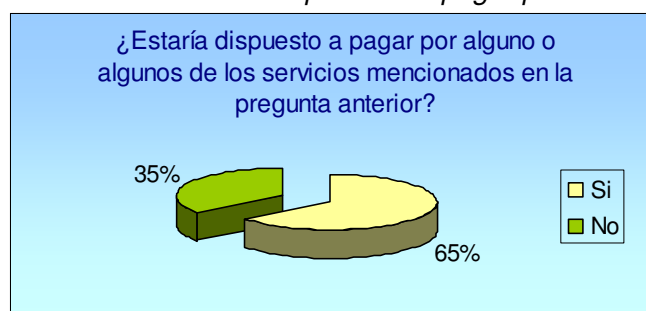
6. “¿Estaría dispuesto a pagar por alguno o algunos de los servicios mencionados en la pregunta anterior?”

*Tabla 17. Distribución disposición a pagar por servicios de asesoría*

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	90
No	49
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>
Error Muestral	8,0%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

*Figura 24. Gráfico distribución disposición a pagar por servicios de asesoría*



*Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 13*

7. “¿Estaría dispuesto a pagar \$2.500.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$417.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses).”

*Tabla 18. Distribución disposición a pagar \$2.500.000 por servicios de asesoría*

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	17
No	73
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>
Error Muestral	8,1%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

8. “¿Estaría dispuesto a pagar \$2.000.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$334.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses).”

*Tabla 19. Distribución disposición a pagar \$2.000.000 por servicios de asesoría*

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	3
No	70
<b>TOTAL</b>	<b>73</b>
Error Muestral	4,6%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

9. “¿Estaría dispuesto a pagar \$1.500.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$250.000 mensuales, durante 6 meses).”

*Tabla 20. Distribución disposición a pagar \$1.500.000 por servicios de asesoría*

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	17
No	53
<b>TOTAL</b>	<b>70</b>
Error Muestral	10,1%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

10. “¿Estaría dispuesto a pagar \$1.000.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$167.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses).”

*Tabla 21. Distribución disposición a pagar \$1.000.000 por servicios de asesoría*

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	12
No	41
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>
Error Muestral	11,4%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

11. “¿Estaría dispuesto a pagar \$750.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$125.000 mensuales, durante 6 meses).”

*Tabla 22. Distribución disposición a pagar \$750.000 por servicios de asesoría*

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	5
No	36
<b>TOTAL</b>	<b>41</b>
Error Muestral	10,1%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

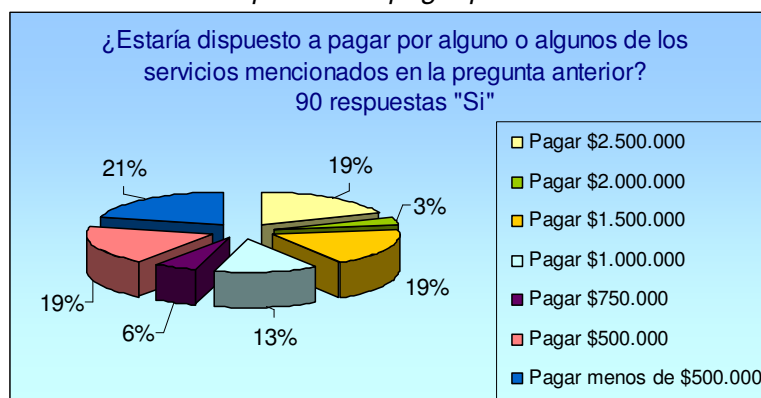
12. “¿Estaría dispuesto a pagar \$500.000 por el servicio entregado? (equivalente a \$84.000 mensuales aproximadamente, durante 6 meses).”

*Tabla 23. Distribución disposición a pagar \$500.000 por servicios de asesoría*

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	17
No	19
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>
Error Muestral	16,5%

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

Figura 25. Gráfico distribución disposición a pagar por servicios de asesoría según monto



Fuente: Elaboración propia a partir de tablas 18 a 23

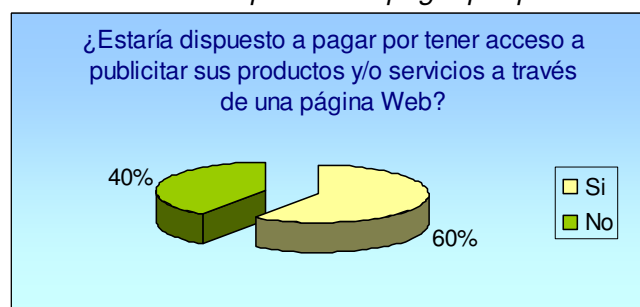
13. "¿Estaría dispuesto a pagar por tener acceso a publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?"

