



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

INVESTIGACIÓN SOBRE IMPACTOS DE LOS PROGRAMAS DE ASESORÍA Y CAPACITACIÓN A MICROEMPRESARIOS

Estudio Exploratorio basado en programa de apoyo a la microempresa
CRÉEME.

Seminario para optar al título de Ingeniero/a
Comercial, Mención Administración.

Cristian Carvajal Labbé
Carolina García Vera

Profesor guía:

Pedro Ignacio Leiva Neuenschwander

Santiago, Chile
2011

AGRADECIMIENTOS

Hacer este proyecto, fue un gran desafío, que requirió de un enorme esfuerzo y perseverancia. La misma que nos demostraron los microempresarios al contarnos sus valiosas experiencias. Por lo mismo quiero agradecer la voluntad y disposición que tuvieron con nosotros. Son un ejemplo de esfuerzo, superación, y una verdadera inspiración.

También aprovecho la ocasión de agradecer a mi familia por su constante apoyo durante el transcurso de toda mi carrera.

Al profesor por su ayuda, apoyo y paciencia y por aceptar el reto de hacer este trabajo.

A Gabriela Valenzuela, por plantearnos la oportunidad de trabajar en este tema y por todo el apoyo brindado para realizarlo.

Y finalmente a mi compañera, por aceptar el desafío de trabajar conmigo y por estar ahí en los momentos necesarios. Te deseo todo el éxito del mundo.

¡Gracias Totales!

Cristian

En primer lugar quisiera agradecer a la persona que permitió que pudiera en estos momentos escribir estas palabras “Señor, siempre sentí tu incondicional apoyo. Este logro es tuyo”.

Por supuesto, quisiera agradecer a toda mi familia, pero especialmente a mi madre quien mediante su inagotable amor, me apoyó y me levantó, durante todo el camino hacia la meta. Te agradezco todos los esfuerzos que has hecho por mí y mis hermanos. Eres la mejor mamá.

No puedo dejar de mencionar a mi hermana Aurora, “Hermana: siempre pude contar contigo, en todo momento, especialmente en esta misión. Sin tu constante ayuda no hubiese sido capaz. Eres la persona más inteligente que conozco, cree en ti. Te quiero mucho”

Agradezco a mi compañero de proyecto, con el que nos embarcamos en este gran desafío, Cristian: admiro la paciencia que tuviste para trabajar conmigo todo este tiempo. Te deseo lo mejor en el vuelo que emprendas.

Además, quiero agradecer a dos personas fundamentales que guiaron esta misión.

Gabriela: Gracias por todo el apoyo y preocupación, fuiste una ayuda clave para poder lograr esto.

Profesor: por todo el respaldo que nos brindó en este proceso, por enseñarnos todo lo necesario y entregarnos todas las herramientas para poder cumplir con el compromiso adquirido, muchísimas gracias.

Y principalmente quiero agradecer a los microempresarios que tuvieron la disposición y confianza de contarnos su experiencia, tendrán siempre un lugar en mis recuerdos.

Carolina.

DEDICATORIA

*¡Lo sé! ¡Lo sé!
Si me voy de aquí me traga el río.
Es mi destino: "hoy voy a morir".
Pero no, la fuerza de voluntad todo lo puede.
Están los obstáculos, lo admito.
No quiero salir.
Si tengo que morir, será en esta cueva.
Las balas, qué me pueden hacer las balas
si mi destino es morir ahogado, pero voy
a superar mi destino. El destino se puede
alcanzar con la fuerza de voluntad.
Morir sí, pero acribillado por
las balas, destrozado por las bayonetas,
sí, no, no, ahogado no...
un recuerdo más perdurable que mi nombre
es luchar, morir luchando..."*

Ernesto Guevara

Dedicado a todos los Microempresarios, por su gran esfuerzo y perseverancia

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	V
ÍNDICE DE FIGURAS	IX
RESUMEN	X
INTRODUCCIÓN.....	XI
CAPÍTULO I: MARCO TEORICO.....	1
1. Conceptos relevantes	2
2. Contingencia de la capacitación en el país. Desarrollo de competencias para aumentar empleabilidad.	4
2.1 Iniciativas a nivel gubernamental.....	4
2.1.1 SENCE	4
2.1.2 Chilevalora	5
2.1.3 FONCAP microempresas	6
2.2 Iniciativas privadas.....	7
2.2.1 Programa de apoyo a las empresas de menor tamaño. CRÉEME.....	9
Clínica de microempresas.	10
Escuela empresarial	10
3. Herramientas de evaluación.	11
3.1 Indicadores y herramientas actuales.	11
4. Competencias laborales; conceptos y definiciones.....	14
CAPITULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	17
1. Instrumentos de recolección de datos primarios.....	17
2. Diseño muestral.....	18
3. Procesamiento de datos y método de análisis de la información	19
3.1 Codificación abierta.	20
3.2 Codificación Axial.....	20
3.3 Codificación selectiva.	21

CAPÍTULO III: RESULTADOS	22
1. Resumen de resultados de la investigación	22
2. Participación en programa de capacitación.....	27
2.1 Características del participante	28
2.1.1 Aspectos socioeconómicos y demográficos.....	29
2.1.2 Expectativas sobre participación	31
2.2 Propiedades del programa	33
2.2.1 Tipo de programa	33
Clínica de micro empresas:	34
Escuela empresarial:	36
2.2.2 Relación con asesor	38
2.3 Evaluaciones sobre el programa	39
2.4 Resumen de relaciones entre sub-categorías	41
3. Desarrollo del negocio.....	44
3.1 Atributos del negocio.	45
3.1.1 Historia del negocio	46
3.1.2 Conocimientos o estudios previos	47
3.1.3 Condicionantes de independización.....	49
3.1.4 Motivación para emprender	50
3.2 Impactos sobre el negocio	51
3.2.1 Impactos sobre la formalización	53
3.2.2 Conocimientos adquiridos	54
3.2.3 Impactos sobre actividades primarias	55
3.2.4 Impactos sobre actividades de soporte	57
3.3 Relación entre “Participación en el programa” y “Desarrollo del Negocio”	59
4. Proceso de desarrollo de competencias	65
4.1 Competencias desarrolladas	66
4.1.1 Competencias Funcionales	68
Conocimientos de tipo legal:	69
Herramientas Contables:	70
Administrativas:	71
Fijación de precios:.....	72
4.1.2 Competencias Conductuales.....	73

Orientación al cliente:	74
Atención al cliente:.....	76
Visión de mercado:	76
Construcción de redes entre microempresarios:.....	77
Asociatividad/ Cooperativismo:	78
Habilidades comunicacionales	79
Seguridad para la toma de decisiones:	81
Valoración del trabajo:.....	82
Confianza en sí mismo:	83
Autocrítica:.....	83
4.1.3 Competencias adicionales.....	84
Capacidad de Aprendizaje	84
Negociación	85
Auto motivación:	85
4.2 Relación entre categorías principales y “proceso de desarrollo de competencias”.	
.....	88
4.2.1 Relación con “Participación en el Programa”	88
4.2.2 Relación con “Desarrollo del Negocio”	93
5. Proceso de redefinición de rol emprendedor.....	97
5.1 Conceptos relevantes para entender el proceso.....	99
5.1.1 Rol.	100
5.1.2 Autoconcepto.....	102
5.1.3 Actitudes.....	103
5.1.4 Autoeficacia.....	103
5.2 Pilares del proceso de redefinición de rol emprendedor.....	104
5.2.1 Aprendizaje como motor iniciador del proceso.....	104
Seguridad:	105
Valoración del trabajo y autovaloración.....	106
Confianza en sí mismo	106
5.2.2 Respaldo de asesores.....	107
5.3 Relación con categorías principales.....	108
5.3.1 Vínculo con participación en el programa.....	108
5.3.2 Relación con desarrollo del negocio.....	109
BIBLIOGRAFÍA.....	112

Textos	112
Artículos web.....	113
ANEXOS.....	1
1. Transcripción de entrevistas.....	1

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo Explicativo del proceso central de redefinición de rol.....	23
Figura 2: Categorías de “participación en el programa”	27
Figura 3: Relación temporal entre categorías de “Participación en el programa”	42
Figura 4: Desarrollo del Negocio	45
Figura 5: Relación entre la “participación en el programa” y el “proceso de desarrollo de competencias”	60
Figura 6: Proceso de Desarrollo de Competencias	87
Figura 7: Desarrollo de Competencias	93
Figura 8: Proceso de redefinición de rol emprendedor	98
Figura 9: Rol microempresarial	101
Figura 10: Características “visibles” y “no visibles” de las Competencias.....	103

RESUMEN

El siguiente Seminario de Título tiene por objetivo identificar los impactos de los programas de capacitación y asesoría a microempresarios. Está basado en experiencias de participantes del programa Créeme desarrollado por la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile¹.

Se origina en la necesidad de descubrir el fenómeno asociado a la participación de los microempresarios en este programa, ya que por la experiencia de sus encargados, se observa que participar en alguna de estas iniciativas, generaría un impacto que trasciende al desarrollo de la microempresa, siendo éste el principal objetivo del programa investigado.

Debido a la escasa información existente en relación a este fenómeno, se recurrió a una herramienta cualitativa que permite la construcción de teoría a partir de los datos. De este modo la Teoría Fundamentada es la base para el desarrollo de esta investigación. En congruencia con la metodología elegida, se realizaron entrevistas y grupos focales con microempresarios que habían participado del “Créeme”.

El estudio alcanza la meta propuesta, al identificar los impactos del programa tanto sobre el negocio, como sobre el microempresario. En particular, logra establecer cuáles fueron las competencias desarrolladas y las áreas del negocio impactadas. Finalmente, se advierte un efecto a nivel de desarrollo personal, que trasciende el enfoque técnico de los anteriores impactos, ya que este último refiere a un cambio en el Autoconcepto del participante. Este hallazgo fue conceptualizado como “**Proceso de definición de Rol**”.

Finalmente, con los resultados obtenidos se logró proponer una serie de hipótesis que se discuten a partir de los resultados, los que se espera sean de gran ayuda para mejorar el diseño y la efectividad de futuras iniciativas de apoyo a las empresas de menor tamaño, y en particular para los microempresarios.

¹ En colaboración con la Escuela de Derecho de la misma casa de estudios.

INTRODUCCIÓN

Una aspiración de carácter nacional es lograr el anhelo de ser un país desarrollado y, para alcanzar dicho cometido, es necesario lograr, además de un mayor dinamismo económico, mayores niveles de inclusión e igualdad social, menor exposición a los impactos de la volatilidad externa, mayores niveles de inversión productiva y más generación de empleo de calidad².

En este contexto, surge como una alternativa viable, el incentivo tanto gubernamental como privado al desarrollo del emprendimiento, en especial de la micro y pequeña empresa (MYPE). La MYPE poseería gran importancia en variables socioeconómicas, tales como empleo y la escolaridad. En este aspecto las cifras indican que el 63% del empleo del país se concentra en las empresas de menor tamaño³, lo que demuestra la gran importancia que posee este tipo de empresa en la generación de empleo. Otro dato importante se da en términos de la escolaridad que poseen los microemprendedores, ya que el 44% declara tener el nivel básico. En contraste, sólo el 4% afirma tener estudios universitarios⁴, por lo tanto, difícilmente estas personas podrían haber optado a niveles de rentas más elevadas siendo trabajadores dependientes.

Existen, en el último tiempo, una serie de programas de apoyo a las empresas de menor tamaño; iniciativas que tienen como objetivo la capacitación de los trabajadores, con la meta de asegurar una mayor competitividad, una mano de obra más capacitada y con mayores oportunidades de empleo⁵. El problema radica que, en la actualidad, no existe un criterio formal que permita evaluar el grado de cumplimiento de dichos objetivos, de hecho, la evaluación de los programas de capacitación ha sido históricamente una de las áreas más postergadas de la gestión de los recursos humanos en las empresas, y ello se debe, probablemente, no tanto a las

² Trigésimo tercer periodo de sesiones CEPAL, 2010

³ <<http://www.sence.cl>>

⁴ Encuesta de Microemprendimiento, Observatorio Empresas, Ministerio de Economía , 2010

⁵ <<http://www.sence.cl>>

complejidades del tema como a la confusión que existe con respecto al significado de la expresión “evaluación de los programas” (Martínez, E. y Martínez, F. 2009). Por este motivo, para que a futuro se logre desarrollar una correcta herramienta de evaluación, primero es imperativo identificar con claridad **qué se debe evaluar**.

La presente investigación se origina en la necesidad de descubrir los fenómenos asociados a la participación de los microempresarios en los programas de ayuda a la empresa de menor tamaño. Siguiendo con esta línea, el objetivo de investigación dice relación con establecer aspectos claves que se producen luego de la participación de los microempresarios en los programas de asesoría. En términos formales, se intenta identificar la existencia y naturaleza de los posibles impactos que provoca participar en un programa de ayuda. Considerando la escasez de modelos conceptuales para reconocer el efecto de la formación de microempresarios en áreas de distinto tipo, esta investigación se propuso abordar los efectos de la participación en los programas de formación en forma inductiva, es decir, sin inducir ni suponer alguna hipótesis formal previa, sino que por el contrario, construyendo una teoría a partir de los datos.

Otro aspecto que releva la necesidad de conocer los efectos de los programas de ayuda a los microempresarios, dice relación con que en la actualidad no se está considerando la “persona” al momento de plantear las directrices a seguir a la hora de evaluar si estas iniciativas están cumpliendo su cometido. Vale mencionar que existe muy poca información sobre procesos formales de evaluación de los efectos de estos programas, y los que existen, a priori sólo consideran aspectos cuantitativos determinados sin una investigación previa sobre su relevancia. Tales indicadores se explican en el marco teórico de la presente investigación.

El mencionado enfoque en la persona, es un elemento que otorga relevancia al presente estudio, por cuanto, la tendencia en los últimos años es precisamente orientar el objetivo de los programas en la persona, específicamente, en el desarrollo de competencias laborales, las que según la teoría pertinente, serían la base para lograr una evolución progresiva en el microempresario, permitiéndole un mejor desempeño en su campo laboral. Tal como lo menciona M. Alles (2009) “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que

generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Lo anterior genera las siguientes interrogantes: ¿Los programas de capacitación a microempresarios logran efectivamente desarrollar dichas competencias? Y de ser así ¿Cuáles son dichas competencias?

Comprobar la presencia y el detalle del desarrollo de las mencionadas competencias marca otra relevancia del presente estudio, en el sentido de que, el conocer con mayor minuciosidad los impactos producidos por la participación en los programas, a futuro permitirá desarrollar las herramientas necesarias que certifiquen el impacto sobre la persona en términos de competencias laborales. Lo anterior confirmaría que, paulatinamente, la existencia de programas enfocados en la persona aportan al desarrollo de una población trabajadora más competitiva, más capacitada y con mejores oportunidades para crecer como emprendedor, y también como persona, en el desarrollo del su(s) negocio(s), e indirectamente en el desarrollo económico nacional.

Para realizar este estudio fue necesario recabar información relativa a estos programas, con respecto al análisis de sus características propias y distintivas, al desarrollo de sus objetivos, y a los procesos realizados durante el transcurso de éstos. Pero, principalmente en relación a las personas que hayan participado de dichos programas, obteniendo información de sus experiencias, opiniones y emociones vividas durante la participación en los mismos.

Tal como se planteó, considerando el fenómeno observado y la necesidad de información que surge, y sobre todo, dada la escasa información con respecto al tema, es que se decidió abordar la investigación en forma inductiva, por medio de una metodología de carácter cualitativo. Se eligió un método que se caracteriza por la recolección y captura de los fenómenos psicosociales, accediendo a ellos en su contexto natural, tal como suceden, para su posterior interpretación de acuerdo a los significados que tienen para las personas involucradas (Rodríguez, Gil y García, 1999).

Este método inductivo permite indagar, descubrir y conceptualizar los eventos producidos en los programas de ayuda de la Facultad de Economía y Negocios (FEN)

de la Universidad de Chile, en términos de los hechos concretos de los programas, y principalmente de las experiencias vividas por los microempresarios participantes.

A pesar de contar con información secundaria, como la entregada a través de los testimonios de Fondo Esperanza o CECARE, existen escasos estudios con respecto a este tema para abordar la investigación en términos descriptivos. Además, para que el método funcione correctamente, la metodología de recolección de información debe seguir una determinada pauta o ejes temáticos relevantes para el estudio, ya que aunque las preguntas iniciales son amplias, paulatinamente deben ser más enfocadas según la información que se obtiene (Strauss y Corbin, 1990).

Por estas razones, se resuelve usar una herramienta cualitativa, de construcción de teoría a partir de los datos, conocida como teoría fundamentada (*Grounded Theory*), la cual se entiende como un proceso interpretativo de indagación de diversos fenómenos (Creswell, 1998) lo que enriquecería las perspectivas y modelos actuales.

En conclusión, la investigación propuesta posee una serie de tópicos relevantes, no sólo a nivel técnico, como es la posibilidad de establecer los principales puntos a considerar en futuros intentos por generar indicadores que midan grado de cumplimiento de los objetivos (planteados por los respectivos programas de formación y ayuda a la MYPE); sino también a nivel social, reflejado en la importancia que tendrán los resultados obtenidos, por cuanto, permitirán, eventualmente, formular métodos que permitan observar el desarrollo de la persona no sólo en cuanto a las herramientas técnicas para realizar su trabajo, sino también en lo relativo a sus competencias transversales las que, bien fomentadas, aseguran un país que, paulatinamente, logra generar una sociedad con más y mejores oportunidades de progreso.

Por lo tanto, según lo explicado en los párrafos anteriores, se determina que el objetivo general de la presente investigación es:

- Estudiar los distintos hechos ocurridos, así como las características tanto de los programas de ayuda a la MYPE como de las personas, que se presentan durante el transcurso de los programas, con la meta de desarrollar un modelo teórico que permita

identificar, comprender y explicar los efectos producidos a causa de la participación en dichas iniciativas.

A su vez, los objetivos específicos son:

- Identificar las principales características de los programas de ayuda a las empresas de menor tamaño que resultan relevantes para los participantes en el cumplimiento de los objetivos de estos programas.

- Identificar las principales características de las personas que participan de estos programas, con la idea de determinar cuáles de estas son más importantes o dicho de otro modo, condicionan el cumplimiento de los objetivos del programa.

- Comprender como interactúan los distintos elementos descritos por los participantes.

- Comprobar la existencia del fenómeno de desarrollo de competencias, en particular, determinar cuáles son las competencias específicas que se desarrollan.

CAPÍTULO I: MARCO TEORICO

En este capítulo se presentan las distintas perspectivas que existen en el ámbito de la capacitación a la MyPE y que actualmente se llevan a cabo en el país. Con el propósito de exponer la importancia que tienen estos programas, sus características y principales objetivos. Esta revisión se constituiría en un importante apoyo como marco de referencia para la investigación que se desarrolla.

En el primer punto de marco teórico, se **explican** los conceptos básicos detrás de los temas abordados, con el objetivo de contextualizar la investigación. La segunda sección aborda las **iniciativas y esfuerzos** realizados tanto a nivel gubernamental como privado en el ámbito de la **capacitación** de las personas para mejorar la competitividad y productividad de MyPE. Es preciso destacar que este tema representa un tópico relevante de la presente investigación, ya que demuestra el enfoque que actualmente poseen los programas de capacitación en este ámbito. Dentro de este aspecto, se aborda en forma específica el programa de ayuda a empresas de menor tamaño (EMT) que actualmente se realiza en la FEN, el cual recibe el nombre de “Créeme” y que mediante sus objetivos, dinámica y personas involucradas, representa un elemento importante de considerar a la hora de analizar los resultados obtenidos en la investigación. Se concluye esta temática describiendo las actuales herramientas que se aplican para evaluar algunos de los programas descritos (relativa la explicación de conceptos) y se abordan, igualmente, las críticas existentes a dichas herramientas y sus respectivas propuestas de mejora. Estas soluciones, planteadas por especialistas en la materia, permiten desarrollar el siguiente aspecto del marco teórico, y por ende, representa otro foco relevante a considerar en este estudio. El tema referido a herramientas de evaluación se desarrolla en el tercer apartado del presente capítulo.

La unidad final marco teórico comprende los principales tópicos relacionados al desarrollo de competencias, que sirven como base para el desarrollo de un mejor

desempeño laboral, además de otorgar un sustento para analizar el efecto sobre la persona que motiva esta investigación.

1. Conceptos relevantes

A la hora de hablar sobre temas de emprendimiento, surgen de inmediato interrogantes, tales como, ¿qué es un emprendedor?, ¿qué lo caracteriza?, ¿cuál es su importancia para el funcionamiento productivo del país? En los párrafos siguientes se intentará responder a estas interrogantes.

Existen varios intentos por definir el concepto de emprendedor o del fenómeno del emprendimiento. En este sentido, una aproximación a tal cometido es considerar al fenómeno del emprendimiento como el desarrollo de un proyecto, que persigue un determinado fin económico, político o social, y que posee ciertas características, principalmente que tiene una cuota de incertidumbre e innovación⁶.

Otra definición formal al respecto que complementa la anterior plantea que “Emprender es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson, 2000; en Formicella, M. 2004).

La actividad emprendedora es realizada por un emprendedor. Con respecto a los orígenes de esta palabra, la literatura señala que viene “del francés *entrepreneur* (pionero), y en un inicio se usó para denominar a aquellos que se lanzaban a la aventura de viajar hacia el Nuevo Mundo, tal como lo había hecho Colón, sin tener ningún tipo de certeza respecto a lo que iban a encontrar allí. Justamente el ingrediente de actuar bajo incertidumbre es la principal característica que distingue hoy a un emprendedor y, si bien el término se asocia especialmente a quien comienza una empresa comercial, también puede relacionarse a cualquier persona que decida llevar adelante un proyecto, aunque éste no tenga fines económicos”(Formichella, M. 2004).

⁶ El concepto de emprendimiento y su Relación con la educación, el empleo y el Desarrollo local, María Marta Formichella (2004)

A la hora de identificar que motiva a un emprendedor a realizar algún tipo de proyecto, el GEM⁷ 2010 identifica dos corrientes principales, el emprendimiento motivado por la oportunidad, y el motivado por la necesidad. De esta manera, se identifica que en el caso del **emprendimiento por oportunidad** existen dos motivadores principales que impulsan a los emprendedores: emprender porque quieren **incrementar sus ingresos** en comparación a los que obtendrían, por ejemplo, siendo empleados, y aquellos individuos que manifiestan querer **una mayor independencia**. En contraparte, la segunda corriente principal, los que realizan un **emprendimiento por necesidad**, incluyen a las personas que sostienen que “no tienen otra manera de ganarse la vida” y personas que se involucran en actividades emprendedoras fundamentalmente para mantener sus ingresos.

Respeto a la clasificación de las empresas, en Chile existen distintas denominaciones según el intervalo de ventas que posee la empresa, el cual se muestra en la siguiente tabla⁸:

Clasificación	Tramos de Ventas en UF
Sin ventas	0
Micro	0,1 a 2.400
Pequeña	2.400,1 a 25.000
Mediana	25.000,1 a 100.000
Grande	100.000,1 o más

Para efectos de la presente investigación, se considerará los tramos denominados de micro y pequeña empresa, la importancia de estas empresas radica en que a pesar de su pequeño tamaño en términos de ventas, representan el 63% del empleo en el país⁹, por lo tanto, poseerían un alto impacto en la actividad económica nacional, de ahí que existan una serie de iniciativas de apoyo a este tipo de empresas, algunas de las cuales son explicadas en la siguiente unidad.

⁷ *Global entrepreneurship monitor*, Universidad del Desarrollo, 2010

⁸ <<http://www.sofofa.cl>>

⁹ Fortalecimiento del modelo SENCE, <<http://www.sence.cl>>

2. Contingencia de la capacitación en el país. Desarrollo de competencias para aumentar empleabilidad.

La apertura económica del país y el continuo proceso de globalización exigen, día a día, contar con una población económicamente activa más productiva para asegurar la competitividad de toda la economía¹⁰. Por este motivo, es que tanto el Ministerio del Trabajo, por medio del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (en adelante SENCE), como otras iniciativas de origen privado, buscan, en conjunto, contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para fortalecer el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propendan al desarrollo de un proceso de formación permanente¹¹.

Estos programas orientan sus políticas para que los trabajadores de Chile obtengan empleos decentes, que les permitan aumentar sus ingresos, adquieran competencias, habilidades y destrezas, desarrollen una carrera laboral y eviten la cesantía. Esto permite a los participantes, por una parte, mejorar la competitividad país, aumentando la productividad a través de la disminución de brechas de capital humano. Pero además de este efecto, también se intenta aumentar la **empleabilidad y valorización** de las personas. Este punto representa un foco importante de la presente investigación.

2.1 Iniciativas a nivel gubernamental

2.1.1 SENCE

El SENCE fue creado el año 1976, es un organismo técnico, descentralizado dependiente del Ministerio del Trabajo, cuya misión es:

“Contribuir a la generación de empleo, dinamizar el mercado laboral y desarrollar capital humano mediante la aplicación de políticas públicas de fomento e

¹⁰ <<http://www.mintrab.gob.cl>>

¹¹ <<http://www.mintrab.gob.cl>>

intermediación laboral y de capacitación orientada a la empleabilidad y la productividad¹²”.

Esta tarea la realiza por medio de dos vías. La primera de ellas es la posibilidad de otorgar un incentivo tributario que el Estado ofrece a las empresas para capacitar a su personal. La segunda vía es por medio de una acción subsidiaria, a través de un programa de becas de capacitación financiadas con recursos públicos¹³.

Para efectos de esta investigación se consideran las iniciativas relacionadas con la mejora en la calidad y cobertura de la capacitación recibida por los trabajadores. En este sentido, SENCE cuenta con una serie de programas enfocados a capacitar no sólo a trabajadores activos, sino que también a desempleados (as), jóvenes, mujeres y personas mayores de 50 años. La idea fundamental detrás de estos programas es que el trabajador pueda adquirir las **competencias laborales**¹⁴ necesarias para que realicen su labor de manera más eficaz y eficiente. En el caso de los desempleados, dichas competencias les permitirán tener más opciones para encontrar algún trabajo estable.

2.1.2 Chilevalora

En el marco de las políticas de gobierno desarrolladas para apoyar a los trabajadores en el país en materia de capacitación, en el año 2008 entra en vigencia la ley 20.267 que crea el Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, además de la comisión del sistema, “Chilevalora”, la cual se encarga de “fortalecer **las competencias laborales** de las personas, a través de procesos de evaluación y certificación alineados con las demandas del mercado del trabajo y propiciando su articulación con una oferta de capacitación laboral basada en competencias”. Otra de las tareas de este organismo es promover el enfoque de competencias en la educación formal de nivel medio y superior, en programas de innovación y fomento productivo, en

¹² <<http://www.sence.cl/sence>>

¹³ <www.mintrab.gob.cl>

¹⁴ <<http://www.mintrab.gob.cl>>

la gestión de personas a nivel de empresas, en programas sociales y sistemas de intermediación laboral, en un esquema de formación permanente¹⁵.

En este contexto, Chilevalora define las **competencias laborales** como las “aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares o normas definidas por el sector productivo”¹⁶. Esta definición, será aplicada además, al desarrollo del microempresario, ya que supone una mejora en el desempeño de la persona en su actividad de trabajo, por lo tanto, justifica la importancia de conocer en primer lugar, si efectivamente estos programas cumplen su cometido, y en segundo lugar, cómo lo hacen.

2.1.3 FONCAP microempresas

La finalidad de este programa consiste en contribuir, por medio de la capacitación, al incremento de la productividad y competitividad de los microempresas y trabajadores por cuenta propia del país, en concordancia con las necesidades y estrategias de desarrollo de las distintas regiones. El programa se compone de cursos gratuitos, cuyas demandas específicas se realizan a través de los consejos regionales de capacitación y posteriormente son validadas por el Consejo Nacional de Capacitación.

Es de gran importancia la evidencia que se obtiene de estos programas a la hora de identificar el posible efecto que poseen estas iniciativas en términos psicológicos y conductuales. Por medio de los testimonios de los participantes, se logra establecer el nexo entre capacitación y las competencias laborales en el **desarrollo personal** de los trabajadores, las que se explicaran en el punto 3 del presente marco teórico.

A continuación se presentan una serie de testimonios que ejemplifican la importancia que actualmente posee el desarrollo de competencias en los programas gubernamentales, los cuales al enfocarse en la persona, potencian el posible fenómeno de desarrollo personal que se desea investigar:

¹⁵ <<http://www.chilevalora.cl>>

¹⁶ <<http://www.chilevalora.cl>>

“Necesitaba la oportunidad de recibir capacitación, yo esperaba este curso, para mí ha sido muy gratificante estar aprendiendo, actualizándome me siento importante y orgulloso de mí. Incorpore lo que yo tengo de experiencia en este oficio, junto a la teoría y práctica que me entregó el profesor, lo que me ha beneficiado mucho para poder realizar un mejor trabajo, agradezco la preocupación de CECARE por entregarnos una buena capacitación desde que entramos hasta que finalizamos el curso, lo demás depende de uno, el que quiere sacar provecho lo va hacer,... las oportunidades están”.

En el testimonio anterior se observa que la persona gracias a la capacitación que recibió, según su opinión, pudo mejorar la manera de realizar su trabajo, pero además logró una mejora en su valoración personal.

“Yo hago un llamado a todas las mujeres, que si el gobierno las invita hacer un curso, ya sea de albañilería, carpintería y pintura, o lo que sea, vayan sin temor, que aprendan, que hay más mujeres que tenemos Fuerza y Ganas de salir adelante, yo estoy más que agradecida por la capacitación que nos entregaron, por el excelente profesor que nos dio las clases, y por la preocupación que CECARE tuvo en todo momento”.

Con esta cita, se aprecia la variedad de opciones de capacitación a las que se puede optar, pero además, se distingue que, el hecho de participar en este programa, implicó un aumento de su voluntad y motivación en su actividad.

En conclusión, se observa por medio de los programas descritos, que el gobierno intenta cumplir con sus metas de empleabilidad de desarrollo de capital humano, no sólo mediante la educación formal focalizada en aspectos técnicos, sino que también (en el último tiempo) a través del enfoque en el **desarrollo de competencias laborales**.

2.2 Iniciativas privadas

Al igual que las iniciativas del tipo gubernamental descritas anteriormente, existen en el país programas de apoyo de carácter privado, los que poseen objetivos similares,

tanto en términos de lo que se desea lograr, como del método que se utiliza para realizarlo. Dicho de otro modo, buscan mejorar la competitividad y empleabilidad de los trabajadores, por medio de la capacitación y desarrollo de competencias.

En relación a este tipo de iniciativas, se cuentan el trabajo realizado por distintas organizaciones no gubernamentales y entidades educacionales, las cuales, como se ha señalado comparten la visión de apoyar al micro y pequeño empresario.

Entre las primeras destaca Fondo Esperanza en la labor de “apoyar a mujeres y hombres emprendedores de sectores vulnerables a través de servicios financieros, capacitación y redes¹⁷”. Cuenta con un programa integral de capacitación llamado Escuela de emprendimiento¹⁸. Se considera relevante, mencionar este servicio, ya que al fijarse como metas tanto el “**desarrollo del negocio**”, como el “**desarrollo personal**”, se relaciona directamente con los objetivos de esta investigación.

Acción Emprendedora sigue en esta línea de brindar un apoyo integral a los microempresarios y emprendedores. Su sitio web señala que la labor de esta corporación puede resumirse en la “promoción del emprendimiento entre personas de escasos recursos, **entregándoles herramientas teóricas y prácticas** para tener éxito en el esforzado desafío de ser empresarios¹⁹”.

Los ejemplos anteriores dan cuenta del enfoque a la entrega de herramientas que tienen los programas de ayuda al microempresario, a nivel privado, reforzando el esfuerzo a nivel estatal anteriormente mencionado.

Las Universidades en su intento por incorporar esta realidad social, también han entrado al mundo de la MyPE gracias a programas de apoyo, que involucra la participación activa de los estudiantes.

A continuación, se describe en detalle el programa de ayuda Créeme de FEN²⁰, por ser el programa que da origen a la necesidad de investigación del presente estudio.

¹⁷ <<http://www.fondoesperanza.cl/quienes-somos/informacion-corporativa/mision/>>

¹⁸ < <http://www.fondoesperanza.cl/nuestro-servicios/escuela-de-emprendimiento/>>

¹⁹ < http://www.accionemprendedora.cl/web/nuestro_trabajo.php>

²⁰ Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile

2.2.1 Programa de apoyo a las empresas de menor tamaño. CRÉEME.

Siguiendo con el espíritu de ser siempre protagonista del desarrollo integral de la sociedad nacional, que caracteriza a la Universidad de Chile, es que el grupo de responsabilidad social universitaria (en adelante RSU) de FEN lleva a cabo un programa de apoyo a microempresarios denominado “Créeme”. Este programa consiste en una serie de iniciativas desarrolladas por estudiantes, académicos y profesionales de la Facultad, los cuales participan de manera voluntaria aplicando los conocimientos adquiridos en la formación profesional, poniéndolos a disposición de los microempresarios participantes. De lo anterior, se definen los principales ejes del programa, los cuales se relacionan de distinta manera con la investigación. Estos son:

- Proporcionar herramientas concretas al sector microempresarial para el desarrollo de sus negocios.
- Instruir a los estudiantes para que conozcan la actual realidad social chilena, de tal manera que al enfrentarse al mercado laboral sean capaces de crear cambios profundos en el desarrollo de Chile.

El primer eje del programa es el foco principal que se desea investigar, ya que son estas herramientas y el enfoque que poseen, las que suponen un efecto sobre la persona. El segundo eje del programa se relaciona de manera indirecta con la investigación, ya que el perfil de los alumnos que participan de estos programas condicionan los vínculos y sensaciones de los microempresarios hacia el programa en el que participan.

Las distintas iniciativas de “Créeme” se pueden agrupar en cuatro líneas de acción,: Clínica de Microempresas, Escuela Empresarial, Apoyo a la Investigación a la MYPE por medio de Tesis y la Difusión por Medios de Prensa Escrita, aunque para efectos de la investigación serán consideradas las dos primeras.

Clínica de microempresas.

Su objetivo es asesorar a la empresa en cuanto a la problemática jurídica y de negocios que presente. Los alumnos realizan un diagnóstico de la situación actual de la microempresa y se propone un cronograma de trabajo con las medidas a realizar para mejorar dicha situación. Desde el punto de vista de los alumnos, potencia la capacidad de análisis y entendimiento de situaciones reales, recogiendo la experiencia de los empresarios y de sus demás compañeros de equipo. La asesoría jurídica está a cargo de alumnos de la Facultad de Derecho de la Universidad de Chile, mientras que la asesoría de Negocios es responsabilidad de alumnos de FEN.

Escuela empresarial

La escuela empresarial desarrolla clases a microempresarios, las que se ejecutan en la FEN y en Municipalidades. Estas clases son realizadas por alumnos y egresados, sobre aspectos básicos de negocios, tales como contabilidad financiera, computación y administración general.

Tiene como foco principal, desde el punto de vista de los alumnos, al igual que la línea anterior (Clínica de Microempresas), instruir a los alumnos para que conozcan la actual realidad social chilena, de tal manera que al enfrentarse al mercado laboral sean capaces de crear cambios profundos en el desarrollo de Chile. Desde el punto de vista de los microempresarios, busca proporcionarles herramientas que les permitan desarrollar mejor sus actividades.

Según los objetivos declarados en las distintas iniciativas descritas anteriormente, se tiene plena conciencia que la mejora de la competitividad y desempeño del negocio debe ir de la mano de un desarrollo de las competencias del microempresario, que permita a éste tener un mejor desempeño en su actividad. En este aspecto, se ha identificado una carencia por parte de las entidades pertinentes en la materia, de procedimientos formales que evalúen el logro de los objetivos plantados en cada programa. Según la información disponible, sólo se cuenta con algunos indicadores de

carácter cuantitativos que no reflejan la amplitud de los impactos producidos. Dado lo anterior, en el próximo punto se procede a explicar los mencionados indicadores, sus respectivas críticas y propuestas de mejora.

3. Herramientas de evaluación.

A continuación, se describen las herramientas utilizadas actualmente para evaluar el cumplimiento de uno de los programas descritos en el punto 2.1 del presente marco teórico. Las cuales poseen un enfoque cuantitativo, el que no permitiría captar el impacto total del programa en particular que intenta evaluar, como se demuestra a continuación.

3.1 Indicadores y herramientas actuales.

Como se explicó en el punto 2.1, el FONCAP posee un objetivo claro, el cual consiste en contribuir, por medio de la capacitación, al incremento de la productividad y competitividad de las microempresas y trabajadores por cuenta propia del país. Para medir dicho cometido, el programa cuenta con cuatro indicadores a nivel de cumplimiento del propósito, los cuales fueron estudiados por un panel de especialistas con el objetivo de proponer una mejora a la propuesta del FONCAP en términos de la evaluación del logro del propósito, indicadores que se presentan a continuación²¹:

- “Porcentaje de beneficiarios egresados, respecto al total de Beneficiarios”: dicho indicador se calcula como: $(N^{\circ} \text{ de beneficiarios egresados, año } t / N^{\circ} \text{ total de beneficiarios, año } t) * 100$.
- “Porcentaje de beneficiarios egresados aplicando contenidos aprendidos, respecto al total de beneficiarios egresados”, cuya forma de cálculo es: $(N^{\circ} \text{ de trabajadores que aplican contenidos} / N^{\circ} \text{ de beneficiarios Programa}) * 100$.

²¹ Informe final de evaluación de programa de capacitación para microempresarios y trabajadores independientes. MINTRAB, SENCE, 2007< www.dipres.gob.cl>

- “Porcentaje de beneficiarios que desertan del Programa por Regiones”. Forma de cálculo propuesta por el Programa: $(\text{N}^{\circ} \text{ Beneficiarios desertores} / \text{N}^{\circ} \text{ Beneficiarios del Programa}) * 100$.
- “Variación anual porcentual del número de beneficiarios que desertan respecto del total de inscritos, por líneas temáticas (Cursos Transversales y Técnicos)”. La fórmula de cálculo propuesta por el Programa es $((\text{N}^{\circ} \text{ de participantes desertores año 2005} / \text{N}^{\circ} \text{ de participantes desertores año 2006} - 1) - 1) * 100$.

Como se observa, el primer indicador es un ratio que intenta medir la cantidad de personas que egresan del programa, sin considerar el grado de logro en el aprendizaje de la persona que participó. La principal crítica al segundo indicador es que FONCAP **carece de antecedentes** que le permitan determinar si los egresados del programa aplican los conocimientos adquiridos²². El tercer indicador intenta medir el grado de deserción en las participantes de regiones. El último indicador es similar al anterior, sólo que desglosa el resultado según temática de la capacitación.

Además, el panel de especialistas encargados de asesorar el proceso de evaluación recomienda el siguiente indicador:

- “Porcentaje de beneficiarios egresados que declaran haber adquirido conocimientos y habilidades claves para su desempeño laboral (análisis nacional, regional y según género)”. Forma de cálculo: $(\text{N}^{\circ} \text{ de egresados que declaran haber adquirido conocimientos y habilidades claves para su desempeño laboral, año } t / \text{N}^{\circ} \text{ de egresados del Programa, año } t) * 100$.

Existe un inconveniente con este último indicador, ya que según el panel de expertos que realizó el mencionado informe, los datos disponibles no permiten la cuantificación de este nuevo indicador. Finalmente, se propone la idea de establecer la eventual adquisición de conocimientos y habilidades la realización de una encuesta

²² Informe final de evaluación de programa de capacitación para microempresarios y trabajadores independientes. MINTRAB, SENCE, 2007 < www.dipres.gob.cl >

especializada que tendrá una aplicación ex-ante y una medición ex-post -, a una muestra representativa de cohortes de egresados²³.

En definitiva, la principal traba que se produce es la **falta de estudios de seguimiento de los beneficiados** que permitan establecer la medida en que ellos han mejorado su desempeño laboral, productividad o competitividad²⁴.

A pesar de los acercamientos en materia de evaluación de las “habilidades desarrolladas” por los microempresarios luego de la aplicación de los programas, reflejados en la propuesta de medición de desarrollar un estudio longitudinal²⁵ que mida los conocimientos adquiridos, el elemento clave que se produce, es la crítica en relación al cómo evaluar el grado de aplicación que se le da a estos conocimientos. Una de las soluciones a esto, podría ser primero identificar cuáles serían los comportamientos que reflejan estos conocimientos adquiridos, y dado que justamente las competencias se definen como “comportamientos que derivan del conocimiento” (Alles, M. 2003), la primera tarea entonces debería ser identificar las competencias que estos programas logran. Luego, una vez identificados estos comportamientos, es decir, con la claridad sobre **qué evaluar**, crear alguna herramienta de evaluación sobre el logro de dichas habilidades. Esa es justamente uno de los objetivos que se propone esta investigación.

Pero este no es el único inconveniente, ya que generar indicadores que sólo consideren los elementos mencionados por el panel de expertos, excluye a los intereses de persona como receptor del programa, y así los efectos que se producen a nivel personal.

Dada esta situación, y considerando que el desarrollo de competencias es un objetivo de los procesos de formación no abordados necesariamente por los indicadores de impacto de los programas de formación de microempresarios, se

²³ Informe final de evaluación de programa de capacitación para microempresarios y trabajadores independientes. MINTRAB, SENCE, 2007 < www.dipres.gob.cl >

²⁴ Informe final de evaluación de programa de capacitación para microempresarios y trabajadores independientes. MINTRAB, SENCE, 2007 < www.dipres.gob.cl >

²⁵

considera relevante para analizar el fenómeno que se desea investigar en el presente trabajo, reportar los principales conceptos que sustentan las teorías de gestión por competencias.

4. Competencias laborales; conceptos y definiciones

Dentro del marco conceptual necesario para desarrollar esta investigación, al analizar el foco de programas de capacitación tanto a nivel estatal como privado, se pudo observar la importancia que se le está dando actualmente al tema de “**desarrollo de competencias**”. Éste se ha convertido en uno de los principales recursos para intentar mejorar las condiciones de los trabajadores, ya que esta premisa se enfoca en acrecentar su empleabilidad y competitividad en el sistema laboral actual (OIT, 2000; en Díaz y Arancibia, 2002).

Para Spencer y Spencer, “una competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en una situación de trabajo”. Las competencias son vistas como “características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones”. (Spencer & Spencer; en Alles, M. 2003).