Tabla 24. Distribución disposición a pagar por publicitar en una página Web

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	83
No	56
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>
Error Muestral	8,2%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 26. Gráfico distribución disposición a pagar por publicitar en una página Web



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 20

14. "¿Estaría dispuesto a pagar \$1.000.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?"

Tabla 25. Distribución disposición a pagar \$1.000.000 mensual por publicitar en una página Web

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	1
No	82
<b>TOTAL</b>	<b>83</b>
Error Muestral	2,4%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

15. “¿Estaría dispuesto a pagar \$750.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?”

Tabla 26. Distribución disposición a pagar \$750.000 mensual por publicitar en una página Web

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	1
No	81
<b>TOTAL</b>	<b>82</b>
Error Muestral	2,4%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

16. “¿Estaría dispuesto a pagar \$500.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?”

Tabla 27. Distribución disposición a pagar \$500.000 mensual por publicitar en una página Web

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	6
No	75
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>
Error Muestral	5,7%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

17. “¿Estaría dispuesto a pagar \$250.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?”

Tabla 28. Distribución disposición a pagar \$250.000 mensual por publicitar en una página Web

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	10
No	65
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>
Error Muestral	7,7%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

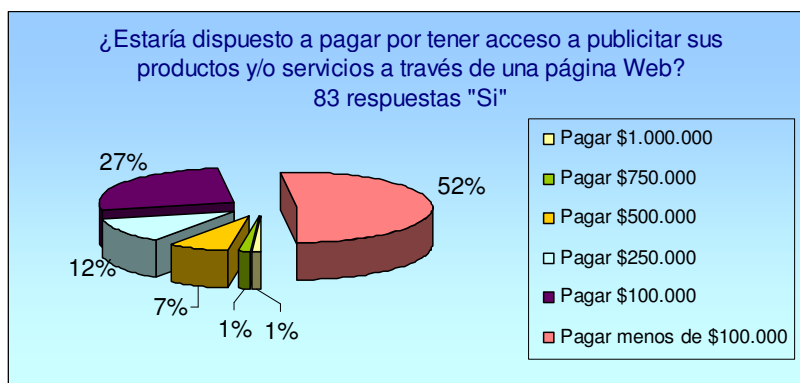
18. “¿Estaría dispuesto a pagar \$100.000 mensual por publicitar sus productos y/o servicios a través de una página Web?”

Tabla 29. Distribución disposición a pagar \$100.000 mensual por publicitar en una página Web

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	22
No	43
<b>TOTAL</b>	<b>65</b>
Error Muestral	11,6%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 27. Gráfico distribución disposición a pagar por publicitar en una página Web por monto



Fuente: Elaboración propia a partir de tablas 24 a 29

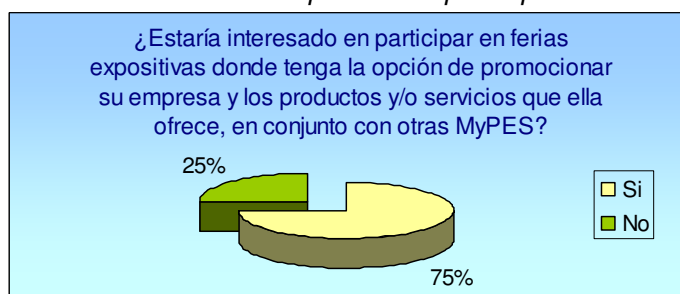
19. "¿Estaría interesado en participar en ferias expositivas donde tenga la opción de promocionar su empresa y los productos y/o servicios que ella ofrece, en conjunto con otras MyPES?"

Tabla 30. Distribución disposición a participar en ferias expositivas

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	104
No	35
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>
Error Muestral	7,2%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 28. Gráfico distribución disposición a participar en ferias expositivas



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla26

Tabla 31. Distribución por rubros de empresas respecto a su interés en participar en ferias expositivas

Rubros	No están dispuestos		Si están dispuestos		TOTAL
	Nº de Respuestas	Porcentaje del Total	Nº de Respuesta	Porcentaje del Total	
Construcción	3	33%	6	67%	9
Agrícola	0	0%	5	100%	5
Comercio	6	21%	23	79%	29
Industria	2	17%	10	83%	12
Otro	1	20%	4	80%	5
Pesca	0	0%	1	100%	1
Servicios	22	29%	54	71%	76
Turismo	1	50%	1	50%	2
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>		<b>104</b>		<b>139</b>

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

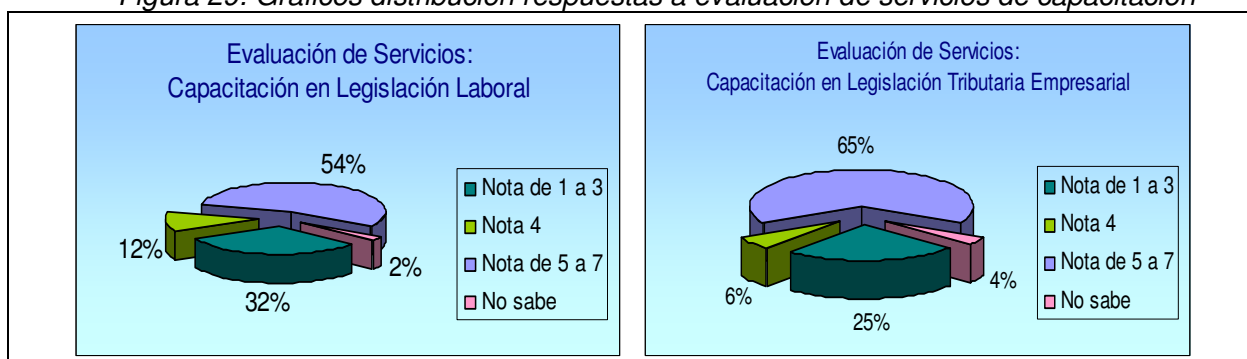
20. "A continuación verá un listado de capacitaciones en distintos temas. Por favor indíquenos con nota de 1 a 7, donde 1 indica que NO le interesaría en lo absoluto obtener una capacitación de este estilo y 7 indica que estaría muy interesado en poder acceder a un curso de este estilo. Si desconoce en que consiste uno o algunos de los servicios mencionados, sólo marque la alternativa "No sabe"."

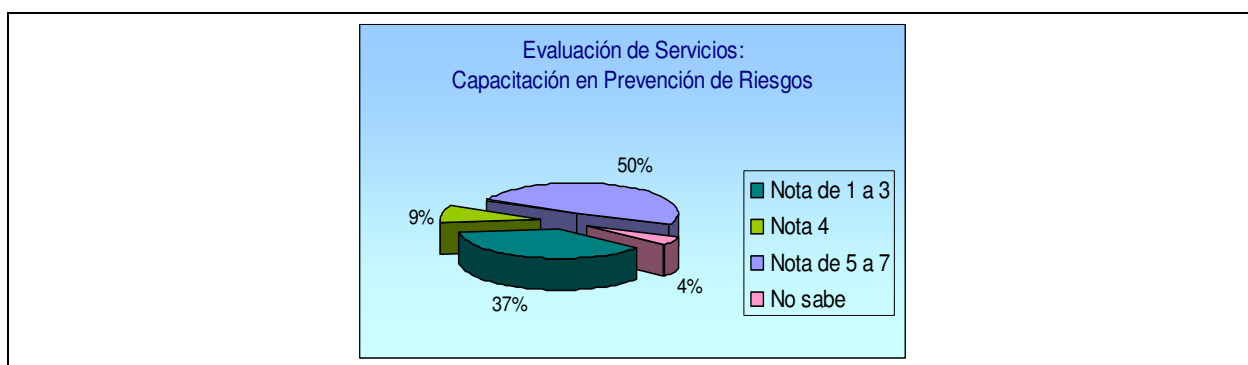
Tabla 32. Distribución respuestas a evaluación de servicios de capacitación

SERVICIOS	Nota de 1 a 3	Nota 4	Nota de 5 a 7	"No Sabe"	Total Respuestas	Error Muestral
Legislación Laboral	44	16	76	3	139	15,3%
Legislación Tributaria Empresarial	35	8	91	5	139	14,9%
Prevención de Riesgos	51	13	69	6	139	16,0%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 29. Gráficos distribución respuestas a evaluación de servicios de capacitación





*Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 28*

21. "Respecto a la pregunta anterior, si existe algún otro tema en el que le gustaría ser capacitado, por favor indíquenos cual o cuales son."