Dentro de la literatura de gestión de Recursos Humanos, Martha Alles ha seguido una acabada investigación con respecto al tema de gestión por competencias. La autora se refiere a este concepto de la siguiente manera: “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Devenidas en comportamientos indica la forma en que la competencia se evidencia (Alles, M. 2009). La autora entrega una visión simplificada en la que distingue entre “conocimientos” o “competencias técnicas” y competencias conductuales o simplemente “competencias”.

Otra forma de entender este concepto, es gracias a las definiciones que usan el término de capacidades para definir competencias, como las desarrolladas por Reis; “la competencia es la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran la función en concreto”, y Mertens; “una competencia es la capacidad real

para lograr un objetivo en un contexto dado” (Reis, O., 1994; y Mertens, L., 1996; en Díaz, R. y Arancibia, V., 2002).

La profesora francesa Levy-Leboyer, intenta una definición integradora refiriéndose a las competencias como “una lista de comportamientos que ciertas personas poseen o dominan más que otras, lo que las hace más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. En definitiva, las competencias representan, pues, la unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas”. (Levy-Leboyer, 1997; en Díaz, R. y Arancibia, V., 2002; y en Alles, M., 2003).

Para efectos del posterior análisis se realizará una simplificación importante contemplando dos tipos de competencias, las de tipo “**funcional**” y “**conductual**”. Donde las primeras, corresponderían a las “competencias de gestión o técnicas” definidas por Alles, centradas principalmente en la búsqueda del desempeño mínimo para un determinado rol, y las segundas a aquellas asociadas a las capacidades de las personas como base del rendimiento superior y que podrían, entre otros aspectos, asociarse a motivos, rasgos, auto-conceptos, conocimientos y destrezas. Además se relaciona a este último tipo de competencias con *comportamientos* deseables en el contexto de trabajo.

Dado que los programas de capacitación y asesoría tienen como propósito entregar herramientas a la microempresa a través del asesoramiento y capacitación al microempresario, teniendo como meta mejorar el desempeño en su negocio, existirá un enfoque hacia el desarrollo de competencias en los microempresarios, al menos funcionales. Sin embargo, existen elementos de fondo en los conceptos de competencias, los cuales se relacionan con características individuales de los participantes. De aquí surge la importancia a nivel personal, de los objetivos o impactos buscados de estos programas. Se puede adelantar que el posible impacto de los programas en los microempresarios, puede no ser tan sólo funcional. Por medio de generar conductas que signifiquen estándares operacionales mínimos de desempeño,

es decir, desarrollar competencias funcionales, dado los testimonios encontrados como información secundaria presentados anteriormente, y por el interés en investigar este tema, se cree que estos programas no sólo tendrían un impacto a nivel operacional, sino también, en características de fondo de los microempresarios que participan en éstos.

Al analizar la anterior conceptualización del término de competencias, se puede apreciar que existe un marcado enfoque hacia la productividad, dado que una persona poseería competencias sólo en la medida que demuestre cierto desempeño en el sistema productivo. Estas definiciones derivan del enfoque bajo el cual se centran los estudios en esta materia. Sin embargo, durante los últimos años ha surgido un concepto que se cree importante mencionar, ya que se centra en el desarrollo personal. Este enfoque conocido como “competencia de desarrollo personal”, engloba competencias “socio-emocionales”, “transversales” y “genéricas”. En este marco se define competencia como “un conjunto de habilidades que permiten comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales”. Además menciona que incluye una serie de competencia como “conciencia emocional”, “control de la impulsividad”, “trabajo en equipo”, “cuidarse de sí mismo y de los demás”. Lo anterior “facilitaría desenvolverse mejor en las situaciones de la vida, tales como; procesos de aprendizaje, relaciones interpersonales, solución de problemas y adaptación al contexto” (Bisquerra, R., 2002).

Retomando el objetivo de la investigación y su relación con las competencias, es que se intenta recalcar que existen características individuales que están involucradas en el proceso de participación en los programas de formación y ayuda a microempresarios, los cuales podrían verse impactadas ante la implementación de éstos. En este sentido, a pesar de la variedad de definiciones existentes centradas en la productividad, estas serán usadas para dar sustento teórico a los resultados y posterior discusión de estos, dependiendo de su grado de adecuación a los hallazgos que se presentan más adelante.

CAPITULO II: METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

1. Instrumentos de recolección de datos primarios

En base al diseño de investigación escogido²⁶, se determinaron dos herramientas a utilizar para la recolección de datos primarios, las que corresponden a: Entrevistas en profundidad y Grupos focales.

La técnica específica utilizada es la entrevista individual semi-estructurada, la cual otorga el grado de flexibilidad y amplitud necesario para indagar en el fenómeno que se desea investigar. La forma de desarrollar estas entrevistas es mediante preguntas amplias al comienzo de la actividad, para luego paulatinamente enfocar las preguntas en aquellos tópicos surgidos y planteados por el mismo participante entrevistado, y que se relacionen mejor con el problema de investigación (Strauss y Corbin, 1990).

Además de las entrevistas semi-estructuradas, se recurre también a la utilización de grupos focales²⁷. Los cuales corresponden a una actividad de 6 a 10 personas simultáneamente, a las cuales se les hacen preguntas dirigidas a una de ellas o al grupo, actividad que es guiada por uno o dos moderadores. Dichos grupos focales poseen la misma estructura amplia y flexible de las entrevistas, pero con la ventaja de que ofrecen un ambiente de grupo que estimula a las personas a hablar, sintiéndose como iguales ante los demás miembros del grupo. Además se produce un efecto dominó que potencia la obtención de información ya que los comentarios de una persona, generan respuestas de las demás (Malhotra, NK., 2008)

Existe la probabilidad de sesgo del entrevistador que poseen estos métodos, debido a que las preguntas que se van realizando dependen de la apreciación subjetiva del investigador, sobre qué es lo más relevante que se está diciendo. Dicha capacidad, de guiar la actividad se denomina "*Theoretical Sensitivity*" y viene dada por la experiencia y capacidad de abstracción del investigador en la materia (Strauss y Corbin, 1990). Cabe mencionar que a medida que transcurre el estudio, los investigadores van

²⁶ Método de Investigación Cualitativa, *Grounded Theory*

progresivamente desarrollando la “*Theoretical Sensitivity*”, por lo tanto, la capacidad de abstracción mejora.

2. Diseño muestral.

Se define como población o grupo objetivo a aquellas personas que hayan participado en los programas de ayuda a la pequeña empresa “Créeme”, cuya exposición a éste haya sido de al menos 6 meses antes del comienzo de la investigación. El objetivo de esto era evitar que la inmediatez de la participación pudiese sesgar los efectos y opiniones de los participantes.

El marco muestral quedó determinado por la base de datos con la que cuenta Nexos RSU de la Facultad de Economía y Negocios. En particular, se intentó incorporar personas asesoradas por Clínica de microempresas y capacitados por la Escuela Empresarial. Lo anterior, dado que como cada uno de los programas posee características propias, otorgaban a la muestra una mayor grado de diversidad.

Es importante mencionar que al seleccionar sólo casos que participaron en su totalidad en el programa, se produce un sesgo de autoselección, debido a que por el hecho de haber terminado el programa con éxito, a priori se trata de alguien que efectivamente tuvo algún impacto en su negocio. Pero, debido a que la investigación trata de identificar cuáles son estos impactos, se asume ex-ante la baja incidencia de los mismos.

Con respecto al tamaño de la muestra se realizaron 4 entrevistas individuales y 2 grupos focales. A continuación se detalla cada una de las actividades realizadas, además de las características de los participantes:

Actividad	Rango Edad	Genero	Rubro
Entrevista 1	30-40	Femenino	Cosmetología
Entrevista 2	50-60	Masculino	Artesanía
Entrevista 3	50-60	Femenino	Colaciones y repostería
Grupo focal 1	40-50	Femenino	Confección de cortinajes
Grupo focal 1	30-40	Femenino	Telefonía
Grupo focal 1	40-50	Femenino	Confección de cortinajes
Grupo focal 1	40-50	Femenino	Restaurante
Grupo focal 2	50-60	Masculino	Florería
Grupo focal 2	50-60	Femenino	Transporte
Grupo focal 2	40-50	Femenino	Peluquería
Grupo focal 2	40-50	Femenino	Escuela de conductores
Grupo focal 2	40-50	Femenino	Costura
Entrevista 4	50-60	Masculino	Confecciones

Preciso es destacar que, si bien los grupos focales no contaban con la cantidad recomendada de participantes, esto se debe a las dificultades propias de reunir a un grupo de personas que, debido a su exigente agenda de trabajo, no podían asistir en la fecha solicitada.

3. Procesamiento de datos y método de análisis de la información²⁸

El análisis de la información recolectada en las entrevistas y grupos focales se realiza mediante la metodológica la Teoría fundamentada o Grounded Theory (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 1990), la cual se entiende como un proceso interpretativo de indagación de diversos fenómenos (Creswell, 1998)

La utilización de este enfoque de metodología se justifica debido a que postula el descubrimiento de la teoría desde los datos, mediante un proceso inductivo. Este proceso se hace a partir de las distintas etapas de codificación de la información

²⁸ Previo al procesamiento y análisis de los datos fue necesario pasar por un proceso de transcripción de entrevistas, las que son anexadas al final de la investigación.

obtenida, es decir, la categorización de los pasajes de las entrevistas en niveles mayores de abstracción, los que se explican a continuación.

3.1 Codificación abierta.

Es el proceso de extraer, examinar, comparar, conceptualizar y categorizar la información. Su objetivo principal es nombrar y categorizar los distintos eventos que aparecen por medio de un exhaustivo análisis de las entrevistas y grupos focales realizados.

Para lograr dicho cometido, los investigadores deben descubrir y nombrar los distintos “conceptos” o “Sub Categorías” las cuales corresponden a los respectivos sucesos ocurridos y relatados por los participantes. Luego, dichos conceptos son “categorizados” mediante una comparación entre ellos, en la cual aquellos que se relacionan entre sí, son catalogados en un nivel de abstracción superior llamado “Categoría”.

Las Categorías descubiertas, poseen a su vez “Propiedades”, las cuales corresponden a atributos o características propias de las Categorías, y son las que permiten establecer una relación entre las categorías en la siguiente etapa, denominada Codificación Axial.

3.2 Codificación Axial.

El objetivo de este procedimiento es establecer relaciones existentes entre las subcategorías utilizando un paradigma de codificación que involucra el contexto de la información y las posibles interacciones, las que pueden ser de causa-efecto, lineal temporal, de inclusión o de contención. Las relaciones son plasmadas en un esquema o árbol de categorías que representa el esquema general del fenómeno investigado

Este procedimiento, al igual que la codificación abierta, fue continuamente modificado y mejorado, durante el transcurso de la investigación, siempre con la intención de capturar de mejor manera el fenómeno investigado, para lograr así que la teoría fundamentada, obtenida efectivamente, explicara la realidad observada.

3.3 Codificación selectiva.

Es el procedimiento en que se selecciona la “Categoría central” que sistemáticamente relaciona todas las demás Categorías validando dichas relaciones e integrando a todas las otras Categorías. Para realizar este procedimiento se utilizan los diagramas o arboles obtenidos en la codificación axial, de esta manera, se tiene una visión más sistémica del fenómeno que se desea explicar, representando el nivel superior de abstracción, que finalmente explica y determina la teoría fundamentada que se deseaba encontrar, y que explica el problema de la investigación.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

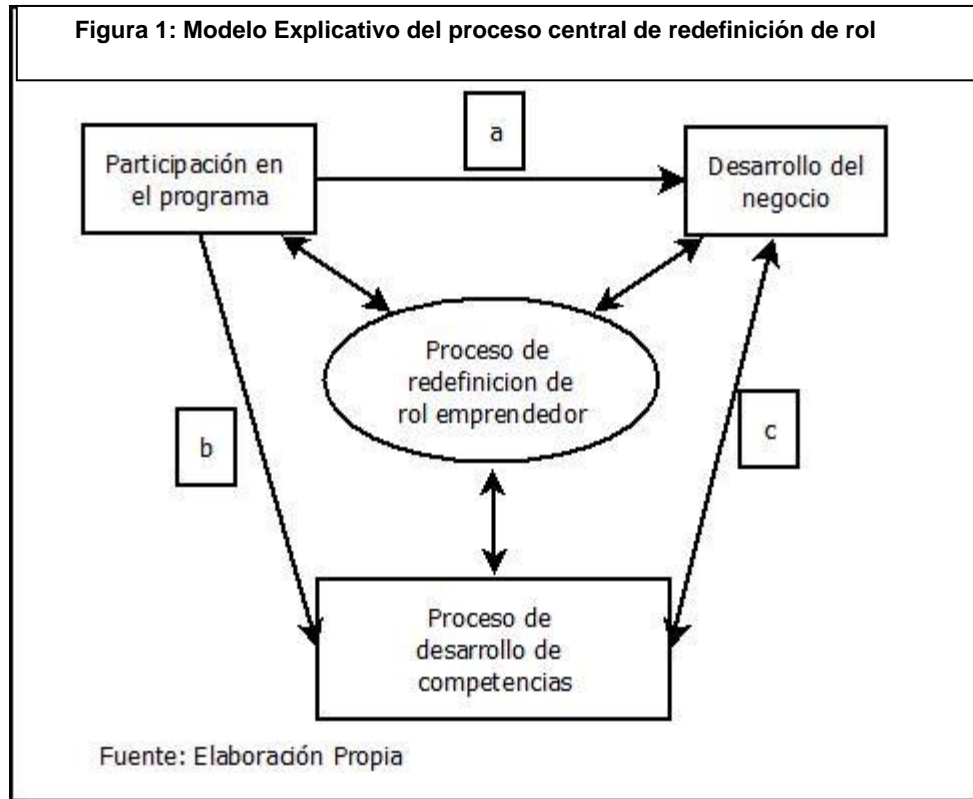
1. Resumen de resultados de la investigación

Mediante las distintas etapas de la codificación ²⁹ se logró obtener la **categoría central** que resume en un proceso, las relaciones sinérgicas que se producen entre el participante, el negocio y el programa. Esta categoría central o selectiva, en definitiva, intenta explicar **los impactos alcanzados por estos programas**. De esta forma, se levanta como **principal hallazgo de esta investigación un “proceso de redefinición de rol emprendedor”**. Este proceso, que sintetiza los impactos descubiertos de la aplicación de estos programas, se puede explicar a partir de un proceso sinérgico entre **participante, negocio y programa**, que se detalla en este capítulo.

A través de estos análisis fue posible distinguir **3 categorías principales**, que intentan recoger los distintos conceptos que fue posible abstraer, los que se atribuyen a la participación en el programa.

El siguiente esquema presenta el modelo explicativo que incorpora los procesos involucrados.

²⁹ Ver Capítulo II: Metodología de Investigación.



La interacción que se produce entre **persona-programa-negocio** y, que intenta ser recogida en este modelo explicativo, se puede entender de la siguiente manera:

En estos programas, el participante obtiene conocimientos que tienen un alto grado de aplicabilidad al negocio. Dichos conocimientos le permiten obtener un desempeño superior en la gestión de su empresa, lo que en definitiva se traduce en el desarrollo del negocio. Este desarrollo se ve expresado en una mejora en términos de formalización, identificación de procesos productivos claves, entre otras actividades críticas. Estos conocimientos o habilidades dependen del programa en el que la persona participó, ya que según el enfoque de estos, se obtienen distintos efectos sobre el negocio. La relación explicada anteriormente está representada por la flecha (a).

Por otro lado, se pudo determinar que los programas investigados tienen secuelas sobre la persona, las cuales pueden observarse en aspectos tales como; los nuevos

conocimientos adquiridos por ésta en áreas críticas del negocio, o la seguridad para la toma de decisiones que desarrolla, las habilidades comunicacionales que manifiesta, las iniciativas de construcción de redes, entre otros. Estas características, explicadas en detalle en la sección 4.1³⁰, dan muestra de efectos sobre el comportamiento del microempresario, el que puede relacionarse con un tipo específico de competencia. Éstas se desarrollan sobre la base de los conocimientos y experiencias atribuibles al programa. Lo anterior está representado por la línea vertical (b) del esquema anterior.

La siguiente relación, representada por la flecha (c) establece la conexión entre las **“Competencias desarrolladas”** y el **“Desarrollo del negocio”**. Estas competencias logradas, ya sean de tipo funcional y conductual, constituyen una importante fuente para mejorar la situación del negocio, estableciendo una relación recíproca entre las habilidades de gestión (competencias) y el negocio en sí, como se representa mediante la flecha bidireccional que une estas categorías. El impacto del desarrollo de competencias sobre el negocio es directa: gracias a estas competencias logradas, el microempresario puede realizar una mejor gestión, lo que se traduce en un crecimiento del negocio.

La presentación de resultados que detalla cada una de las categorías principales involucradas en el proceso modelado, se ordena como sigue:

El punto 2 de este capítulo describe elementos relacionados con la **“participación en el programa”**. Toma como fuente de análisis la interacción que se produce entre programa y persona, pero sin hacer juicio sobre los impactos que tiene el programa sobre la misma. En esta macro categoría, se identifica una relación temporal basada en el discurso narrado por los participantes entrevistados. Producto de lo anterior, se reconocen antecedentes a la participación en el programa como elementos previos a la exposición a éste, los que se categorizan como “características del participante”.

Luego, como fenómenos producidos “en” o “durante” la participación surge la categoría de “propiedades del programa”, la cual reúne los elementos que caracterizan tanto a Clínica de Microempresas como a la Escuela Empresarial. Finalmente, se

³⁰ Competencias Desarrolladas

presentan, como consecuencia de esta relación entre “persona” y “programa”, las evaluaciones que los participantes realizan sobre el programa. A pesar de que la principal consecuencia de estos programas viene dada por los impactos descubiertos, este tema se trata dentro de otras categorías, así los **impactos sobre el negocio** son explicados en la **macro categoría “desarrollo del negocio”** y los **impactos sobre la persona** quedan recogidos dentro de la categoría principal **“proceso de desarrollo de competencias”** y el **proceso de redefinición de rol** surgido por la participación en los programas.

Así como el punto 2 de este capítulo trata sobre la participación del microempresario en el programa, el **punto 3** analiza esta participación desde la perspectiva del **desarrollo del negocio**. Se presentan **aspectos relevantes relacionados al negocio**, en particular aspectos de éste que anteceden a la intervención del programa (agrupados en la **sub categoría Atributos del Negocio**). Además, como parte del “desarrollo del negocio” se identifican los “impactos sobre el negocio” evidentemente no de forma cuantitativa, sino más bien como fenómeno observado. Al especificar los efectos encontrados se logran individualizar aquellos relacionados con la **formalización del negocio**, que incluye los procedimientos formales realizados para legalizar el negocio; los **conocimientos adquiridos** que permiten realizar una mejor gestión y, finalmente; los impactos sobre la cadena de valor del negocio, separados en **impactos sobre las actividades primarias** e **impactos sobre las actividades de soporte**, según el tipo de actividades de la cadena en la que se observa el cambio. Cabe destacar que, si bien estos impactos sobre el negocio son impactos planificados en los objetivos de los programas, estos no se encontraban identificados.

El punto 4 profundiza en los impactos de estos programas sobre los microempresarios, específicamente trata el tema del desarrollo de competencias, ya que se observa que de la participación en los programas se produce un impacto en la persona, la cual desarrolla una serie de competencias que le permiten mejorar el desempeño en su actividad de trabajo. Si bien es cierto, estos impactos no están formalmente definidos en los propósitos del “Créeme”, se encuentran implícitos en la definición entregada en los objetivos generales. Las competencias encontradas están en armonía con las propuestas en los distintos modelos de gestión por competencias,

es decir, se identificaron competencias del tipo **Funcional**, relacionadas con conceptos técnicos y de gestión del negocio; y de tipo **Conductual**, que “hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”(Alles, M, 2009). Posteriormente se identificaron competencias “adicionales” referentes al **aprendizaje logrado, nueva forma de negociar, y la motivación hacia el negocio.**

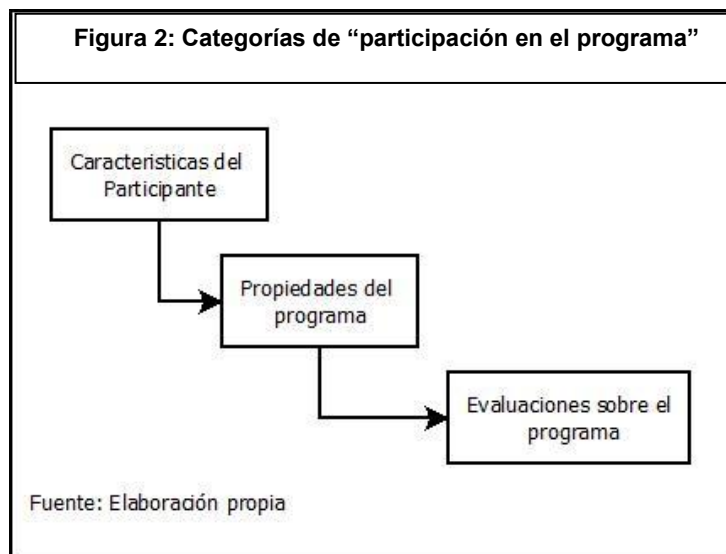
Finalmente, el punto 5 se encarga de entregar la categoría selectiva, la que captura las relaciones sinérgicas encontradas entre todas las categorías principales, dando sentido y explicando de manera general el fenómeno investigado. Dicha categoría selectiva corresponde al **proceso central de redefinición de rol emprendedor**, el cual, se sustentaría en dos pilares fundamentales, **el aprendizaje** y **el respaldo percibido**. El primer pilar referido al **aprendizaje**, explica que el programa no sólo aporta conocimientos técnicos que facilitan un mejor desempeño desde el punto de vista laboral, sino que también aporta al desarrollo de otras características de los microempresarios, tales como “seguridad para la toma de decisiones”, la “confianza en sí mismo”, y la “valoración del trabajo”. El siguiente pilar menciona al **respaldo de los asesores** como otra de las fuentes que favorece este cambio de visión, en el sentido que el apoyo constante y dedicación de éstos, son percibidos como claves por los microempresarios. En este sentido, el rol que cumplen los estudiantes sustentaría un gran impacto en la persona y su auto concepción, por cuanto cambiaría su visión tradicional de “alguien común” que sólo realiza un oficio, por la de un “micro empresario”.