En esta pregunta se recibieron en total 87 respuestas que son agrupadas según la temática propuesta por los encuestados, en el siguiente listado:

- Marketing
- Contabilidad y Control de Gestión
- Ventas y Negociación
- Como recibir apoyo de los organismo públicos y privados creados para las MyPES
- Comercio electrónico
- Liderazgo
- Cursos de computación (Office)
- Patentes y Marcas
- Certificación y Calidad (ISO 9001: aseguramiento de la calidad de la gestión)
- Finanzas
- Como mejorar la gestión de la empresa
- Publicidad
- Comercio exterior: ¿Cómo exportar e importar?
- Primeros auxilios
- Evaluación de Proyectos
- Buenas prácticas empresariales con el medio ambiente
- Inglés
- SII para MyPES
- Conocimiento de Tecnologías de apoyo a las MyPES

Cabe mencionar que adicional a estas temáticas se nombraron en repetidas oportunidades las capacitaciones que eran propuestas en la pregunta anterior de este cuestionario. Las formas más comunes de nombrarlas fueron las siguientes:

- Legalidad de una unidad económica.
- Legislación tributaria
- Asesoría legal general
- Leyes laborales

Lo que se puede concluir de lo anterior, es que los títulos de los temas de capacitación deben ser auto-explicativos y llamativos para lograr captar la atención de los empresarios y motivarlos a participar.

### Preguntas de caracterización encuestados:

22. “¿A que sector productivo pertenece su empresa?”

*Tabla 33. Distribución respuestas sector productivo*

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de Respuestas</b>
Agrícola	5
Comercio	29
Construcción	9
Industria	12
Pesca	1
Servicios	76
Turismo	2
Otro	5
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>
Error Muestral	24,5% <sup>65</sup>

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

Para la alternativa de respuesta “Otro” los sectores productivos mencionados fueron los siguientes:

- Publicidad y Mariscos y pescados
- Biotecnología
- Inventos y modelos de utilidad
- Todos los sectores

23. “Por favor indíquenos a que actividad está abocado su empresa dentro del sector industrial:”

*Tabla 34. Distribución respuestas actividad industrial*

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de Respuestas</b>
Textil	0
Eléctrica	0
Hulera	1
Minera	1
Cementera	0
Productora de alimentos	1
Vidriería	0
Siderúrgica	0
Química	1
De aceites y grasas vegetales	0
Elaboradora de bebidas	0
Madera básica	1
Otro	6
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

<sup>65</sup> Los resultados de esta pregunta no serán extrapolados a la población objetivo por poseer un error muestral superior a un 20%.



Para la alternativa de respuesta “Otro” las actividades industriales mencionadas fueron las siguientes:

- Papel Mural
- Maquinarias agroindustriales
- Metalmecánica
- Equipamiento médico
- Plásticos y metales

24. “¿Tiene trabajadores a su cargo?”

Tabla 35. Distribución existencia de trabajadores contratados en la empresa

Alternativas	Nº de Respuestas
Si	100
No	39
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>
Error Muestral	7,5%

Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta

Figura 30. Gráfico distribución existencia de trabajadores contratados en la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de tabla 31

25. “¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?” (Pregunta de respuesta abierta)

Las respuestas a esta pregunta varían entre 1 a 90 trabajadores, siendo la moda o tendencia 3 trabajadores y el promedio de 11 personas.

26. “¿En que rango está el monto de las ventas anuales de su empresa?”

*Tabla 36. Distribución existencia de trabajadores contratados en la empresa*

<b>Alternativas</b>	<b>Nº de Respuestas</b>
\$9.600.001 a \$18.500.000	32
\$18.500.001 a \$44.000.000	24
\$44.000.001 a \$135.000.000	20
\$135.000.001 a \$235.000.000	8
\$235.000.001 a \$370.000.000	5
\$370.000.001 o más	9
Sin respuesta	41
<b>TOTAL</b>	<b>139</b>
Error Muestral	31,3% <sup>66</sup>

*Fuente: Elaboración propia a partir resultado encuesta*

27. “Por favor indíquenos cuantos años de existencia formal tiene su empresa.”  
(Pregunta de respuesta abierta)

Las respuestas a esta pregunta varían entre 1 a 57 años de existencia formal, siendo la moda o tendencia 1 año y el promedio de 8 años de existencia formal.

---

<sup>66</sup> Los resultados de esta pregunta no serán extrapolados a la población objetivo por poseer un error muestral superior a un 20%.

**Anexo G: Distribución comunal de pobreza en la Región Metropolitana – Provincia de Santiago**<sup>67</sup>

Comuna - provincia - región	Indigencia	Pobreza no indigente	Total pobreza	No pobres
SANTIAGO	1,5%	5,8%	7,3%	92,7%
CERRILLOS	2,7%	5,6%	8,3%	91,7%
CERRO NAVIA	3,5%	14,0%	17,5%	82,5%
CONCHALI	1,1%	6,9%	8,0%	92,0%
EL BOSQUE	3,7%	12,1%	15,8%	84,2%
ESTACION CENTRAL	1,3%	5,9%	7,3%	92,7%
HUECHURABA	2,8%	11,8%	14,5%	85,5%
INDEPENDENCIA	1,3%	4,7%	6,0%	94,0%
LA CISTERNA	0,8%	7,8%	8,6%	91,4%
LA FLORIDA	1,6%	8,0%	9,6%	90,4%
LA GRANJA	4,6%	9,6%	14,2%	85,8%
LA PINTANA	3,6%	13,6%	17,2%	82,8%
LA REINA	0,5%	7,3%	7,8%	92,2%
LAS CONDES	0,6%	1,7%	2,3%	97,7%
Provincia de SANTIAGO	2,1%	7,6%	9,8%	90,2%
Región METROPOLITANA	2,4%	8,2%	10,6%	89,4%

Comuna - provincia - región	Indigencia	Pobreza no indigente	Total pobreza	No pobres
LO BARNECHEA	2,9%	5,1%	8,1%	91,9%
LO ESPEJO	4,8%	15,4%	20,1%	79,9%
LO PRADO	3,8%	7,8%	11,6%	88,4%
MACUL	0,7%	12,7%	13,4%	86,6%
MAIPU	2,1%	7,0%	9,1%	90,9%
NUNOYA	0,9%	3,4%	4,3%	95,7%
PEDRO AGUIRRE CERDA	1,8%	4,5%	6,3%	93,7%
PENALOLEN	3,2%	5,4%	8,7%	91,3%
PROVIDENCIA	0,0%	3,5%	3,5%	96,5%
PUDAHUEL	1,2%	5,9%	7,1%	92,9%
QUILICURA	0,8%	5,9%	6,7%	93,3%
QUINTA NORMAL	2,8%	8,0%	10,8%	89,2%
RECOLETA	1,3%	11,0%	12,4%	87,6%
RENCA	2,5%	16,6%	19,2%	80,8%
SAN JOAQUIN	2,1%	5,2%	7,4%	92,6%
SAN MIGUEL	1,4%	1,1%	2,5%	97,5%
SAN RAMON	4,4%	12,4%	16,7%	83,3%
VITACURA	3,7%	0,7%	4,4%	95,6%
Provincia de SANTIAGO	2,1%	7,6%	9,8%	90,2%
Región METROPOLITANA	2,4%	8,2%	10,6%	89,4%

<sup>67</sup> Fuente: Encuesta de caracterización socioeconómica nacional, CASEN 2006 Región Metropolitana, Ministerio de Planificación. ([www.mideplan.cl](http://www.mideplan.cl)).