2. Participación en programa de capacitación

La primera categoría principal nace a partir del análisis que realizamos, principalmente enfocado en lo que manifestaron los participantes, respecto al programa propiamente tal, específicamente en lo referido a los asuntos prácticos.

En este sentido, discurso de los participantes, se pueden observar dos elementos claves: el **microempresario** y el **programa** en el cual participó. A partir de estos ejes derivan interacciones de carácter temporal entendidas éstas como: antecedentes, procesos y consecuencias de la relación existente entre el participante y el programa en sí. Estas **categorías principales** corresponden a “**Características del Participante**”, “**Propiedades del Programa**” y finalmente “**Evaluaciones sobre el programa**”. Llamamos a éstas categorías por cuanto alrededor de ellas es posible organizar el discurso en relación al tópico principal “participación en el programa”.

Estas categorías que manifiestan la relación entre el participante y el programa, poseen a su vez subcategorías las cuales se relacionan de manera recíproca para dar vida a la experiencia dada por la participación del microempresario en el programa.



En la figura 2 se presenta secuencialmente lo que se explica en el párrafo anterior. Como se observa, el análisis se realiza a partir de antecedentes o elementos que, según el discurso emanado de los propios participantes, preceden a su participación en el programa, estas circunstancias, (anteriores a la intervención del microempresario en el programa) se denominan “**características de los participantes**”. Entre ellas, cabe destacar los “aspectos socio-demográficos”, las “expectativas con respecto al programa”, y las “etapas vividas previas al programa”.

Posteriormente, existen elementos narrados que se relacionan con hechos vividos **durante** el programa, categorizados como “**propiedades del programa**”, los cuales se vinculan a la ayuda recibida según el “tipo de programa”, y la “relación con asesor” que se generó en este proceso.

Por último, el participante luego del proceso vivido realiza “**evaluaciones con respecto al programa**”, en base la experiencia desarrollada en éste. Además, como consecuencia del programa se encontrarán posteriormente los impactos de su aplicación, sin embargo éstos, fueron incorporados dentro de otras categorías, por lo cual no se detallan directamente en “participación en el programa”, sino en sus efectos sobre el “desarrollo del negocio”, su implicancia en el “proceso de desarrollo de competencias” que se genera y la relación subyacente con el “proceso de redefinición de rol”.

A continuación se describen las categorías y sub-categorías relacionadas con la categoría principal “participación en el programa”.

2.1 Características del participante

Como se ha señalado anteriormente, esta categoría agrupa a los elementos relacionados con el **participante del programa**, ya que son atributos narrados por éste que constituyen antecedentes de su participación en el programa. Estas características, se componen a su vez, de las siguientes subcategorías: “aspectos

socio económicos y demográficos” y “expectativas sobre el programa”, esta última referida a sensaciones reveladas previas a la participación.

2.1.1 Aspectos socioeconómicos y demográficos

Esta sub-categoría se refiere a distintos elementos que, permiten distinguir o perfilar a los participantes entrevistados. En base a la observación, y a través de la “dimensión” de elementos socio demográficos que suelen usarse para perfilamiento, fue posible agrupar características de tipo socioeconómico y demográfico, las cuales pueden afectar o determinar la visión del microempresario con respecto al servicio recibido (programa).

Entre estos aspectos, se reconocen los relacionados con la actividad o **rubro** del participante, como queda manifestado en el siguiente comentario:

“...lo que pasa que mi situación es atípica, porque yo no vendo productos, hago una prestación de servicios, tengo una escuela de conductores. Entonces la prestación de servicios es muy diferente a vender y comprar productos, y por ende los problemas que tiene...” (FG2, pág. 27)

“...Por ejemplo, yo tengo un rubro distinto de los que van a las clases de créeme, porque toda la gente hace chocolate, hace pancitos, hace ropa, se dedican a la confección.... ()... yo hago artesanía, y ese es otro cuento, definamos que es artesanía (...) Entonces esto del curso del créeme, esto de la imagen corporativa, el tema de la imagen, eso interesa a la que hace ropa, chocolate. Ahora que yo hago una cosa totalmente distinta...” (E2, págs. 16, 19).

Además, estos atributos reflejan el alcance de rubros que logran estos programas, favoreciendo el “contacto entre micro empresarios” de distintos sectores, lo cual revela un factor que favorece la “generación de redes”³¹:

³¹Tema desarrollado en profundidad en “Proceso de desarrollo de Competencias; Competencias conductuales” Pág. 78

“...di la idea de que compartiéramos entre todos los alumnos que estábamos ahora, la bases de datos con el nombre, el teléfono, el correo electrónico y el rubro, para que entre nosotros intercambiemos negocios, hagamos negocios juntos. Porque por ejemplo, yo mismo ahora necesito cortinas, otras personas que venden productos naturales...” (FG1, pág. 23)

Así también, se observó un componente **etario** a la hora de analizar la disposición al aprendizaje³² con respecto a los programas:

“...de repente aparecían fotos que no tenía idea que las habían sacado. Además que a la gente vieja nos cuesta esto del internet...” (FG2, pág.29).

Asimismo fue posible observar que el **género** se vincula con las expectativas o actitud con la que los entrevistados enfrentan no sólo su participación en el programa, sino también su actividad.

“...hay muchas mujeres que llegan con vergüenza porque el hombre las disminuye. Se sienten tan pequeñitas. Era lo que a mí me pasaba cuando llegue al curso... () Pero me daba vergüenza ofrecer mis productos, me sentía pequeña. Cuando llegue acá todos hablaban de sus negocios, y yo me sentía empobrecida, porque yo tenía un tallercito...” (FG2, pág.31)

“...tiene que ver con una cuestión más de actitud de la mujer, uno tiene que valorizarse más, y la mayoría de los que somos mujeres, no sé si a los varones les pasa lo mismo, pero nosotras como mujeres siempre empezamos con mucho temor, con mucho miedo. Y al principio nos pasan a llevar mucho...” (FG2, pág.31)

Otro elemento narrado, dice relación sobre el temor por diferencias en **nivel socio-económico** a la hora de relacionarse con los asesores -aspecto reflejado en la comuna de procedencia- siendo otra característica que puede afectar la relación entre el participante y los “elementos del programa”, tal como da cuenta la siguiente cita con respecto a los alumnos:

³² El punto 5 presenta la relación entre el aprendizaje y el proceso de redefinición de rol.

“...una vivía en Las condes, otra en Vitacura, y yo que vivía en La Pintana, además tremendos autos que llegaban ellos, Entonces uno decía “qué van a hacer ellos allá”...”
(FG2, pág.)

En resumen, fue posible reconocer que elementos de carácter socioeconómico y demográfico, podrían influir en la disposición a la participación del micro empresario en el programa, además de observar que los mismos, serían relevantes a la hora de desarrollar y dirigir su negocio. En relación a esto, se explican “hipótesis” desarrolladas referidas a este tema en el capítulo IV.

2.1.2 Expectativas sobre participación

Esta sub-categoría se refiere a sensaciones de los entrevistados **previas** a la participación en el programa, motivo por el cual se considera antecedente de la participación.

Se advierte una relación entre esta sub-categoría con la sub-categoría aspectos socio-demográficos, debido a que los factores descritos en esta última, pueden influir en las “expectativas sobre el programa”. A modo de ejemplo se presenta la siguiente cita que refleja la relación entre rubro o actividad, y expectativas sobre el programa:

“...la primera impresión, en qué me van a ayudar. Porque yo estoy recién aprendiendo como funciona esta cuestión. En qué me van a ayudar. Porque me habían encargado antes para asesoría, y siempre me decían esto es para micro empresa, lo suyo no, es distinto. Por eso cuando me llaman y me dicen asesoría U de Chile, bueno que se pierde. No dimensiono que podía ser...” (FG2, pág. 32)

Así mismo, se revela cierto temor por diferencias sociales entre asesor y empresario, previas a la implementación del servicio:

“...No así nosotros, cuando me dicen usted va a tener un asesor, y me los mandaron para mi casa. Ni siquiera acá me los presentaron. Eran 4 jóvenes y cada uno llegó en unos autos más lindos. Con pinta rubiecitos, el otro era más morenito.

Bueno, entraron, me miraron, y yo me sentí como “bajoneado”. Pero los chiquillos comenzaron a conversar conmigo, a trabajar, a ver la parte contable, la parte compra. Fueron conmigo a comprar flores. Y como que nos empezamos a ser más familiar. Y ahí acepté el hecho de que me estaban asesorando...”

Para terminar, es posible dar cuenta que las expectativas del programa se relacionan con un anhelo de aprendizaje por parte de los entrevistados:

“...Aprender, lo único que quería y necesitaba era aprender para aplicarlo en mis actividades del día a día...” (E3, pág. 21)

“...que va a venir a un grupo a enseñarme.... no puede ser más bueno, que alguien venga y te enseñe”, a lo mejor le van a decir lo mismo que uno sabe, o te va a mostrar un camino paralelo al tuyo...entonces, lo encuentro bueno, todo lo que sea enseñarle a alguien...”(E4, pág.38)

Finalmente, existen temas narrados por los participantes entrevistados en los que mencionan las **“etapas vividas previas al programa”**, como lo son: medio de contacto, elección de asesoría y diagnóstico del problema, que forman parte de los antecedentes de la participación en el programa.

“...Mientras tú vas, la primera clase, tú hablas y de repente en conversaciones, en mesa redonda, me dijeron si yo quería asesoría jurídica y económica, perfecto dije yo. Me hicieron las 2 asesorías...” (E2, pág.)

“...Había un colega que según él sabía todo, pero cuando empezamos nos dimos cuenta que estábamos en un buque. Ahí fue que empecé a buscar información, porque sabía que enseñaban a manejar. Entonces fui a la municipalidad me hicieron el contacto, y finalmente me llaman, que me iban a hacer una asesoría...” (FG2, pág.33)

La relación existente entre las sub categorías asociadas a “características del participante”, da cuenta de los antecedentes que permiten perfilar a la persona que participa de estos programas.

2.2 Propiedades del programa

Así como las “características del participante” revelan atributos que distinguen la participación del micro empresario en el programa, se reconoce también la existencia de elementos que caracterizan al servicio brindado, calificados como “propiedades del programa”. Esta categoría agrupa los procesos vividos en el desarrollo del Programa Créeme, ya sea en la Asesoría o en la Escuela Empresarial (aprende empresa). En este sentido fue posible agrupar el discurso narrado en dos subcategorías: “tipo de programa” en el que participa el microempresario entrevistado y “relación con asesor” generada durante esta participación.

2.2.1 Tipo de programa

Esta sub-categoría se refiere a los hechos narrados por los participantes en cuanto a la **ayuda recibida** por los programas. En coherencia con la muestra seleccionada, la cual incorporó participantes del programa Créeme (en particular de la Escuela Empresarial y Asesoría por Clínica de Microempresas), se observan características que son propias de cada formato en relación al apoyo brindado. Sin embargo, se pudo apreciar que a pesar de la diferencia de formatos, existen ciertos rasgos comunes con respecto a los efectos logrados, como la “valoración del trabajo” y el “cambio en la percepción sobre su negocio³³”.

Se describen los servicios que los participantes relataron haber recibido, en particular Asesoría Legal y de Negocios a cargo de Clínica de Microempresas, y programa de clases a cargo de la Escuela Empresarial del Créeme³⁴.

³³ Temas abarcados en mayor profundidad en las secciones 4 y 5 del presente capítulo.

³⁴ Es necesario destacar que el foco de análisis para esta sub categoría es sobre la “ayuda recibida” sin profundizar en los impactos sobre el negocio o el microempresarios que pudieran considerarse al leer las citas que respaldan la aparición de esta categoría.

Clínica de micro empresas:

El curso de Clínica de Microempresas brinda, principalmente, dos tipos de ayuda: Asesoría Jurídica desarrollada por estudiantes de Derecho de la Universidad de Chile y Asesoría de Negocios a cargo de estudiantes de la Facultad de Economía y Negocios de la misma casa de estudios. Esta asesoría tiene por objeto apoyar el desarrollo del negocio por medio de la intervención directa en éste. Por tal motivo, tiene un carácter personalizado, ya que se destina para un microempresario en particular, equipos de alumnos que tienen por misión identificar e intentar resolver problemas que pueda tener el negocio.

En relación a este servicio, los entrevistados revelaron haber recibido valioso apoyo relativo a los procesos iniciales de sus negocios, como formalización y tributación, ligados con la “**asesoría legal**” efectuada.

“...Agendamos una reunión en la cual fue el abogado con la alumna de negocio, y conversamos lo que había que hacer, y ellos ahí formularon una propuesta. Como lo mío estaba en cero, la idea era trabajar todo el periodo con el abogado, porque la niña de negocios no era mucho lo que podía aportar, conversamos una vez y eso fue todo. Lo que fue la asesoría paso a paso, fuimos cumpliendo etapas, nos pusimos metas, así como una Gantt. De aquí a tal fecha vamos a hacer la escritura, después vamos al SII, el me ayudó y me acompañó en todo. En la iniciación de actividades, porque además él me dio todas las garantías por el tema de impuestos, y me acompañaba, “cuando vamos a ir al SII, a la municipalidad por la patente”, todo, casi de la mano para que fuéramos a hacer las cosas...” (FG1, pág.)

“...El de la asesoría legal, fuimos al SII, saqué boletas. Y me exigieron todos los pasos, y estaba todo legalizado. Entonces con este paso se transforma en una empresa...” (FG2, pág.30)

Además de la constitución legal de la empresa anteriormente descrita, ciertos participantes manifestaron haber recibido apoyo en temas tributarios:

“...él me asesoró en todo lo que es mis deberes y derechos frente a impuestos internos, entonces mis derechos en caso de que yo estuviera casado, separado, porque estoy formalizado como persona natural, entonces, me preguntó, si yo quería hacer una empresa como sociedades anónimas, o de responsabilidad limitada, entonces empezaron a ver todos los resquicios legales...” (E2, pág. 14)

“...Fue un abogado y dos niñas de acá. El abogado..., yo tenía un desorden con SII, porque cuando no tenía ventas no declaraba, porque no sabía, entonces él me ayudó toda la parte legal, además me ayudó a sacar la marca registrada....” (FG2, pág. 29-30)

Por otro lado, se distingue de la “asesoría legal” la **“asesoría de negocios”** que se complementa con la anterior en post del objetivo de “desarrollar el negocio”. Algunos ejemplos del trabajo realizado en este tipo de servicio:

“...yo no alcancé el año pasado a hacer la asesoría de negocios pero si la viví con mi papá, y ver que el alumno se metió tanto en el tema, a cotizar y saber los precios hasta de lo más pequeño que mi papá usaba como insumo en la vidriería y proyectar, si él quería crecer, ser distribuidor, que es lo que debía tener para exportar incluso. O sea, él le entrego los libros del semestre con toda la información...” (FG1, pág.)

Se observa, entonces, un enfoque sobre un orden de costos y procesos, el cual tendría relación con la metodología usada en las asesorías. Los estudiantes de FEN dejan ver el marcado enfoque cuantitativo de la malla curricular:

“...como ya estaba formalizado y esa onda, me designaron un par de jóvenes para que vinieran a asesorarme en la parte... de ordenar, costos, todo eso, los cabros hicieron todo un estudio de costos, desde que saco la greda, cuántos minutos me demoro, para llegar el valor real de la pieza en términos de costos...” (E2, pág. 14)

“...Entonces que nos fueran a poner en orden eso, porque es un desorden organizado. Cuando llegan chiquillos y te empiezan a anotar todo lo que compras todo lo que mides, todo lo que vendes, para nosotras es un mundo, porque no teníamos la costumbre...” (FG1, pág. 24)

De este tópico relacionado a la identificación de procesos productivos del negocio y costos asociados, surge un importante elemento en relación a la “**valoración del trabajo**”, por parte del microempresario.

“...nos asesoró en la parte de negocios, “cuánto gastan, cuánto cobran”, habían costos que ni siquiera teníamos considerados. Y nos empezó a mostrar cuánto cobrar y a valorar nuestro trabajo...” (FG1, pág.27)

Fue posible reconocer que a través del tipo de asesoría realizada, no sólo existe un impacto en las actividades críticas del negocio³⁵, sino que además **existe un cambio en la visión del participante en relación a su negocio, y a su rol como administrador y dueño de éste**. En particular, se pudo apreciar la **valoración del trabajo** realizado vinculado con la ayuda brindada mediante la asesoría de negocios, y también el hecho de que el participante fue capaz de dimensionar que su actividad es una empresa gracias a la asesoría legal, temas que se abordan en el punto 5 llamado “proceso de redefinición de rol empresarial”.

Escuela empresarial:

“Aprende empresa” es la unidad del Créeme responsable de realizar clases de capacitación a microempresarios. Las clases realizadas por la “escuela empresarial” apuntan a capacitar a los participantes en temas de gestión de su negocio, contemplando para ello, clases en áreas como Administración, Computación y Contabilidad, entre otras.

“...Tomé todas menos contabilidad. Tomé computación, gestión, finanzas... lo que pasa que el año pasado llegó mucha gente a dar charlas. Llegaron unos universitarios, de diseño también, o de comunicaciones, nos mostraron varios ejemplos según la realidad de nosotros...” (E3, pág.20)

³⁵ Tema profundizado en “desarrollo del negocio”.

La Escuela se enfoca además, en entregar conocimientos sobre temas de administración “estratégica”, en términos de análisis externo, ampliando la visión de mercado de los participantes.

“...en realidad cuando te dicen, ustedes tiene que pensar primero en que va a ser tu negocio, y después realizarlo. Como tener las ideas bien claras, o la estrategia, saberla bien antes de hacer el negocio. Eso no lo sabía, o sea yo lo hice nomas...” (E1, pág.8)

“...Fui invitado a participar del créeme. Y ahí nos invitaron a los cursos y nos empezaron a enseñar: cómo sacar precios, cómo obtener utilidades... ()..., que entregamos productos que son de mejor calidad y por eso tenemos que cobrar, nos enseñaron a cómo manejar....o sea nosotros ampliamos todo, pero dentro de todo eso, hay cosas que nos quedan mejor,...eso nichos que le llaman, entonces todas esas cosas nos enseñaron,...gracias a eso nos fuimos perfeccionando a ser más exclusivos...y ahí fuimos aprendiendo...a sacar costos, todo eso...” (E4, pág.35)

Tal como en el caso de la asesoría, se pudo apreciar que, a través de las clases, se consigue un **cambio en la valoración del trabajo** realizado y **en la visión sobre su empresa**, relación que se trata en detalle en las secciones relativas a “proceso de desarrollo de competencias” y “proceso de redefinición de rol”.

“...aprendí que nosotros tenemos que ver nuestros gastos y nuestras utilidades, eso lo aprendí bien en el créeme aunque ya lo tenía...lo tenía, pero aquí quede claro por qué...que nosotros ya no éramos personas... sino que éramos empresarios, chiquititos, pero empresarios... y que había que darle valor a eso...” (E4, pág.39)

Un elemento distintivo de las clases de Escuela empresarial con respecto a la Clínica de microempresas se asocia con la creación de un espacio que propicia la **generación de redes** entre los microempresarios.

“...en cierta forma si yo no hubiese venido al créeme no hubiese contactado con otros micro empresarios que están en el nivel que estoy yo, como para poder contactarme con ellos y poder hacer negocios juntos, entonces ahí hay una ventaja para mí, un impacto con respecto a créeme...” (FG1, pág. 23)

En definitiva, “tipo de programa” intenta capturar los procesos o pasos que narraron los participantes sobre la ayuda recibida, y la implicancia de este apoyo tanto para su negocio, manifestado en la categoría “impactos sobre el negocio”, como para ellos. Se profundiza en los impactos sobre la persona, en la sección 4 y 5 del presente capítulo.

2.2.2 Relación con asesor

La sub-categoría “relación con asesor” pretende reflejar el vínculo generado durante el proceso de asesoría o capacitación, y destaca su importancia a la hora de analizar la relación de esta sub-categoría con proceso de redefinición de rol³⁶.

Fue posible observar la creación de una relación de “beneficio mutuo”, entre microempresario y alumno, por medio del “aprendizaje” a través del “intercambio de experiencias”.

“...Y bien por lo conversado con los niños que fueron nos beneficiamos los dos, en el sentido de que los niños tienen la teoría, pero no tienen el bagaje del día a día...” (FG2, pág.28)

“...Para mí ha sido muy grato ver todo el trabajo de los alumnos, además que ellos están aprendiendo con uno, es algo recíproco, ellos aprenden en terreno....” (FG1, pág.)