## Anexo H: Flujo de Caja anual

PERIODO (año)	0	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>						
Servicios de Asesoría (pago fijo)	\$ 0	\$ 2.250.000	\$ 9.000.000	\$ 22.500.000	\$ 36.000.000	\$ 72.000.000
Servicios de Asesoría (pago variable)	\$ 0	\$ 0	\$ 2.985.625	\$ 7.025.000	\$ 17.562.500	\$ 56.200.000
Publicidad en página Web	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.570.400	\$ 5.140.800	\$ 5.140.800
Cursos de Capacitación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.991.975	\$ 4.188.765	\$ 5.983.950
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 2.250.000</b>	<b>\$ 11.985.625</b>	<b>\$ 35.087.375</b>	<b>\$ 62.892.065</b>	<b>\$ 139.324.750</b>
<b>Costos</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Pago Mensual por página Web	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 88.000	-\$ 132.000	-\$ 132.000
Pago a Administrador Web	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 800.000	-\$ 1.200.000	-\$ 1.200.000
Pago a Director Centro	\$ 0	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000	-\$ 12.000.000
Pago a Secretaria	\$ 0	-\$ 2.880.000	-\$ 2.880.000	-\$ 2.880.000	-\$ 2.880.000	-\$ 2.880.000
Arriendo Oficina	\$ 0	-\$ 2.080.000	-\$ 1.920.000	-\$ 1.920.000	-\$ 1.920.000	-\$ 1.920.000
Servicios Básicos	\$ 0	-\$ 2.160.000	-\$ 2.160.000	-\$ 2.160.000	-\$ 2.160.000	-\$ 2.160.000
Pago a Consultores	\$ 0	\$ 0	-\$ 2.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 14.000.000	-\$ 30.000.000
Pago a alumnos memoristas	\$ 0	-\$ 850.000	-\$ 2.000.000	-\$ 5.000.000	-\$ 8.000.000	-\$ 16.000.000
Publicidad sitio Web CASEMYP	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 12.852.000	-\$ 25.704.000	-\$ 25.704.000
Arriendo Salas Capacitación	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.600.000	-\$ 2.240.000	-\$ 3.200.000
Pago a profesores capacitaciones	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 1.120.000	-\$ 1.568.000	-\$ 2.240.000
Pago código SENCE	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 272.000	-\$ 380.800	-\$ 544.000
Costo Ferias Expositivas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 111.882.000	-\$ 111.882.000
<b>TOTAL COSTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 19.970.000</b>	<b>-\$ 22.960.000</b>	<b>-\$ 48.692.000</b>	<b>-\$ 184.066.800</b>	<b>-\$ 209.862.000</b>
<b>Inversión</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Publicidad</b>		\$ 0	\$ 0	-\$ 15.000.000	\$ 0	\$ 0
<b>Mobiliario</b>	-\$ 2.020.440	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Iniciación</b>	-\$ 500.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Capital de Trabajo</b>	-\$ 19.732.845	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>Total Inversión</b>	<b>-\$ 22.253.285</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 15.000.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>
<b>Total Egresos (Margen sin</b>	<b>-\$ 22.253.285</b>	<b>-\$ 19.970.000</b>	<b>-\$ 22.960.000</b>	<b>-\$ 63.692.000</b>	<b>-\$ 184.066.800</b>	<b>-\$ 209.862.000</b>

<b>Impuestos)</b>						
<b>Impuestos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Depreciación Muebles	\$ 0	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000	\$ 60.000
Valor muebles	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Depreciación equipos computacionales	\$ 0	\$ 259.333	\$ 259.333	\$ 259.333	\$ 259.333	\$ 259.333
Valor Sistemas	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Saldo a Impuestos	\$ 0	-\$ 18.039.333	-\$ 11.293.708	-\$ 28.923.958	-\$ 121.494.068	-\$ 70.856.583
Impuesto Devengado	\$ 0	-\$ 3.066.687	-\$ 1.919.930	-\$ 4.917.073	-\$ 20.653.992	-\$ 12.045.619
Impuesto acumulado	\$ 0	-\$ 21.749.063	-\$ 50.404.603	-\$ 86.796.726	-\$ 243.862.580	-\$ 460.859.755
Impuesto efectivo PPM	\$ 0	\$ 22.500	\$ 119.856	\$ 350.874	\$ 628.921	\$ 1.393.248
Impuesto p.m. acumulado	\$ 0	\$ 22.500	\$ 882.900	\$ 3.446.815	\$ 9.527.199	\$ 20.028.515
Ajuste p.m. acum- devengado acumulado	\$ 0	-\$ 21.726.563	-\$ 49.521.703	-\$ 83.349.911	-\$ 234.335.381	-\$ 440.831.240
Impuesto a la Renta a Pagar	\$ 0	\$ 22.500	\$ 119.856	\$ 350.874	\$ 628.921	\$ 1.393.248
Flujos acumulados periodo anterior	\$ 0	\$ 0	\$ 2.249.868	\$ 7.556.888	\$ 14.392.884	\$ 53.268.409
<b>Saldo Flujo de Caja</b>	<b>-\$ 22.253.285</b>	<b>-\$ 17.896.833</b>	<b>-\$ 8.803.984</b>	<b>-\$ 20.896.197</b>	<b>-\$ 106.352.264</b>	<b>-\$ 16.074.926</b>