“...ellos te dicen dónde te puedes equivocar, nosotros te decimos como salimos de la equivocación que ya cometimos. O ellos están haciendo clases y nos damos cuenta que esto ya nos pasó...” (FG1, Participante F, pág. 24)

Este tema cobra gran relevancia, ya que a través del respaldo que los entrevistados percibieron por parte de los asesores, se genera un vínculo que propicia un entorno que favorece el proceso de desarrollo de competencias y de redefinición del rol.

³⁶ Importancia del rol del asesor como soporte de los procesos de desarrollo personal.

*“...en el caso nuestro lo que más me ha ayudado, hasta antes de entrar al créeme, yo pensaba que lo mío era un oficio, la costurera que cortinas que hace de todo. **Y me demostraron los chiquillos que no, que hay una posibilidad de empresa, que se estaba desarrollando por mucho tiempo...**” (FG1, pág. 27)*

Existe una relación clave entre las sub categorías “relación con asesor” y “tipo de programa” debido a que, como se ha señalado anteriormente, el formato de ambos programas difiere en cuanto al grado de intervención de los asesores. Este grado de intervención en el negocio puede asociarse a la metodología que orienta las actividades de clínica. Se reconoce que los resultados del proceso de aprendizaje bajo este formato, quedan sujetos a la capacidad pedagógica de los asesores, a diferencia del método estandarizado de enseñanza llevado a cabo por los monitores que participan en la Escuela Empresarial. Otro efecto de la diferencia de enfoques tiene que ver con el hecho de que la asesoría, al tener un carácter personalizado, genera una relación entre asesor y micro empresario más intensa, y recordada por estos últimos.

2.3 Evaluaciones sobre el programa

Finalmente, los participantes revelaron sus **percepciones** en relación a los programas en que participaron, en lo referido a la utilidad del servicio recibido, recomendaciones para su funcionamiento y calidad del asesoramiento y de los asesores. De esta forma, esta categoría recoge lo señalado por los participantes como consecuencia de su participación en materia evaluativa (distinguiéndose de los impactos a ser incorporados dentro de “desarrollo de negocio” y “proceso de desarrollo de competencias”).

Respecto al valor del servicio ofrecido por los programas, los participantes señalaron:

"...En realidad, si yo encuentro súper bueno lo que están haciendo, porque hay muchos negocios como yo que no tienen idea que hacer como empezar..." (E1, pág.9)

"...En cambio acá con la ayuda del créeme a uno le ofrecen toda esta asesoría que una muy buena ayuda social, porque somos todo micro empresarios y pequeños empresario que no contamos con los recursos..." (FG1, pág. 23).

"...Para mí la aseria estuvo estupenda, o sea con un servicio de abogados estupendo, me atendían igual que a la gente de plata..." (FG1, pág. 23)

Además se observa una necesidad de conocimientos por parte de los microempresarios, que se relaciona con el anhelo de aprendizaje previo al programa, y que se refleja en la necesidad de mayor plazo, seguimiento y actualización de conocimientos.

"...del momento hasta ahora han pasado 2 años, y a la fecha hay cosas nuevas que como uno no las ve, no las analiza. Entonces sería bueno una actualización de lo que se hizo, para nosotros también mantenernos arriba, por ejemplo en computación, porque uno no tiene la misma facilidad para aprender. Pero para nosotros que ya participamos, sería súper importante para poder mantenernos en el carro que nos lanzaron..." (FG2, pág.)

"...es bien loable lo que hace los cabros, pero creo que me gustaría que fuera más, es difícil, pero encuentro que es muy poco, muy poco tiempo. Porque por la experiencia que yo cacho, porque tengo amigos, van a lugares, pero después terminan, y quedan cero porque siempre quedan dudas, Gabriela siempre dice llamen, si quedan dudas, pero igual de cosas, entonces debe haber un seguimiento..." (E2, pág. 18).

Se pudo reconocer entre las evaluaciones realizadas, citas referentes al rol de los asesores, destacando el compromiso y compañerismo de los alumnos.

"...los chiquillos tenían una calidad humana muy divina. Es increíble, uno no se imagina la calidad humana que pueden tener, y cuando llegan y te ponen la mano en el hombro te das cuenta que son buenas personas...." (FG2, pág.)

“... yo el año pasado, cree mi empresa, o sea, estar con la profesora Alicia Bobadilla, con Gabriela, con el alumno que estaba terminando leyes, en la notaria, escriturando mi empresa, o sea es algo genial. Además el compromiso de ellos con uno, porque ellos ya creen en uno...” (FG1, pág. 24)

“...Y como experiencia del créeme, lo rescatable fue eso, y la dedicación de los cabros, pucha, los cabros dedicados a enseñarte. Yo se que a ellos le sirve, pero se da como una cosa mutua, el estudiante con el trabajador, las relaciones humanas son muy importantes. Bien, eso, es lo rescatable...” (E2, pág.)

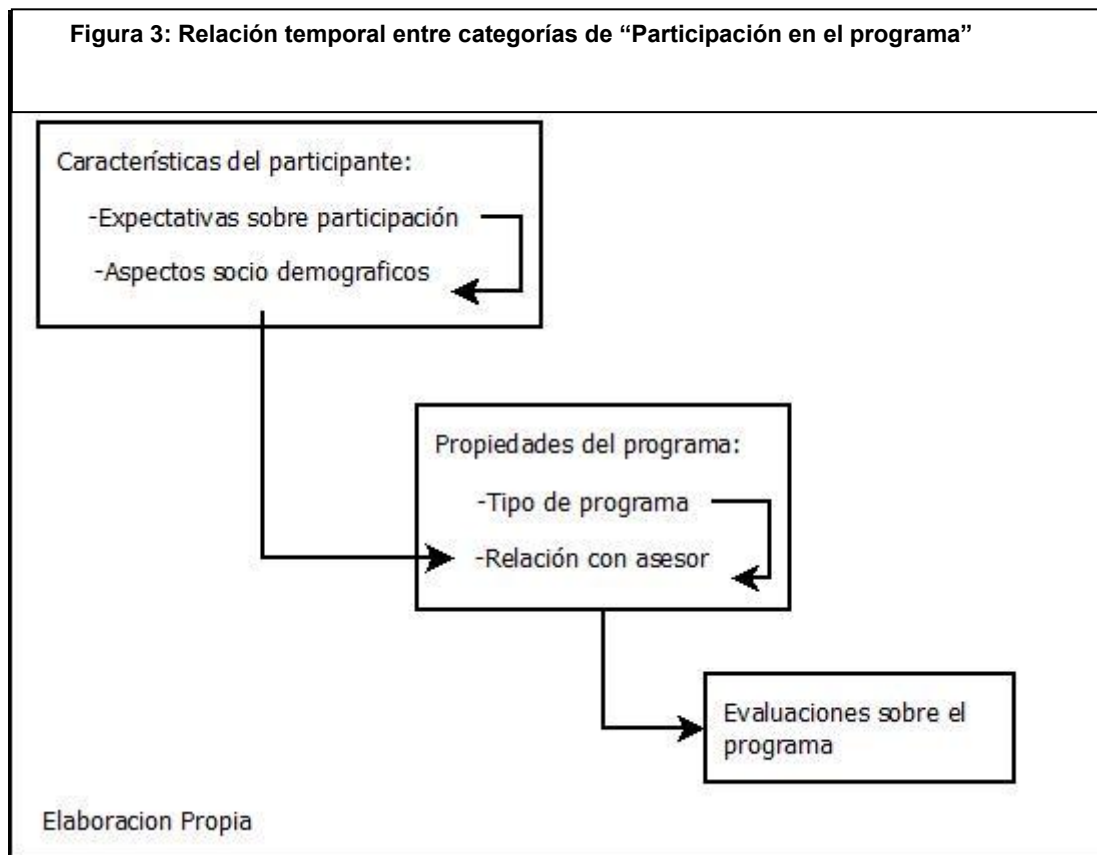
“...Yo tengo un bonito recuerdo de ellos, fueron bien dedicados con el tema, se pusieron la camiseta con mi negocio...” (FG2, pág.29)

Se aprecia nuevamente el nexo entre la evaluación sobre los asesores y el tipo de programa, por el grado de intervención que realizan los asesores, debido a que parte importante de los microempresarios entrevistados que recibieron asesoría se manifestaron de manera favorable sobre sus asesores directos.

2.4 Resumen de relaciones entre sub-categorías

Es importante destacar que la clasificación de las categorías y sub-categorías anteriores se realiza en términos de atributos que preceden a la participación (antecedentes), los elementos que caracterizan a los programas impartidos (procesos), y como consecuencia, las evaluaciones que realizan los microempresarios sobre las propiedades del programa (programa y asesor).

En base a lo anterior y considerando la descripción realizada para cada una de las sub-categorías se presenta la siguiente figura que intenta reflejar las relaciones existentes anteriormente descritas.



Fue posible reconocer que aspectos socio-económicos y demográficos, como el género o rubro, influyen en las expectativas previas al programa de cada participante, determinando en un inicio, la disposición al aprendizaje y el impacto de los conocimientos que allí se imparten, permitiendo adicionalmente perfilar al participante. Además, se advierte que estas expectativas observadas, se vinculan con la relación que se produce con el asesor durante la participación en el programa.

Por otra parte, se observó que el “tipo de programa” influye en los resultados percibidos por los participantes, manifestándose en la evaluación que realizan estos últimos, con respecto al programa.

Un importante tema es la relación entre “tipo de programa” y “relación con asesor”, por cuanto fue posible reconocer que la intervención directa de la asesoría logra un mayor alcance en las relaciones humanas entre asesor y participante. Continuando con

esta línea, de relaciones interpersonales logradas, se observó que participantes de la Escuela Empresarial muestran un desarrollo mayor de redes de contacto entre microempresarios, al estar en contacto directo clase a clase. Se adelanta el vínculo observado entre “tipo de programa” y “competencias desarrolladas³⁷”.

Por otro lado, aspectos como “formalización” y “estudio de costos y procesos” realizados durante la asesoría tendrán injerencia en el “desarrollo del negocio” a través de la categoría “impactos sobre el negocio”. Es evidente que los alcances del programa, apuntan al desarrollo del negocio, tanto en materia de orden legal, como de orden contable.

La relación entre las categoría principales; “participación en el programa”, “desarrollo de negocio” y “proceso de desarrollo de competencias” se tratará en detalle posteriormente, cuando se describan los elementos que componen estas categorías involucradas.

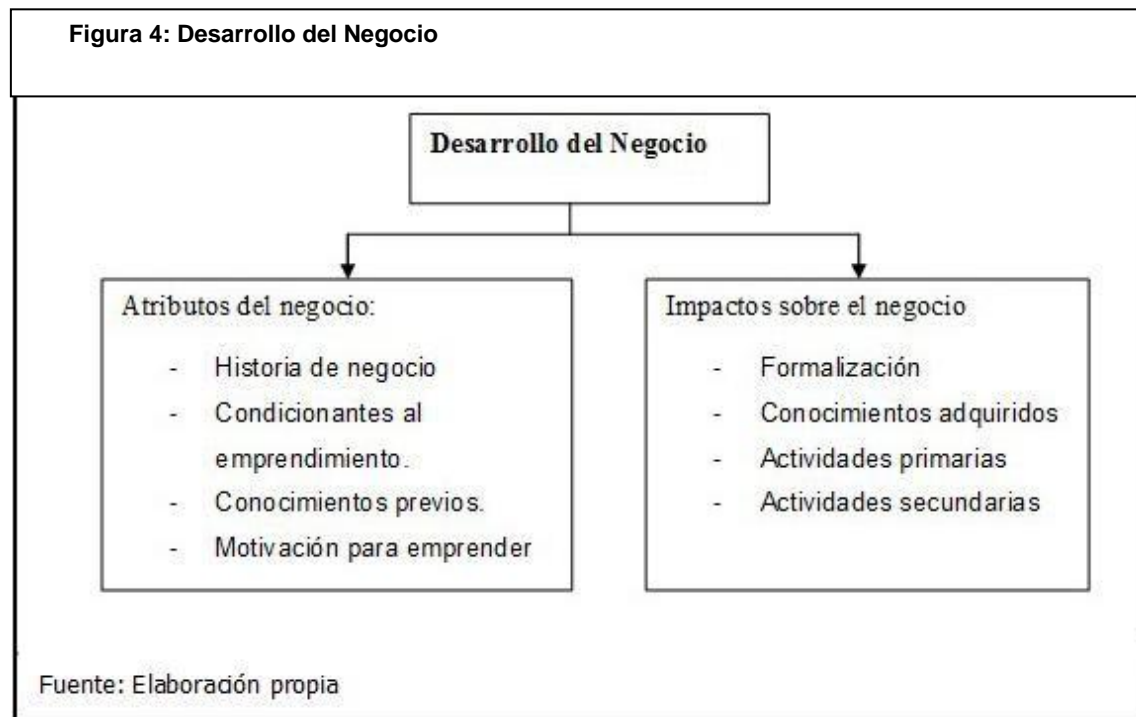
³⁷ Tema profundizado en “proceso de desarrollo de competencias” .

3. Desarrollo del negocio

La segunda categoría principal, se refiere a aquellos elementos identificados en las entrevistas, que tienen directa relación con el negocio o actividad del microempresario. Por lo tanto, fueron incluidos en el análisis descriptivo de esta macro categoría, los atributos relevantes ligados al negocio, y los impactos producidos sobre el mismo que son atribuibles al programa de capacitación.

Respecto a la actividad desarrollada por el microempresario, en primer lugar, se presenta la descripción que los participantes entrevistados hicieron sobre la “historia de su negocio”, en donde relatan las condiciones que gatillaron su nacimiento, las situaciones vividas en sus inicios y el desarrollo que han experimentado durante todo este tiempo. Estos “atributos (características) del negocio” son de utilidad a la hora de analizar la motivación al emprendimiento señalada por los microempresarios³⁸. En segundo lugar, se describen temas asociados a los “impactos del programa sobre el negocio” propiamente tal, siendo el negocio el foco de análisis. Los elementos o categorías identificadas en esta categoría principal de “Desarrollo del negocio”, se han agrupado en 2 categorías, según el siguiente esquema.

³⁸ Se explica a través del desarrollo de la macro categoría “atributos del negocio”.



Por un lado se reconocen los “atributos del negocio” o “características relevantes” de éste, categoría en la cual clasifican elementos tales como; la “historia del negocio” o “las motivaciones al emprendimiento”. Por otro lado, se aprecian elementos relacionados a los “impactos sobre el negocio”, categoría que incluye los cambios que se han producido en éste, principalmente por efecto de la participación en el programa. A continuación, se detallan cada uno de los puntos, para luego presentar las relaciones existentes entre las subcategorías asociadas a “desarrollo del negocio” y la ya presentada “participación en el programa”.

3.1 Atributos del negocio.

En esta categoría se encuentran las descripciones que las personas realizaron sobre su actividad o negocio, referido fundamentalmente a temas exclusivos de la actividad. En el análisis descriptivo que se presenta en esta categoría se aísla el vínculo entre programa y negocio, ya que este último nexo, se incorpora en la categoría “impactos sobre el negocio”. De esta forma, se detallan principalmente,

temas como la historia de la microempresa y las condicionantes que los llevaron a emprender, los que entregan valiosos “**antecedentes**” del negocio.

3.1.1 Historia del negocio

Esta sub categoría, contiene los relatos que los microempresarios realizaban de cómo comenzaron su negocio, aportando datos como años en la actividad, o el rubro en particular. Tal es el caso de las siguientes citas:

“hace muchos años, hartos años, digamos 30-35 años que me dedico a la artesanía y cerámica. Estudié en la universidad católica, haciendo cursos de extensión, me fui desarrollando, autodidacta. Hice cursos en La Chile y después me dediqué a eso. También he hecho clases de artesanías en la tercera región. Bueno y hace 8 años que tengo el taller” (E2, pág. 12)

“yo soy cosmetóloga y belleza integral, entonces hago todos los tratamientos que son corporales y faciales...pero no empecé con el negocio en si acá, sino que el 2001 empecé a trabajar en un centro de estética y después de ahí me di cuenta que en realidad necesitaba independizarme, y de ahí fue el año... 2005, creo que fue, que arrende un departamento y empecé a trabajar...” (E1, pág.1)

Relacionado con la historia del negocio, es valioso destacar que tomar la decisión de emprender muchas veces conlleva una serie de vicisitudes, las cuales deben ser superadas durante la marcha de la actividad. Estas dificultades son de diversa índole, pudiendo ser de tipo legal, de financiamiento, incluso de carácter familiar, las cuales fueron incorporadas en la propiedad “problemas de puesta en marcha”.

“Yo formé una empresa con mi hermano, y mi hermano me dejó endeudada con mi cuenta, mi chequera, o sea, todo lo compramos con mi cuenta, y después nos peleamos, y al final yo me quedé con toda la deuda. Él era dueño de la empresa y yo de la deuda. En estricto rigor yo era dueña de las herramientas de trabajo, pero porque las pagaba, porque todo estaba a nombre de mi hermano. Cuando nos enojamos yo me quedé con las deudas que hasta el día de hoy estoy pagando de apoco” (F1, pág. 24).

“...El negocio paulatinamente ha ido creciendo, ha ido avanzando y produciendo otros negocios con respecto a las flores. Y he ido creciendo, he contraído deudas...” (FG2, pág.30)

Dentro de la “historia del negocio”, cobra relevancia un aspecto contado en las entrevistas, que dice relación con la incertidumbre con la que viven sus negocios día a día, ya sea por fluctuación de precios de insumos, o de demanda.

“...por ejemplo, una semana, yo no puedo subir los precios semanalmente, ni mensualmente, yo tengo que trabajar prácticamente anual, entonces, esta semana, la malla de limones cuesta \$7000, y la próxima semana cuesta \$10000, entonces el rubro dejó de ser tan bueno como años atrás. Por lo mismo, es muy fluctuante, y son elementos que uno no puede congelar...por ende hay meses que una tiene una ganancia mayor y otra inferior, entonces eso me pasa y hay que aceptarlo...” (FG1, pág. 23)

“...Hasta el día de hoy, no en la misma cantidad, pero pasa el día a día, tú abres el negocio y no sabes que va a pasar. Ahora de acuerdo a la lógica, el círculo va girando, entonces tú sabes cuales son los meses buenos, entonces uno va a haciendo una provisión, por ejemplo febrero es malo, pero llega el 14 y se vende como nunca. Y así con el día de la secretaria, el día del profesor y uno tiene que estar atento...” (FG2, pág.31)

La historia del negocio sería relevante al analizar las características de perseverancia que pueden tener los microempresarios, lo que se cree puede tener cierta injerencia en el proceso de redefinición de rol emprendedor³⁹. A su vez el hecho de participar en el programa se levanta como un episodio importante de la “historia de su negocio”.

3.1.2 Conocimientos o estudios previos

Esta sub-categoría hace referencia a los conocimientos previos que los entrevistados reportaron tener al momento de crear la empresa. En este sentido, se

³⁹ Tema abordado en el capítulo IV: Discusión de Resultados

pudo observar microempresarios que trabajaron de forma dependiente en el mismo rubro de su actividad, ejemplificado a partir de la siguiente cita:

“Bueno, me pasaban 2, 3 máquinas y ahí después las trabajaba. Entonces...supón, en un trabajo se trabaja por comisión, por pegar cierres te pagan tanto, y así... ()...porque estudié corte y confección industrial...entonces aprendí otras cosas y generalmente el cortador, el modelista cobra, entonces uno sabía que habían otras cosas... Yo ponía los precios, de acuerdo a... como lo aprendí en la fábrica,...lo ponía..., por valor prenda, de gasto y un porcentaje de utilidad” (E4, pág. 33)

En el relato anterior se observa que la persona aprendió su oficio por medio de estudios formales, posteriormente aprendió otros detalles del rubro trabajando como trabajador dependiente. Esta situación favoreció su independización en la actividad que realiza actualmente.

También se da el caso de personas que habiendo estudiado alguna profesión determinada, se desempeñan en un rubro de su actual negocio totalmente distinto.

“yo tengo un taller de costuras, mi fuerte era confección de sábanas, cortinaje. Donde me ha ido mejor es haciendo uniformes de enfermera. En eso he podido tener mejores ventas. Y también clases, son cosas paralelas, porque yo soy enfermera, y en mis ratos libres me dedico a mi negocio” (F2, pág. 28).

“...esta empresa llevaba varios años, es una empresa familiar; porque era de mi papá. Entonces cuando falleció, tuve que hacerme cargo de todo. Yo enfermera de profesión. Tuve que aprender de mecánica, de repuestos, de leyes, un montón de cosas...” (F2, pág.28)

En conclusión, se desprende que conocimientos previos sobre el rubro en el cual desarrollan su negocio, influyen en el nivel de desempeño inicial del microempresario y por ende de su negocio. Además estos conocimientos previos sirven de impulsor para el emprendimiento (GEM 2010), sobre todo en el caso del “emprendimiento por oportunidad”. A la vez, estos conocimientos previos muestran otra arista sobre “emprendimiento por necesidad” en el ejemplo de las personas que se vieron

“obligadas” a continuar una tradición familiar sin tener los conocimientos necesarios para manejar el negocio.

3.1.3 Condicionantes de independización

Esta sub-categoría intenta capturar los detalles narrados por las personas entrevistadas, sobre las circunstancias que gatillaron la decisión de formar su propio negocio. En este sentido, las condicionantes se vinculan con los impulsores del emprendimiento señalados por el GEM⁴⁰.

Se pudo observar que en algunas ocasiones, la independización responde a una necesidad surgida debido a cambios en las condiciones laborales de la persona. En este caso se puede apreciar uno de los aspectos que caracteriza al “emprendimiento por necesidad” (GEM 2010).

“...florería, yo trabajaba de gerente de un hotel, vino una reestructuración y nos echaron a todos. Y sin saber que hacer inventé un negocio, había de todo, supermercados, negocios, pero en ninguna parte había flores. Fui a la pérgola y empecé a armar esto...” (F2, pág. 29)

En otras ocasiones, se logró apreciar que el emprendimiento respondía a la identificación de una oportunidad de negocio, la que se veía favorecida por los conocimientos de la persona en el rubro, que en conjunto representaba la oportunidad de satisfacer no solo la necesidad de tener una fuente de ingresos, sino que también, la de una realización personal. Este tipo de condicionante da muestra del “emprendimiento por oportunidad”, el cual se manifiesta en “individuos que quieren aumentar sus ingresos en comparación a los que obtendrían, siendo empleados, y aquellos individuos que anhelan una mayor independencia” (GEM, 2010).

“...Y ahí hice esos cursos y empecé a trabajar en el centro de estética, en realidad como trabajadora no ganaba tanto como teniendo mi propio negocio. Entonces ahí partió mi idea de independizarme...” (E1, pág. 3)

⁴⁰ Motivación por necesidad o motivación por oportunidad.

Esta sub categoría, al igual que en el caso anterior, es una herramienta que permite obtener ciertos rasgos del **tipo de empresario** que participa en los programas de capacitación. En particular, fue posible percibir en la forma en cómo se expresaban las personas, al nacimiento de la siguiente hipótesis: la “importancia” del impacto del programa sería mayor en el caso de personas que emprendieron por “necesidad⁴¹”. Lo anterior, debido a que este tipo de empresarios, con anterioridad al ingreso al programa tenían menos claridad en cuanto a su rol como emprendedor, por lo tanto el impacto del programa se advirtió con más fuerza a nivel personal.

3.1.4 Motivación para emprender

Se da la situación que los "conocimientos previos" a los negocios son una fuerte “motivación para emprender” y que, junto con las “circunstancias que impulsan la independización”, dan cuenta de la “motivación para emprender”. En esta sub categoría, se observa una relación entre las sub categorías antes descritas, es decir, tanto los “condicionantes al emprendimiento” como los “conocimientos previos” se suman para generar una motivación que impulsa definitivamente a las personas a crear su micro empresa. Esta afirmación se manifiesta en el relato que se expone a continuación y que refleja el emprendimiento por oportunidad:

“...En realidad cuando trabajaba en el centro de estética me di cuenta que era negocio, porque, llegaba mucha gente no era barato, era caro, y largo, entonces la gente se hace tratamientos de un mes y la gente seguía viniendo, que la limpieza que la hidratación, o sea era lo mucho que había atender, entonces yo dije, esto es lo mío...” (E1, pág.4)

Como se observa, la persona en un comienzo, al trabajar de manera dependiente, aprendió algunos detalles específicos del rubro, los que complementó con sus estudios de cosmetología. Luego, logró visualizar una oportunidad de negocio atractiva, con un alto potencial de buenos retornos. En definitiva ambas situaciones jugaron a favor de ella, sirviéndole de motivación para emprender.

⁴¹ “los emprendedores por necesidad incluyen a las personas que sostienen que no tienen otra manera de ganarse la vida y personas que se involucran en actividades emprendedoras fundamentalmente para mantener sus ingresos” (GEM 2010)

La “motivación para emprender” es importante al momento de analizar el “tipo de emprendedor” de acuerdo a la categorización del GEM. En este sentido, se pudo advertir que para los microempresarios que iniciaron su empresa motivados por una oportunidad de negocio, la importancia del programa sería menor en comparación a los emprendedores por “necesidad”, ya que estos últimos se expresaban de manera sustancialmente diferente con respecto a la significancia que el servicio tuvo para ellos.

Ahora bien, luego de describir las sub categorías pertenecientes a la categoría “atributos del negocio” es posible establecer la siguiente relación entre éstas: Tanto la “historia del negocio”, relacionada con los “conocimientos previos” y las “condicionantes de independización” (estas últimas configuran la “motivación para emprender”), permiten perfilar el **tipo de negocio** que se verá beneficiado por los programas. Estas características no sólo ayudan a individualizar el negocio que será beneficiario del programa, sino que además, por medio de estos atributos, se identifican aspectos subyacentes del microempresario, especialmente relacionados con la “motivación al emprendimiento”. Por lo mismo, se establece una relación importante entre las categorías “atributos del negocio” y “características del participante”⁴², ya que ambas representan elementos sobre la relación “negocio-persona”, anteriores a la exposición al programa.

En resumen, estas características propias del negocio y de la persona, permiten dar cuenta del **tipo de empresario** que se analiza, elemento clave a la hora de revisar el impacto del programa sobre el “proceso de redefinición de rol” y de “desarrollo de competencias”.

3.2 Impactos sobre el negocio

⁴² Categoría perteneciente a “Participación en el programa”.

En este punto se comienzan a observar los frutos del estudio realizado. Se recuerda que el propósito de esta investigación es analizar los impactos de los programas de asesoría y capacitación a microempresarios. En este sentido la categoría “impactos sobre el negocio” tal como su nombre lo indica, presenta los cambios producidos en las microempresas, después de la participación en el programa Créeme.

Según las experiencias relatadas por los participantes, los “impactos sobre el negocio” abarcan distintas áreas de desarrollo en la empresa. Por una parte, el programa juega un papel clave en el periodo de formación y “formalización” de la microempresa, al favorecer y estimular la constitución formal de la misma⁴³. También tienen impacto en el negocio los “conocimientos adquiridos” por los microempresarios, ya que al conocer temas básicos de “administración” y “requisitos legales”, logran algunas herramientas claves para mejorar los procesos de su negocio. Finalmente, se describen los impactos que están estrechamente relacionados con la cadena de valor del negocio, distinguiéndose aquellos que impactan sobre las “actividades primarias” de la microempresa, y los “efectos sobre las actividades de apoyo”.

Los impactos sobre la microempresa forman parte de la ayuda recibida según el “tipo de programa” motivo por el cual, ya se señalaron indicios sobre éstos en dicha sub categoría. Sin embargo, es necesario destacar que en la presente categoría, el análisis se efectúa desde la perspectiva del impacto en el “desarrollo del negocio”, a diferencia del punto de vista bajo el cual fue analizado previamente en “tipo de programa”. Se recuerda que en “tipo de programa” se describe el tipo de ayuda que los entrevistados manifestaron haber recibido en las asesorías y clases, caracterizando este elemento en la categoría principal “participación en el programa”. Por esto último, tanto la “formalización” alcanzada, como los nuevos “conocimientos” reportados y sus efectos sobre la cadena de valor, se tratan en la presente sección considerando el impacto sobre el “desarrollo del negocio”.

⁴³ Debido a que uno de los objetivos del programa de asesoría es contribuir en esta materia.

Se destaca que el foco de análisis de esta categoría es sobre impactos en el negocio atribuibles a la participación en el programa, sin dejar de lado la importante función que cumplen los microempresarios como administradores de éstos⁴⁴.

3.2.1 Impactos sobre la formalización

Esta sub-categoría se refiere a los impactos del programa sobre el negocio en materia legal. Se observa una relación directa con la sub categoría “tipo de programa” en la cual se narra la ayuda recibida mediante las asesorías de naturaleza jurídica.

Es importante mencionar algunos datos en relación a este tema. La encuesta de microemprendimiento desarrollada por el observatorio empresas del Ministerio de Economía el 2010, señala que el 7% de las empresas de menor tamaño se encuentra registrado como empresa individual de responsabilidad limitada, el 26% funciona registrada en el SII como trabajador independiente o persona natural y el restante **66%** no se encuentra formalizado, al menos en cuanto a registro en el Servicio de Impuestos Internos.

En las alarmantes cifras anteriores se puede apreciar que es común entre los micro emprendedores, el carecer de requerimientos formales para constituir la empresa, tales como; la inscripción en el SII, la personalidad jurídica o detalles tributarios. En este aspecto el “tipo de programa” mencionado como sub-categoría de “propiedades del programa”, juega un rol fundamental, ya que es en las asesorías legales del curso Clínica de Microempresas, en las que los microempresarios pueden resolver la mayor parte estos asuntos, como se observa en los siguientes comentarios:

“...Pero llegó el momento en que en realidad ya tenía que hacer inicio de actividades, entregar boletas, porque ni siquiera entregaba boletas, así como, abres una parte donde atender gente, pero ni siquiera tienes inicio de actividades. Y creo que estuve un año así, hasta que en el 2006, cuando conocí a estas chiquillas que vinieron a asesorarme...” (E1, pág. 2)

⁴⁴ Se profundiza en los impactos sobre el microempresario en las secciones 4 y 5 del presente capítulo.

“...Fue un abogado y dos niñas de acá. El abogado, yo tenía un desorden con SII, porque cuando no tenía ventas no declaraba, porque no sabía, entonces él me ayudó toda la parte legal, además me ayudó a sacar la marca registrada...” (FG2, pág. 29).

La participación de alumnos de la Escuela de Derecho se hace fundamental para conseguir estos **impactos sobre el negocio**, por lo que foco que tenga el “tipo de programa” y las personas que están a cargo de su ejecución tiene consecuencias a la hora de analizar el impacto logrado.

3.2.2 Conocimientos adquiridos

Esta importante sub-categoría se refiere a los nuevos conocimientos que los participantes reportaron haber adquirido luego de su participación en los programas. Por lo mismo los conocimientos adquiridos se relacionan directamente con la sub categoría “tipo de programa”. Además “tipo de programa”, se vincula posteriormente con el desarrollo de competencias que se trata en el punto 4 del presente capítulo.

Debido a que la escuela empresarial está enfocada en dar a las personas **herramientas** para ser utilizadas en sus negocios, por medio de capacitación con método de clases, es que resulta un poco más sencillo poder distinguir efectos directos sobre los conocimientos de los participantes, los que van desde los detalles más técnicos de negocio (contabilidad) hasta conocimientos de mercado (marketing), elementos importantes para la toma decisiones.

“a mí me faltaba todo lo que era la clases, saber más de contabilidad, los costos, cosas que uno debe saber, si en un minuto determinado debe contratar un contador, saber cuáles son los tópicos que va a ver el contador. Porque cuando uno no sabe, el contador puede hacer lo que quiera” (FG1, pág. 24).

“...para mí eso fue lo importante...porque había la primera parte que era contabilidad, nos enseñaron a sacar costos, cosas que eran importantes... ()...todo eso aprendimos, la parte de la asesoría para sacar facturas de los clientes... ()...También, del como nosotros podemos....esos nichos que le dicen...saber

dedicarnos exclusivamente a una parte de todo el rubro, que el rubro es bien amplio, pero dedicarnos a la parte de lo que mejor sabemos hacer...” (E4, pág. 38)

En estos comentarios se pueden apreciar los “conocimientos adquiridos” por participar en la escuela empresarial del programa Créeme (categoría participación en el programa), los cuales son de gran utilidad para el manejo de sus empresas.

Los conocimientos adquiridos no son materia exclusiva de la Escuela empresarial, ya que también se pudo identificar que, por medio de las asesorías de negocios (las cuales tienen un método personalizado de enseñanza a través de la intervención de los alumnos en los negocios), los participantes consiguen un aprendizaje en materia de orden de costos. Lo anterior estaría reflejando el enfoque que se da en la malla curricular de los alumnos a cargo de la asesoría de negocios, ya que son ellos los encargados de detectar los problemas de negocio que presentan las microempresas y llevar a cabo las mejoras en el negocio.

Este aspecto se ve reflejado en el siguiente comentario:

“...Me ayudaron a sacar verdaderamente los costos, porque antes no consideraba la luz, una montonera de cosas. Decía, cuanto me salió la tela, y en tanto voy a vender la cortina. Así me ordenaron esta forma de sacar los costos y todas esas cosas me enseñaron....” (F2, pág. 29)

La importancia de esta sub categoría es central para el posterior análisis del proceso de desarrollo de competencias, ya que del aprendizaje logrado en esta materia surgen posteriormente competencias funcionales basada en el conocimiento⁴⁵.

3.2.3 Impactos sobre actividades primarias

La cadena de valor es una de las principales herramientas usadas y enseñadas en el área de *management* en la FEN⁴⁶. Según Porter, esta cadena estaría compuesta por dos bloques de actividades que configuran la creación de valor en la empresa, actividades primarias, y actividades de soporte o de apoyo. Las actividades primarias

⁴⁵ El tema de competencias se detalla en el punto 4 del capítulo de resultados.

⁴⁶ Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

corresponden a las actividades implicadas en la creación del producto, su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior (Porter, 1985). En este sentido, dicha sub categoría pretende recoger los impactos del programa sobre dichas actividades. Es necesario destacar, que la forma de abordar este concepto es considerando los procesos que son la “base para el funcionamiento normal de la empresa”. En otras palabras, en este estudio se considera como actividades primarias, aquellas asociadas a la base sobre la cual se forja el proceso de creación de valor. Lo anterior sería consistente con el “tamaño” de las microempresas objetos de estudio.

Gracias a la participación en los programas, especialmente en la asesoría realizada en el curso de Clínica de Microempresas, se percibe un marcado efecto sobre las actividades primarias de la microempresa. Esta situación se daría debido al enfoque que posee este programa en particular, el que está orientado a mejorar la gestión de la empresa a través de la intervención directa en el negocio, por lo que se observa con mayor frecuencia este tipo de efectos sobre los “procesos base para el funcionamiento del negocio”.

La siguiente cita muestra el impacto de la asesoría sobre la fijación de precios, elemento clave en la creación de valor, ya que dentro de las variables del “*marketing mix*” la única que reporta ingresos es el precio.

“Claro que aprendí, por ejemplo, ahora trabajo con precios reales, o sea, nunca había sacado los costos paso a paso. Por ejemplo, hago esa tacita... ¿cuánto? 3 lucas, y el costo me salía en esa época 2.900. Entonces el poquito de greda me salía \$300, y no contaba la pintura, me subía el costo paso a paso. Entonces, el costo, cuando hicimos el trabajo con estos cabros me di cuenta que el costo, la tasa me salía 2.900, entonces esa cosas, me ayudó. Ahora con los metales también, pesar el metal, el trabajo también, ese arito ¿cuánto pesó?, 5 gramos. Son 5x8 40, son 4800...y la soldadura, el gas, el desgaste de herramientas, el tiempo, la pasta de pulir, entonces el costo real me salía 7.500” (E2, pág. 17).

Se evidencia además un impacto sobre el orden contable, actividad que a pesar de estar calificada como “secundaria” por el análisis tradicional, se define como primaria

desde la perspectiva de esta investigación al considerarse como una herramienta básica para el orden en cuanto a ingresos y compra de insumos.

“...administración de ingresos, de separar costos, retiros personales, como yo trabajo en mi casa, de repente es muy complicado separar mi casa de la empresa. Tampoco tengo un ingreso fijo, hay meses en que tengo buenos ingresos, y otros como este que con suerte tengo 130 mil. Entonces no puedo disponer de un ingreso fijo... ()...En eso me ayudaron a organizar más la plata. Y generando un respaldo. (F2, pág. 29)

En las citas anteriores, se observa como gracias a la “participación en el programa”, en particular de Clínica, los microempresarios pudieron determinar de manera más precisa los procesos productivos, además de sus costos correspondientes. Esto representa una importante mejora, ya que se advierte que después de la asesoría los microempresarios cuentan con una empresa más ordenada y organizada, en congruencia con los objetivos planteados por estos programas. Y no sólo esto, también fue posible apreciar una “valorización del trabajo” producto del mayor conocimiento de los procesos y costos de su negocio.

3.2.4 Impactos sobre actividades de soporte

Usando nuevamente la herramienta de cadena de valor para clasificar el discurso narrado por los microempresarios en relación a su negocio, identificamos esta categoría que revela los impactos sobre las actividades de soporte o secundarias, mencionados por los entrevistados. Éstas corresponden a las actividades que sustentan a las primarias y se apoyan entre sí, tales como proporcionar tecnología, recursos humanos y otras funciones de toda la empresa, que apoyan la creación de valor. (Porter, M., 1985)

Para que una microempresa pueda crecer no basta sólo con mejorar los procesos productivos críticos. Por este motivo, los programas también poseen un enfoque orientado a las actividades de soporte del negocio, las cuales permiten mejorar la competitividad de la microempresa. Esto se da debido a que una vez solucionados los problemas legales, tributarios o de gestión (aspectos críticos del negocio calificados

como actividades primarias), las personas entrevistadas se sentían en condiciones de llevar a cabo iniciativas estratégicas, orientadas a mejorar la relación con los clientes, o con los empleados.

Si bien la cadena de valor incorpora dentro de las actividades primarias el tema de “marketing y ventas”, para efectos del análisis de los impactos, se incluye esta área en actividades de soporte, ya que son dichas actividades las que dan sustento a la base operacional de la microempresa. Se pudo ver el efecto de la formalización sobre este tipo de actividades:

“...pero si necesitaba formalizar por un tema de factura, para encontrar más clientes porque siempre te piden factura...” (FG1, pág.)

“...Desde ahí ya empecé a funcionar como normal. Pude hacer publicidad, antes no podía hacer publicidad. El cuento de entregar flyers, no podía porque en realidad como no trabajaba legalmente, no se podía. Entonces empecé a entregar flyers, como al año siguiente hice la página web, y en realidad empezó a llegar mucha gente por la página web; más que por flyer-porque cuando uno hace el flyer igual es bien bonito y todo- más que por eso era por la página...” (E1, pág. 3)

Del relato anterior se extrae que, gracias a la participación en los programas, la persona puede ahora realizar publicidad por medio de panfletos y una página web, elementos que claramente son de gran ayuda para mejorar la demanda por los servicios que la empresa ofrece.

Así también fue posible apreciar un efecto derivado de la formalización de la empresa, dado por la formalidad de relación laboral que se establece entre microempresario y trabajador.

En definitiva, se pudo reconocer que los efectos de la formalización van más allá de los aspectos de regularidad tributaria, para el funcionamiento de la empresa, dado que esta “normalidad” de operaciones tiene consecuencia en otros procesos del negocio, como actividades de marketing y relaciones laborales.

Un elemento importante a considerar, es que según lo señalado por algunos entrevistados, el programa **facilita el acceso a información** necesaria para el “desarrollo de sus negocios”. Este punto, si bien puede tener un impacto sobre el negocio, no es tan claro o directo como en los puntos anteriores, ya que el sólo hecho de contar con información no es evidencia para sostener que por acceder a esta información pudieron efectivamente lograr ciertos beneficios concretos para sus negocios. Sin embargo, se destaca la importancia del **programa como fuente de acceso a información**. Lo anterior se ve respaldado por el siguiente comentario:

“...Es que cuando uno...ahí aprende muchas cosas...que nosotros como microempresas tenemos beneficios, está FOSIS, SERCOTEC... () Entonces nosotros por medio del créeme, nosotros aprendimos que hay varias...varias partes en que a nosotros nos pueden ayudar como empresa...” (E4, pág. 37)

En resumen, podemos concluir que los impactos sobre el negocio observados, dicen relación con la formalización, orden de procesos y orden contable, y además efectos sobre el posicionamiento estratégico de la microempresa.

3.3 Relación entre “Participación en el programa” y “Desarrollo del Negocio”

Analizadas ya las categorías principales de “participación en el programa” y la recién presentada “desarrollo del negocio” se presenta a continuación la relación entre éstas. Para simplificar la comprensión, se muestra la figura 5 que refleja los nexos que se pudieron observar entre ambas categorías principales.

Figura 5: Relación entre la “participación en el programa” y el “proceso de desarrollo de competencias”.



Relación entre la “participación en el programa” y el “desarrollo del negocio”

Se distinguen dos relaciones generales entre “Participación en el Programa” y “Desarrollo de Negocio”. En primer lugar, se menciona el vínculo entre “características del participante” con “atributos del negocio”, relación representada por la flecha i. Con respecto a éstas, fue posible observar que existen elementos que vinculan a los participantes con sus negocios, previamente a la implementación de los programas, entre las que cuentan sus características socio económicas, condicionantes de independización, conocimientos previos, los cuales son aspectos que permiten perfilar al “tipo de empresario” estudiado. Esta caracterización de empresarios que contempla

la “motivación para emprender”, tendría relevancia a la hora de discutir los resultados sobre el proceso de redefinición de rol emprendedor experimentado por los participantes.

Aún más claro se hace el vínculo existente entre la categoría “propiedades del programa” e “impactos sobre el negocio” (relación graficada en la flecha ii), mediante las sub categorías “tipo de programa” y las que forman parte de “impactos sobre el negocio”. Esta relación se da debido a que, **según el programa** en el que el microempresario participó, **se observa un efecto particular en el negocio**.

Se resumen a continuación las relaciones entre “tipo de programa” y cada uno de los impactos sobre el negocio que lograron ser identificados.

- Evidente es la atribución que puede darse a la **asesoría legal** desarrollada por Clínica de microempresa, **los efectos sobre la formalización del negocio**.