**Anexo I: Saldos flujos de caja mensuales**

<b>Periodo (mes)</b>	<b>Saldo Flujo de Caja</b>
0	-\$ 22.253.285
1	-\$ 1.756.611
2	-\$ 1.596.611
3	-\$ 1.596.611
4	-\$ 1.596.611
5	-\$ 1.596.611
6	-\$ 1.946.611
7	-\$ 1.596.611
8	-\$ 1.596.611
9	-\$ 1.596.611
10	-\$ 1.596.611
11	-\$ 1.596.611
12	\$ 175.889
13	-\$ 179.053
14	-\$ 1.596.611
15	-\$ 1.596.611
16	-\$ 1.596.611
17	-\$ 1.596.611
18	\$ 948.389
19	\$ 1.125.590
20	-\$ 471.021
21	-\$ 1.596.611
22	-\$ 1.596.611
23	-\$ 1.596.611
24	\$ 948.389
25	\$ 2.911.361
26	\$ 1.314.750
27	-\$ 281.862
28	-\$ 1.596.611
29	-\$ 1.707.611
30	\$ 2.382.389
31	-\$ 12.468.976
32	-\$ 3.416.927
33	-\$ 3.416.927
34	-\$ 3.416.927
35	-\$ 3.416.927
36	\$ 2.218.073
37	\$ 5.914.333
38	\$ 2.497.406
39	-\$ 919.522
40	-\$ 3.416.927
41	-\$ 3.416.927
42	\$ 3.763.073
43	-\$ 100.869.063
44	-\$ 3.416.927

45	-\$ 3.416.927
46	-\$ 3.416.927
47	-\$ 3.416.927
48	\$ 3.763.073
49	\$ 14.566.541
50	\$ 11.149.613
51	\$ 7.732.686
52	\$ 4.315.759
53	\$ 898.832
54	\$ 10.841.905
55	-\$ 90.236.627
56	-\$ 3.416.927
57	-\$ 3.416.927
58	-\$ 3.416.927
59	-\$ 3.416.927
60	\$ 38.324.073

## Anexo J: Aportes externos requeridos

Periodo (meses)	Aportes externos requeridos
0	\$ 22.253.285
1	\$ 1.756.611
2	\$ 1.596.611
3	\$ 1.596.611
4	\$ 1.596.611
5	\$ 1.596.611
6	\$ 1.946.611
7	\$ 1.596.611
8	\$ 1.596.611
9	\$ 1.596.611
10	\$ 1.596.611
11	\$ 1.596.611
12	\$ 0
13	\$ 179.053
14	\$ 1.596.611
15	\$ 1.596.611
16	\$ 1.596.611
17	\$ 1.596.611
18	\$ 0
19	\$ 0
20	\$ 471.021
21	\$ 1.596.611
22	\$ 1.596.611
23	\$ 1.596.611
24	\$ 0
25	\$ 0
26	\$ 0
27	\$ 281.862
28	\$ 1.596.611
29	\$ 1.707.611
30	\$ 0
31	\$ 12.468.976
32	\$ 3.416.927
33	\$ 3.416.927
34	\$ 3.416.927
35	\$ 3.416.927
36	\$ 0
37	\$ 0
38	\$ 0
39	\$ 919.522
40	\$ 3.416.927
41	\$ 3.416.927
42	\$ 0
43	\$ 100.869.063
44	\$ 3.416.927



45	\$ 3.416.927
46	\$ 3.416.927
47	\$ 3.416.927
48	\$ 0
49	\$ 0
50	\$ 0
51	\$ 0
52	\$ 0
53	\$ 0
54	\$ 0
55	\$ 90.236.627
56	\$ 3.416.927
57	\$ 3.416.927
58	\$ 3.416.927
59	\$ 3.416.927
60	\$ 0

## **Anexo K: Integrantes Mesa Productiva de Fomento Territorio Santiago Centro**

Representantes privados del territorio (empresarios):