“Y creo que estuve un año así, hasta que en el 2006, cuando conocí a estas chiquillas que vinieron a asesorarme, me dijeron que no, que esto ya debía funcionar como empresa, que tenía que tener inicio de actividades, tenía que tener asesoría con abogados. Así que ahí empezamos a formar lo que era la empresa y buscarle un nombre”. (E1, Pág. 2)

- Además se pudo observar que **tanto la asesoría legal como la de negocios, consiguen un efecto directo sobre las actividades primarias definidas como procesos críticos del negocio**. La mejora en la eficiencia al menos en el **corto plazo** se observa con mayor claridad en participantes de **Clínica de microempresas**. De esta manera, se pudo apreciar que si el entrevistado participó de la asesoría, existirá un impacto orientado principalmente a mejorar el funcionamiento del negocio.

En cuanto a las competencias que impactan en las actividades primarias de la cadena de valor, como lo son la “comunicación” necesaria para “negociar” frente a proveedores y clientes, éstas se abordan en el punto “proceso de desarrollo de competencias”. De esta forma, los efectos de clínica es necesario entenderlos como efectos sobre los procesos críticos bases para el funcionamiento del negocio.

- Se pudo apreciar la importancia de **asesoría de negocios** a la hora de analizar los **impactos sobre las actividades primarias** relacionadas al orden contable y de procesos productivos.

“Claro que aprendí, por ejemplo, ahora trabajo con precios reales, o sea, nunca había sacado los costos paso a paso....” (E2, pág.17)

- Por otro lado, los participantes de la “escuela empresarial” evidencian mayor claridad a la hora de expresarse sobre los conocimientos adquiridos en el programa.

“A mí me faltaba todo lo que era la clases, saber más de contabilidad, los costos, cosas que uno debe saber...” (FG1, pág. 24)

“...Fui invitado a participar del créeme. Y ahí nos invitaron a los cursos y nos empezaron a enseñar: cómo sacar precios, cómo obtener utilidades...” (E4, pág. 35)

En el caso de la “escuela empresarial”, dado que el enfoque del programa está orientado a **entregar herramientas** a los microempresarios para que sean ellos los que las apliquen es su actividad, es que se ve con mayor claridad este impacto que, por entregarle conocimientos a la persona, permite que lo aprendido por ésta, sea aplicado al negocio mejorando el funcionamiento del mismo, otorgando, en ciertos casos, una visión estratégica con respecto al mismo.

Son metas que me he ido poniendo a mediano y largo plazo, y eso también asociado acá⁴⁷, como que me involucro con el tema y eso me da ideas para implementar en mi negocio y ganar más plata, porque de eso se trata, y poder crecer.” (F1, Pág. 23).

Es importante recalcar que en la sub categoría “conocimientos adquiridos” el aprendizaje se logra por medio de la participación en ambos formatos del programa, sin embargo, en el caso de la asesoría de negocios, este logro queda sujeto a la pedagogía del asesor que esté llevando a cabo el proceso, a diferencia del programa “aprende empresa” de la Escuela Empresarial, que presenta un formato establecido de clases, el cual es estándar para todos los monitores a cargo de la enseñanza.

⁴⁷ Nota del redactor: el participante se refiere al créeme

- Siguiendo con el análisis, se pudo observar que ambos formatos de ayuda impactan sobre las **actividades de soporte**, ya que éste se conseguiría como consecuencia de los otros impactos referidos a la formalización y actividades primarias.

- Se hace mención al vínculo existente entre **“historia del negocio”** y **“evaluaciones sobre el programa”** debido a que la forma en cómo se recuerda la experiencia en éste, posibilita nuevos capítulos en la “historia del negocio”.

- Se reconoce una relación entre los **“atributos del negocio”, “tipo de programa” y una propiedad perteneciente a “etapas previas”** explicada como antecedentes de la participación en el programa. De esta forma, las características del negocio determinarían el diagnóstico realizado por los alumnos del curso de Clínica de microempresas.

- En la misma línea es necesario destacar la importancia de la categoría “atributos del negocio” y su relación con los impactos identificados sobre éste. Lo anterior, ya que los efectos, sobre todo de la asesoría, están directamente relacionados con el diagnóstico que se haga de la problemática de negocio. Debido a esto, se cree que a medida que aumente el nivel de formalización de las empresas en nuestro país, el impacto referido a este tema, se reducirá. Esto se respalda en lo observado a partir de las entrevistas de los participantes de asesoría que ya contaban con su empresa constituida.

“...como ya estaba formalizado y esa onda, me designaron un par de jóvenes para que vinieran a asesorarme en la parte... de ordenar, costos, todo eso, los cabros hicieron todo un estudio de costos, desde que saco la greda, cuántos minutos me demoro, para llegar el valor real de la pieza en términos de costos...” (E2, pág. 14)

Además los impactos del programa estarían relacionados con la “historia del negocio” en la medida del desarrollo previo que estos presenten, antes de la participación en el programa.

“...el caballero que tenía mini market decía, “qué me pueden enseñar ustedes a mí”, sin ser sobrado el caballero, porque llevaba mucho tiempo en el rubro, de hecho era el que tenía mayores recursos. El competía con el líder. Nosotros como estábamos, mi

negocio estaba en la entrada del auto, no teníamos como competir a un mismo nivel. En cierta forma él tenía razón. No así nosotros, cuando me dicen usted va a tener un asesor, y me los mandaron para mi casa...” (FG”, pág. 32)

En este caso, a medida que el negocio presente un nivel de desarrollo más avanzado, los impactos del programa sobre éste, serían menores.

4. Proceso de desarrollo de competencias

A partir de la “participación en el programa⁴⁸”, que tal como se señala en el marco teórico, tiene por principal objetivo impactar en el negocio de los microempresarios, a través de la entrega de herramientas, tales como, la formalización y nuevos conocimientos de gestión (aspectos que permiten establecer un orden en el negocio), se pudo apreciar la generación de un proceso sinérgico entre **programa, negocio y participante** denominado “proceso de desarrollo de competencias”. Además fue posible reconocer que este último, se ve reforzado y sustentado por un cambio en la visión del microempresario con respecto a su rol, impactando en la autoimagen de éste. Este cambio definido como “proceso central de redefinición de rol emprendedor”, constituye el principal hallazgo de esta investigación⁴⁹.

Este “proceso de desarrollo de competencias” si bien no se plantea como tal en los objetivos generales del Créeme, a diferencia de los objetivos establecidos por los programas de becas para la microempresa desarrollados por el SENCE⁵⁰, sí constituye un impacto “buscado” de este programa, ya que al tener por misión “proporcionar herramientas a los microempresarios que les permitan desarrollar mejor sus actividades”, se aprecia implícito el hecho de desarrollar y/o potenciar competencias en los participantes, al menos, de tipo funcional. De esta forma, se distingue este efecto sobre el microempresario, en relación al impacto del programa sobre el negocio analizado en “Desarrollo del Negocio”, ya que en esta sección y en la siguiente, el foco de análisis es la persona como receptor del programa.

De acuerdo al esquema general de resultados, presentado en la figura 1, es posible observar que existen dos fuentes que dan vida al “proceso de desarrollo de competencias”: 1) el desarrollo de competencias producto de la “participación del microempresario en el programa”, y 2) el efecto en las competencias a través del

⁴⁸ Categoría principal explicada en punto 2 del capítulo “resultados”

⁴⁹ Tema tratado en detalle en “proceso de redefinición de rol emprendedor”.

⁵⁰ Ver Capítulo 1, Marco Teórico, págs. 4 a la 7

“desarrollo del negocio”, este último aspecto vinculado directamente con la categoría principal “participación en el programa”.

Para revisar las relaciones existentes entre las categorías principales, a través de las subcategorías, es decir, la codificación axial detrás del análisis de contenido, es necesario explicar previamente las sub categorías involucradas en este “proceso de desarrollo de competencias” dadas por el tipo de competencias obtenidas. De esta manera, se detallan en primer lugar, las competencias desarrolladas que fue posible observar en los participantes entrevistados, a saber, competencias funcionales y conductuales y en segundo lugar, luego de la identificación de dichas competencias, se describen las relaciones entre éstas y las categorías principales involucradas en este “proceso de desarrollo de competencias”.

4.1 Competencias desarrolladas

Este apartado resume ciertos aspectos relevantes del concepto de competencias y presenta de manera específica las competencias que los participantes entrevistados reportaron “haber desarrollado” luego de participar en el programa investigado.

Es importante señalar que no es propósito de esta investigación teorizar con respecto al concepto de competencias, ya que tal como se señala en el marco teórico, es un tema demasiado amplio, y que abarca diversas disciplinas, por lo que solamente el hecho de utilizar un modelo en particular para su identificación, o posterior construcción como se propone en la literatura, sería materia de otra investigación. En esta misma línea, se señala que tampoco es afán discutir en relación a “la facilidad de desarrollo” de las mismas.

Por tal motivo, se destaca que para la “identificación” de las competencias alcanzadas, se tomaron como referencia los elementos narrados por los entrevistados, que evidencian ciertos “patrones de comportamiento que pueden ser clasificados en

una competencia” (Alles, M., 2003). Esta identificación se realizó mediante la codificación abierta del material recopilado en las entrevistas y grupos focales, reconociendo como “propiedad” o “sub categoría” ciertos elementos que permiten dar cuenta de la existencia de dichas características.

En relación con lo anterior, en el marco teórico se aprecia que existen variadas definiciones sobre competencias, sin embargo, para los efectos de enmarcar los resultados de la investigación realizada, en particular para este punto, este concepto será visto como “conductas laborales de la gente necesarias para desplegar un trabajo efectivo” (Woodruffe, 1993; en Díaz, R. y Arancibia, V., 2002). Además se considera relevante la definición de competencias laborales de “Chile Valora” que las define como: “aptitudes, conocimientos y destrezas necesarias para cumplir exitosamente las actividades que componen una función laboral, según estándares o normas definidas por el sector productivo”⁵¹. No obstante, desde la perspectiva conductual, las competencias vistas como “características subyacentes”, serán relevantes a la hora de analizar que podría estar detrás de este proceso central de redefinición de rol observado en los microempresarios que participaron en el programa. Lo anterior debido a que existen características individuales, “no visibles” (Spencer y Spencer), las cuales se estarían viendo impactadas por la aplicación de estos programas, como el auto concepto (Boyatzys, 1982; en Saracho, J., 2005). Esto tendría consecuencias a la hora de revisar la relación entre el “proceso de desarrollo de competencias” y el “proceso de redefinición de rol emprendedor”, tema que se profundiza en la última parte de los resultados y que podemos apreciar en el siguiente relato:

“...Y empezaron a ir, me visitaron, y me enseñaron, yo sé de administración y contabilidad, pero me enseñaron a hacer las cosas de otra forma... porque yo estaba en mi negocito, 2X2 metros cuadrados. Me hicieron que viera con más alturas de miras, y empezamos a trabajar en eso...” (FG2, pág. 30)

Hecha esta salvedad, se realiza una clasificación entre “competencias funcionales” o “técnicas”, que derivan del conocimiento, y “competencias conductuales” o de

⁵¹ <http://www.chilevalora.cl>

gestión, que se relacionan con **comportamientos** de las personas en el trabajo o en una situación de trabajo” (Alles, M. 2003).

4.1.1 Competencias Funcionales

Esta sub categoría corresponde a la primera identificada en el “proceso de desarrollo de competencias”. Se refiere al impacto observado en cuanto a conocimientos obtenidos producto de la participación en el programa, que implicaron una mejora en el manejo del negocio.

A modo de ejemplo, una cita que muestra nuevos aprendizajes con respecto a costos y procesos:

“...porque antes no consideraba la luz, una montonera de cosas. Decía, cuanto me salió la tela, y en tanto voy a vender la cortina. Así me ordenaron esta forma de sacar los costos y todas esas cosas me enseñaron...” (FG2, pág. 29)

Como se menciona en párrafos anteriores, el desarrollo de este tipo de competencias en particular, se vincula con los objetivos planteados por los programas de capacitación citados en el marco teórico, referidos a la entrega de herramientas “básicas” para la gestión que los microempresarios realizan sobre sus negocios. En esta línea, fue posible observar que el programa “Créeme” sirvió como plataforma para adquirir dichas herramientas “básicas”, que pretenden establecer un “desempeño mínimo” para cumplir su labor, en otras palabras, sirvió como medio para desarrollar y/o potenciar competencias funcionales (Saracho, J., 2005)

Conceptualmente, las competencias funcionales o técnicas son aquellas características de las personas derivadas del conocimiento (Alles, 2003). Son las más fáciles de detectar, o “visibles” (Spencer & Spencer; en Alles, M. 2003), y por lo tanto, se consideran la base para continuar con el análisis. Se relacionan con los requerimientos del puesto para lograr un desempeño mínimo y provienen del análisis funcional o de tareas.

Considerando lo anterior surge la pregunta: ¿Cuál es el “desempeño mínimo” que una microempresa debe tener?, ¿Cuáles son los conocimientos mínimos para que un

microempresario pueda cumplir su labor satisfactoriamente? La respuesta sin duda es compleja y puede ir mucho más allá de los alcances de esta investigación, sin embargo, para simplificar (tal vez excesivamente) el análisis, se considera que, bajo la perspectiva del programa investigado, al menos, en primer lugar, debe “existir” dicha unidad, es decir, debe estar formalizada, y también debe por lo menos contar con conocimientos básicos en temas de gestión, que le permitan instaurar un orden en su negocio. A pesar de estos “estándares” definidos, para establecer de manera simplificada el desempeño “mínimo” de una microempresa, es importante mencionar que ciertos participantes logran mantener sus actividades sin esta base.

“...sin tener conocimientos administrativos y técnicos, de comercio exterior o de economía... (), Y así todo hemos logrado mantener, desarrollando un taller, una empresa como le llaman ahora...” (E2, pág. 12)

Luego de explicar en qué consisten este tipo de competencias, y reiterar su relación conceptual con el término de “conocimientos”, se presentan las competencias funcionales “identificadas” en este proceso. Se destaca que no se pretende aludir en relación al grado o nivel en que son logradas, ya que esa es materia de una posterior medición una vez formulado el constructo a medir.

Dado el enfoque de la entrega de conocimientos orientados al negocio, fue posible apreciar que uno de los impactos del programa sobre el microempresario dice relación con el desarrollo de competencias funcionales en el ámbito legal, contable, administrativo y de fijación de precios, todas estas referidas a aspectos “técnicos” del negocio y cuya adquisición le permitiría a los participantes mejorar la gestión de los mismos.

Conocimientos de tipo legal:

Se pudo reconocer que las asesorías lograron un impacto en la persona por la entrega de conocimientos en materia legal, sobre todo con respecto a la formalización de la empresa y manejo tributario de la misma. De esta forma se define este tipo de competencia como “poseer el conocimiento necesario para manejar formalmente el

negocio”. Es posible apreciar el desarrollo de esta sub categoría en el siguiente comentario:

“...Además le ayuda a conocer leyes que al principio cuando uno está empezando, da palos de ciego, porque no sabe todo lo que tiene que contemplar una empresa. (FG1, Pág.23)

Se hace un tanto evidente la relación de esta competencia adquirida (conocimiento), con “tipo de programa”, ya que este tipo de materias son vistas en la Asesoría jurídica de Clínica de Microempresas.

Herramientas Contables:

El impacto capturado por esta sub categoría, dice relación con la habilidad desarrollada para el manejo de cuentas de la microempresa. Forma parte de uno de los principales objetivos del programa y responde a una de las necesidades centrales de capacitación planteadas por microempresarios⁵². Se agrupan en esta sub categoría elementos reconocidos como “costos” por los participantes entrevistados, que en definitiva refieren a un “orden contable”. Se define esta competencia funcional como el “tener conocimiento necesario para mantener un orden en las cuentas del negocio”. Se presentan citas que corroboran dicha información y que al tener también un efecto sobre el negocio, alguna de éstas han sido presentadas anteriormente:

“...me faltaba todo lo que era las clases, saber más de contabilidad, los costos, cosas que uno debe saber, si en un minuto determinado debe contratar un contador, saber cuáles son los tópicos que va a ver el contador. Porque cuando uno no sabe, el contador puede hacer lo que quiera. En cambio como estamos aprendiendo, sabemos que le vamos a exigir al contador.” (FG1, pág.24)

“...la primera parte que era contabilidad, nos enseñaron a sacar costos, cosas que eran importantes... Si bien es cierto, yo sabía que había que ganar, que había que...pero cuando nos asesoraron uno podía hacerlo mejor, sacar mejor los

⁵² Riquelme, M. y Munizaga, JC. (2005)

costos...sacar el mínimo, para poder competir...todo eso aprendimos, la parte de la asesoría para sacar facturas de los clientes” (E4, Pág.38)

“Llegó mucha gente que tenía cierta aprensión la misma contabilidad que llevábamos, en mi caso la termino llevando yo. Excepto lo que los impuestos que tengo que pagar, que lo lleva un contador.” (FG”, pág. 28).

Esta sub categoría se observa reiteradamente en el material recopilado. Se relaciona con “conocimientos adquiridos” y su impacto sobre el “desarrollo del negocio”. Al mismo tiempo, esta sub categoría de conocimiento contable se vincula con “tipo de programa”, específicamente, en lo relativo a asesoría de negocios y clases de contabilidad de la escuela empresarial.

Administrativas:

Este tipo de competencias agrupa los conocimientos asociados a la gestión del negocio. Incluye por lo tanto, competencias de conocimientos contables, legales, y de mercado que los participantes revelaron, sin embargo, tiene por enfoque la aplicación integrada al negocio de los anteriores conocimientos.

Conceptualmente, administración se refiere a las tareas y actividades asociadas (planeación, organización, dirección y control) con la dirección de una organización (Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J., 2002). Sin embargo, en el contexto de esta investigación, se simplificará este término a “gestión”, definiendo este tipo de competencia como “las nociones básicas necesarias para la gestión **integral** del negocio”, dándole una perspectiva sistémica a este tema.

“...específicamente la parte de publicidad, de administración de ingresos, de separar costos, retiros personales, como yo trabajo en mi casa, de repente es muy complicado separar mi casa de la empresa...” (FG2, pág.)

“...Nos ayudaron a ser mas ordenados, buscar precios....yo era de los que iba a una parte,...”me vende esto, listo”....veía cuanto necesitaba y listo....ahora no, ahora compro cosas que quizá no vaya a ocupar hoy día, quizá mañana las vaya a ocupar, no sé...pero, por ejemplo el mismo caso del polar sale a 4000 el kilo + IVA, pero al por

mayor...sale 3mil, entonces hay cosas que salen a la mitad del precio cuando se hace así...aunque compre más....entonces todas estas cosas la aprendí en el créeme...” (E4, pág. 41)

A diferencia del enfoque presentado en “tipo de programa” con respecto a lo enseñado por éstos, se destaca que la visión que se le da a este tema en este punto, es con respecto a la “aplicación” que le da la persona a los conocimientos adquiridos. En el caso de la siguiente cita, lo anterior se ve reflejado en la frase; “gracias a eso nos fuimos perfeccionando, a ser más exclusivos”, cuando se refiere a temas de marketing.

“...nos enseñaron a cómo manejar....o sea nosotros ampliamos todo, pero dentro de todo eso, hay cosas que nos quedan mejor,...eso nichos que le llaman, entonces todas esas cosas nos enseñaron,...gracias a eso nos fuimos perfeccionando, a ser más exclusivos...” (E4, pág. 35)

Fijación de precios:

Finalmente se pudo identificar, dentro de los “conocimientos necesarios para la gestión”, aquellos que derivaron de la asesoría de negocios y clases de contabilidad de la escuela, específicamente referidos a la fijación de precios.

Se define esta competencia como la “habilidad para valorar correctamente el trabajo realizado”. Manifestaciones de ella, la encontramos en los siguientes casos:

“...ahora trabajo con precios reales, o sea, nunca había sacado los costos paso a paso. Por ejemplo, hago esa tazita... ¿cuánto? 3 lucas, y el costo me salía en esa época 2.900....() Entonces, el costo, cuando hicimos el trabajo con estos cabros me di cuenta que el costo, la tasa me salía 2.900, entonces esa cosas, me ayudó...” (E2, pág.)

“...Aprendes también de los precios, cómo cobrar....” (FG1, pág.27)

Es importante tener en cuenta que esta sub categoría cobra importancia a la hora de analizar la relación con la categoría selectiva “proceso de redefinición de rol

emprendedor”, debido a que la fijación de precios se vincula con la valoración del trabajo, este último uno de los pilares que define el proceso central de redefinición de rol emprendedor.

Luego de la presentación de las competencias funcionales identificadas, es posible señalar la siguiente relación:

Se pudo observar que los elementos considerados en la categoría “competencias funcionales” provienen de los “conocimientos adquiridos” por la “participación en el programa”. Estas competencias logradas impactan además en el “desarrollo del negocio”. En términos de sub categorías, la llamada “conocimientos adquiridos”, relacionada a su vez, con “tipo de programa” es clave en el proceso de desarrollo de competencias funcionales.

Categorías principales	Participación en el programa	Desarrollo del Negocio	Proceso de desarrollo de competencias
Sub categorías involucradas	Tipo de programa →	Conocimientos adquiridos	→ Competencias funcionales

En síntesis, el impacto del programa sobre el desarrollo de competencias funcionales, se vería reflejado en el comienzo y potencialidad de nuevos “conocimientos” y “habilidades” en relación a una serie de requisitos técnicos que son necesarios para el manejo eficiente de sus negocios.