- Sr. Víctor Molina, Administrador Mall del Mueble
- Sr. Ricardo Cheuque, Vice Presidente de ASIMC
- Sra. Mónica Lobos, Presidenta de EMPREMUJER
- Sra. Ingrid Abarca, Directora Comercio Franklin
- Sra. Yolanda Arancibia, Presidenta de AGRETEX
- Sr. Julio Cádiz, Presidente CC Independencia
- Sr. Pedro León, Presidente CD Barrio A. Prat
- Sr. Chaquib Sufan, Director de la CONUPIA
- Sr. Héctor Castillo, Presidente de FEASIN
- Sr. Elmo Moreno, Facultad Economía y Negocios

Representantes de los gobiernos locales y de los Alcaldes de los Municipios (encargados de las OFP):

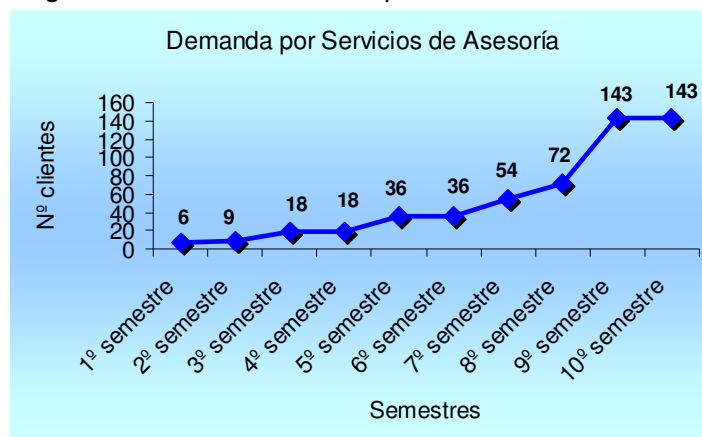
- Sra. Gladys Flores, Municipio de Independencia
- Sr. Jorge Varas, Municipio de La Granja
- Sr. Almagro Valdivia, Municipio de Santiago
- Sr. Rafael Vargas, Municipio La Pintana
- Sra. Myriam Allende, Municipio San Ramón

Representantes de la Institucionalidad Pública de fomento productivo:

- Sra. Ximena Molina, DRMS SERCOTEC
- Sra. Carla González, DRMS SERCOTEC
- Sr. Jaime Rivera, DRMS SENCE

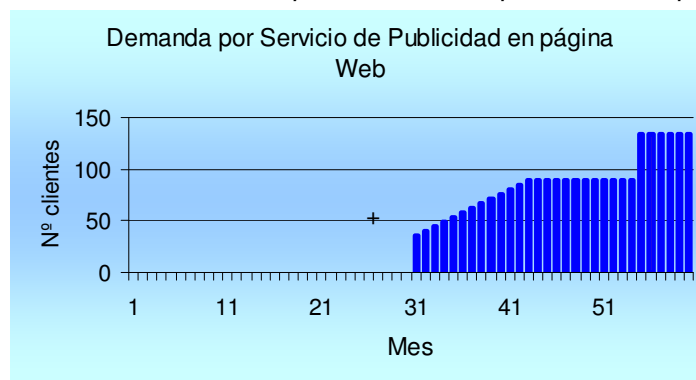
**Anexo L: Demandas escenario crítico de evaluación del proyecto.**

*Figura 31. Gráfico demanda por servicios de asesoría*



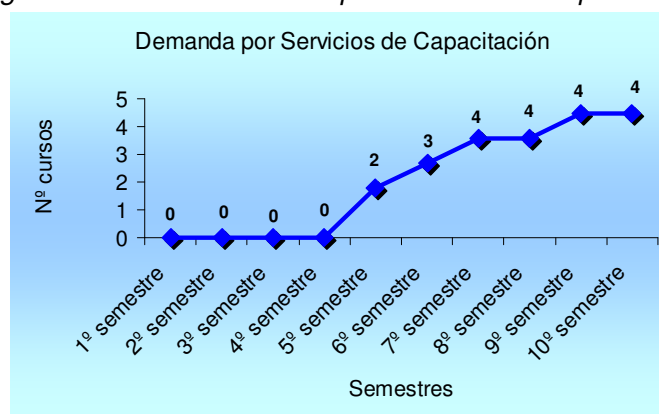
*Fuente: elaboración propia*

*Figura 32. Gráfico de demanda por servicios de publicidad en página Web*



*Fuente: elaboración propia*

*Figura 33. Gráfico demanda por servicios de capacitación*



*Fuente: elaboración propia*