4.1.2 Competencias Conductuales

Esta sub categoría se refiere a las “competencias observadas” en el discurso de los entrevistados, que pueden ser categorizadas como conductuales. Lo anterior constituye uno de los principales impactos del programa Créeme.

Este tipo de competencias se definieron anteriormente como aquellas que “hacen referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”, es decir, aquellas que se traducen en el **comportamiento** de las personas en el trabajo o en alguna situación del mismo (Alles, M., 2003). En el marco teórico este concepto se presenta como aquellas “asociadas a las capacidades de las personas como base del rendimiento superior y que podrían, entre otros aspectos, asociarse a motivos, rasgos, auto-conceptos, conocimientos y destrezas”.

Estas poseen un grado de complejidad mayor para su análisis, ya que a diferencia de las competencias funcionales presentadas, más que relacionarse con la función a cumplir se relacionan con características de las personas, algunas de ellas “no visibles” (Spencer y Spencer; en Alles, M. 2003)

En esta sub categoría del “proceso de desarrollo de competencias” se agrupan competencias relacionadas a habilidades “interpersonales”, entre las que destacan, la “construcción de redes”, “asociatividad” y “comunicación”. Además se reconocen competencias asociadas a “recursos personales” (Saracho, J., 2005) o “eficacia personal” (Alles, M., 2003), en particular “seguridad en toma de decisiones”, “valoración del trabajo”, “confianza en sí mismo” y “autocrítica”. Se identifican primeramente competencias relacionadas a la conciencia estratégica y visión de mercado, manifestadas principalmente en aspectos ligados a los clientes.

Orientación al cliente⁵³:

A través de los nuevos conocimientos adquiridos por la participación en el programa, en relación a temas de *management* y estrategia, fue posible apreciar un cambio en los participantes con respecto a la visión de sus clientes.

Esta competencia se define como “la capacidad para demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas de un conjunto de clientes... () No se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente...” (Alles, M.

⁵³ Definida también como “sensibilidad al cliente” (Saracho, J., 2005)

2003). El diccionario de competencias de Harvard se refiere al enfoque del cliente como “hacer del cliente y sus necesidades el foco primario de atención y acción; desarrollar y mantener relaciones productivas con los clientes”. En este sentido dicha competencia se ve manifestada en la “forma en cómo abordan la importancia de sus clientes”.

“Relación con las personas, el estar con el cliente, saber lo que quiere, lo que puede pagar, hasta qué punto yo les puedo dar un servicio y que lo puedan pagar sin que yo salga para atrás, que haya una ganancia recíproca. Eso para mí es súper importante, y lo he aprendido a manejar...” (FG1, pág. 22)

“...la relación con los clientes, en darles un buen producto, con el trabajo mismo. Y que sigan con lo que les está ofreciendo, que se dé una relación honesta, transparente...” (FG1, pág. 22)

Se manifiesta además, en la forma en cómo los participantes entrevistados se expresan con respecto a las necesidades de los clientes:

“...Pero ha funcionado bien el tema de la página igual. En las páginas amarillas también estoy. Porque los clientes buscan un lugar cercano. O sea estoy en el trabajo, y busca algo que quede cerca del trabajo. Más que nada es que quede cerca del trabajo, porque acá no vive mucha gente alrededor. La mayoría sin oficinas, entonces a la gente le gustaba porque en realidad lo encontraba privado, porque no la ven entrar a un centro de estética, la ven entrar a un edificio, no saben dónde va, entonces eso les gusta un poco...” (E1, pág.3)

Esta competencia, estaría basada en los conocimientos de marketing que se enseñan tanto en las clases de administración de la Escuela empresarial, como en la asesoría de negocios de Clínica. No obstante, se cree que lo anterior es sólo una “conceptualización” de lo que algunos participantes ya presentan, por lo que en tal caso, se vería un reforzamiento de la competencia producto del conocimiento.

Atención al cliente:

A diferencia de la competencia nombrada como “orientación o enfoque al cliente”, la siguiente competencia es más específica en cuanto al contacto que el microempresario genera con su principal fuente de ingresos. Podría conceptualizarse como un subconjunto de la competencia anterior. Sobre este tema se observa el siguiente comentario con respecto al Créeme, que respalda el “nacimiento” de dicha sub categoría.

“...Igual me ayudó harto... () Antes ni siquiera tenía un computador, no mandaba mails, nada. Ahora todo funciona a través de mail, estoy en contacto con mis clientes todo el día, me piden hora por mail. Les mando la publicidad y promociones que hacemos por mail, que antes no lo hacía...” (E1, pág.6)

Para efectos de esta investigación, se considera la competencia de relación o atención al cliente como “la capacidad para estar en contacto y mantener cercanía con **los** clientes”. Se cree que esta competencia dependería más de la personalidad del microempresario en cuestión, ya que se pudo observar con mayor énfasis en aquellos participantes que se caracterizaban por poseer mayor seguridad en relación a su función como empresario, con anterioridad al programa.

Visión de mercado:

Otra competencia que proviene de los nuevos conocimientos con respecto a administración “estratégica” entregados por el programa, tiene que ver con el desarrollo o visualización de aspectos del mercado. A diferencia del caso anterior, fue posible observar el desarrollo de esta competencia **en gran parte de los entrevistados**. Se define como la habilidad para “comprender las necesidades del cliente y estar al tanto de la posición competitiva”. Ejemplos de esta capacidad, podemos observarlos en las siguientes afirmaciones:

“...y a uno le amplía el espectro del negocio y del mercado...” (FG1, pág. 23)

“...en realidad cuando te dicen, ustedes tiene que pensar primero en que va a ser tu negocio, y después realizarlo. Como tener las ideas bien claras, o la estrategia, saberla bien antes de hacer el negocio. Eso no lo sabía, o sea yo lo hice nomas...” (E1, pág. 8-9)

Esta competencia constituye un **impacto directo del programa sobre el microempresario** derivado de los nuevos conocimientos que se adquieren en éste. Por lo tanto, se relaciona con las sub categorías “tipo de programa” y “conocimientos adquiridos”, además de sus consecuencias sobre el “desarrollo del negocio” a través de los “efectos sobre actividades de soporte”.

Otro grupo de competencias se relaciona con las habilidades interpersonales desarrolladas y/o reforzadas, las que sirven como base para la construcción de redes, fomento de la asociatividad, y mejora en competencias básicas⁵⁴, como la comunicación. Este tipo de competencias podrían además clasificarse dentro “competencias de influencia”, específicamente “construcción de relaciones” (Spencer y Spencer, 1993; en Alles, M. 2003).

Construcción de redes entre microempresarios:

Se define esta competencia como la capacidad para “crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo” (Saracho, J. 2005)

Se observó este impacto principalmente en participantes de la Escuela empresarial, debido al contacto que existe entre los “microempresarios como alumnos” clase a clase⁵⁵. Esta sub categoría, se relaciona entonces, con la sub categoría “tipo de programa⁵⁶”. Algunos relatos que orientan en este sentido:

“...con esto del créeme a mí se me ha ampliado el espectro, yo soy muy busquilla “¿y té qué haces?, pregunto” por ahí, entonces yo di la idea de que compartiéramos

⁵⁴ Las competencias básicas son las mínimas requeridas para el desarrollo personal y social de las personas. www.chilevalora.cl

⁵⁵ En especial en la instancia de “coffee break”

⁵⁶ Sub categoría perteneciente a “Participación en el Programa”.

entre todos los alumnos que estábamos ahora la bases de datos con el nombre, el teléfono, el correo electrónico y el rubro, para que entre nosotros intercambiamos negocios, hagamos negocios juntos. Porque por ejemplo, yo mismo ahora necesito cortinas...” (FG1, Pág.23)

También se observó que este programa, además de permitir la construcción de redes entre microempresarios, se constituye como una fuente para nuevas ideas, que nacen del mismo contacto desarrollado entre los participantes:

“...cada clase voy conociendo más gente, todos tienen su tema y su negocio, es bien entretenido... así que bien, quiero sacar de ahí ideas nuevas... de repente gente que te dice de forma podría ampliar, de qué forma podría hacer marketing, publicidad...” (E1, pág. 7)

Un efecto interesante de mencionar dice relación con el hecho de que la escuela empresarial como punto de unión entre microempresarios, permitiría dar cuenta de una serie de hechos relacionados con el entorno “institucional” que los rodea, en especial cuando provienen de la misma comuna.

“...entonces cuando nos juntamos y llegamos a los cursos del créeme, destapamos esa olla....unos sabían una cosa, otros sabían otra....entonces por eso...esa parte...como que se cortó la...parte municipal...como que la cortaron....de hecho las salas que nos prestaban, las sacaron...y todo...” (E4, pág. 39)

Asociatividad/ Cooperativismo:

A diferencia del impacto sobre la construcción de redes, la asociatividad va más allá de contactar pares, ya que trata sobre “la capacidad para asociarse con otros microempresarios”. Se manifiesta en la iniciativa de los microempresarios para asociarse con sus pares, en post del desarrollo de sus negocios. Puntualmente, se menciona el caso de un entrevistado que señaló que luego de la participación en las clases de la Escuela empresarial, toma la decisión de formar una cooperativa entre

microempresarios de su rubro⁵⁷. Se pudo vislumbrar en este caso un vínculo entre la asociatividad y el “rubro” en el que se desarrolla la actividad, el cual se menciona en “aspectos socio demográficos” e “historia del negocio”.

Moderador: “¿Y esta iniciativa de la cooperativa surgió cuando?”...“Después del créeme, después...” (E4, pág. 37)

Además de potenciar la asociatividad el programa se levanta como un espacio que permite a los participantes visualizar comparativamente su realidad con respecto a otros microempresarios.

“Entonces eso es una entrada adicional, y eso acá, en cierta forma si yo no hubiese venido al créeme no hubiese contactado con otros micro empresarios que están en el nivel que estoy yo, como para poder contactarme con ellos y poder hacer negocios juntos, entonces ahí hay una ventaja para mí, un impacto con respecto a créeme, un impacto en la necesidad que hay otras personas que tienen menos recursos que yo y tiene el cuanto mucho más armado que yo”. (FG1, Pág. 23)

Al igual que en el caso del impacto referido a la “construcción de redes”, se pudo reconocer la aparición de esta característica fundamentalmente en participantes de la Escuela empresarial del Créeme, por lo que ambas sub categorías (construcción de redes y asociatividad) se relacionan con la sub categoría “tipo de programa”.

Habilidades comunicacionales

Se observa en ciertos entrevistados el desarrollo de esta característica. Esta es una competencia fundamental relacionada con las relaciones interpersonales producidas como efecto de la participación en el Créeme. Esta habilidad se vería sustentada en la premisa del programa, como espacio contenedor que potencia el contacto entre microempresarios. Es necesario destacar, que si bien la literatura define este tipo de competencia desde una perspectiva de “eficacia” o “asertividad” comunicacional, en este punto, será analizada como “competencia básica”, ya que se pudo ver que, en ciertos casos, se manifiesta como tal. Lo anterior sería fundamental considerando la

⁵⁷ Esta iniciativa no fue lograda, ya que a criterio del entrevistado hubo “falta de voluntad de los integrantes”

definición que hace Chile Valora de este tipo de competencias: “Las competencias básicas son las mínimas requeridas para el desarrollo personal y social de las personas”, es decir, se reconoce que uno de los impactos del programa sobre la persona se relaciona con el desarrollo o fomento de competencias básicas que potencian el desarrollo personal en ciertos participantes.

Así mismo, se pudo reconocer que el desarrollo o reforzamiento de habilidades comunicacionales tiene incidencia sobre la forma de negociar. Además esta competencia se relaciona con la construcción de redes y asociatividad previamente citadas.

Mediador: *¿Ud. Notó algún cambio, aparte de lo que contó, gracias al programa de clases...algo que le llamara la atención? ...Que estoy más hablador...*

() Mediador: *¿Cómo es eso? “No, es que uno aprende y conversa, como esto po’...puede conversar...uno aprende a desarrollarse, para poder conversar con los otros empresarios, porque hay empresarios que te echan toda la plata encima y uno se achuncha...y uno dice bueno ya, y él se lleva toda la plata y te deja un poquito, pero ya no,....se aprende eso...porque ahí uno aprendió que nosotros somos empresa” (E4, Pág. 40)*

Implícito en la cita anterior se encuentra el hecho de que el microempresario cambia la forma de plantearse ante los demás, aspecto que se profundiza en el punto 5 y final de este capítulo.

Así también se observa el desarrollo la competencia comunicacional vista desde la perspectiva de “eficacia”.

“...Además me pidieron que hiciera una charla, con un PowerPoint. Mi hijo me ayudó a hacerlo. Y enfrentarme a lo que los alumnos hacían adelante y lo que nos enseñaban, y eso increíble que te da personalidad, te hace ser más seguro...” (FG2, pág.34)

El desarrollo de esta competencia comunicacional analizada, tanto desde el punto de vista de la asertividad como del “desarrollo personal mínimo”, se vincula fuertemente con la seguridad con la que viven su rol los microempresarios luego de su

participación en el programa, manifestándose en la manera en que llevan a cabo sus funciones, como la negociación ante sus pares.

En definitiva, se pudo observar que el impacto del programa sobre el desarrollo o reforzamiento de competencias asociadas a las relaciones interpersonales, se produce principalmente al actuar como “lugar de encuentro” que permite mejorar las habilidades interpersonales de los participantes de éste.

“...si yo no conocía a nadie...si yo era, soy todavía de esos que salgo, a mi casa...de la casa al trabajo y así....entonces después del créeme, conocí hartos...tarjetas y todo... (E4, pág. 41)

Considerando las competencias anteriores vinculadas con aspectos de relaciones interpersonales, es posible dar cuenta de la existencia del efecto “clases” por sobre “asesoría”, manifestado en la relación generada entre microempresarios al participar en la Escuela empresarial. No obstante, se pudo observar en las asesorías, otro tipo de construcción de relaciones, dada por el vínculo cercano que se genera entre asesor/alumno y microempresario. Este aspecto fue visto en la sub categoría “relación con asesor” de la macro categoría “participación en el programa”.

Seguridad para la toma de decisiones:

Tal vez uno de los principales impactos del programa sobre la persona, es la **seguridad con la que son capaces de tomar decisiones referidas a su microempresa**. Se observó que esta característica deriva de la confianza en los conocimientos adquiridos. Se entiende esta competencia como la “confianza en el propio razonamiento para tomar decisiones relativas al negocio”.

“...Porque cuando uno no sabe, el contador puede hacer lo que quiera. En cambio como estamos aprendiendo, sabemos que le vamos a exigir al contador. Eso es importante, confiar con conocimientos...” (FG1, pág. 24)

En resumen, dado que el participante “adquiere conocimientos” por “participar en el programa”, es capaz de sentir confianza y seguridad a la hora de llevar las riendas sobre aspectos de su negocio.

A través de la cita anterior, se puede ver la estrecha relación de esta sub categoría con el “proceso de redefinición de rol emprendedor”, que tiene como una de sus dimensiones centrales la seguridad de rol surgida luego del programa.

Valoración del trabajo:

En el material recopilado se observa el surgimiento de esta importante dimensión, la cual viene a ser un impacto trascendental del Créeme, y se relaciona con el proceso de redefinición de rol. Dice relación con la valoración que el microempresario realiza de su trabajo, lo que se traduce en la manera de abordar su negocio. Bajo esta última arista, es decir, sobre el impacto en la forma en cómo enfrenta su actividad productiva, es que esta importante característica puede relacionarse con una competencia, sin embargo, se profundiza el análisis de este tema sobre la persona en “proceso de redefinición de rol emprendedor”.

En gran parte de los entrevistados se pudo reconocer que, por el hecho de “participar en el programa” donde “adquieren los conocimientos” necesarios para poder manejar autónomamente sus negocios de mejor forma, terminan por tomar conciencia del esfuerzo que hay detrás del trabajo realizado, por lo que cambian la valoración de su trabajo⁵⁸. Se define esta competencia como “la tendencia a darle valor al trabajo propio”.

“Antes del créeme si veía que no podía pagar, como que me acomodaba a esa persona. Ahora no. Por vender este producto lo mejor hecho entonces la persona tiene que pagarlo”. (FG1; pág.27)

Existen otros elementos a considerar en el análisis de esta valiosa característica observada, los que serán entregados en el punto 5 de este capítulo.

⁵⁸ Se profundiza este aspecto en el Capítulo IV: “Discusión de Resultados”.

Confianza en sí mismo:

Esta sub categoría se relaciona directamente con la anteriormente explicada “seguridad para la toma de decisiones”, definida como “confianza en el propio razonamiento para tomar decisiones relativas al negocio”. A partir de lo señalado por los entrevistados fue posible dar cuenta que ahora, luego de haber participado en el Créeme, se sienten más capacitados para tomar decisiones y dirigir su negocio, lo que se traduce en autoconfianza para desempeñar su rol como microempresario. Además se vincula directamente con la “valoración del trabajo”.

Esta competencia clasificada por Spencer y Spencer como una “competencia de eficacia personal” (Spencer y Spencer; en Alles, M. 2003), se aplica a la autoconfianza para desarrollar las funciones vinculadas a su negocio. Deriva de los conocimientos que los participantes adquirieron en el Créeme.

“...Lo que más me ayudó fue a crearme el cuento, o sea me lo creía, ¿pero estoy haciéndolo bien?... ()...”Oye tu qué haces”, soy micro empresaria me dedico a hacer comida saludable, y con eso basta. Antes yo sentía que estaba inventando un negocio y que para alguna parte tenía que ir...” (FG1, pág. 20)

Autocrítica:

Se pudo advertir que la participación en el programa implicó un cambio en algunos participantes con respecto a su conocimiento personal. Esto se manifiesta en la autocrítica surgida luego de la aplicación del programa.

“...lo que significa el orden de los costos, la disciplina que hay que tener ahí, que igual creo que me falta. Porque hago muchas cosas; entonces en eso, hay que dedicarse, hay que dedicar tiempo y no soy muy buena pal tema de las cuentas. No es lo que me gusta, a mí lo que más me gusta es la parte creativa y la relación con las personas. Pero aun así me he aplicado en lo otro” (E3, pág. 21)

Saracho define esta competencia como la capacidad para “justificar o explicar de manera objetiva los problemas... ()...derivados del propio comportamiento” (Saracho,

J. 2005). Esta competencia estaría surgiendo de la capacidad de las personas para ver sus “fortalezas” y “debilidades”, aspectos de *management* que son enseñados a los microempresarios de manera aplicada.

“...aparte que ustedes ven la parte que uno no sabe, la parte teórica, como tus fortalezas y debilidades, cosas que uno no las ve en tu negocio. Pero ahora uno las sabe...” (E1, pág. 8)

Al analizar las competencias de “seguridad para la toma de decisiones”, “valoración del trabajo”, “confianza en sí mismo” y “autocrítica”, observadas en los participantes entrevistados, se puede decir que el desarrollo de éstas, manifestaría un impacto “no planificado” del programa, sobre las “características subyacentes” del individuo. En particular, sobre “**actitudes** y motivos” y “Autoconcepto” (Spencer y Spencer, 1993; en Alles, M. 2003) (Saracho, J., 2005). Es importante reiterar la relevancia de estas competencias, dada por un cambio en la “actitud⁵⁹” con la que el microempresario se expresa, que se vieron impactadas por participación en el programa, constituyendo la base para el “proceso de redefinición de rol emprendedor”.

4.1.3 Competencias adicionales

Sumado a las competencias conductuales anteriormente citadas, fue posible reconocer el desarrollo de ciertas características en los participantes entrevistados, relacionadas con el aprendizaje logrado, la nueva forma de negociar, y la motivación hacia el negocio.

Capacidad de Aprendizaje

Esta sub categoría se obtiene producto de las reiteradas ocasiones en que los participantes se refirieron a los aprendizajes logrados y a al uso que hacen de éstos en sus negocios.

⁵⁹ Actitud: “manera estable y duradera de “ver” las cosas que nos predispone a “actuar” de determinado modo y no de otro. Es siempre “hacia” un objeto, una persona o grupo de personas, una situación, una conducta, etc.(Saracho, J. 2005)

Formalmente “está asociada a la asimilación de nueva información y su aplicación eficaz” (Alles, M. 2003). Proviene de “asimilar nueva información y aplicarla eficazmente a situaciones concretas” (Saracho, J. 2005). Es una competencia de tipo cognoscitivo relacionada a la “aplicación de los conocimientos adquiridos”.

Negociación

Adicionalmente, producto del impacto en las “actitudes” señaladas anteriormente y relacionado con el efecto del programa sobre la mejora en la capacidad para relacionarse con otros, se puede dar cuenta del desarrollo de una nueva manera de negociar frente a grupos de interés de su negocio. Se pudo observar el desarrollo de esta competencia sobre todo en lo referido a la manera de enfrentarse a clientes y proveedores, más que en lo relacionado con la definición formal que se hace de esta competencia: “Efectividad para explorar alternativas y posiciones para llegar a resultados y obtener el apoyo y la aceptación de todas las partes⁶⁰”.

El “nacimiento” de esta competencia es un efecto directo de la “participación en el programa”, y el “desarrollo del negocio” a través de los “impactos sobre el negocio”. Se observa en este caso un efecto sistémico entre las categorías principales mencionadas.

Auto motivación:

Finalmente, fue posible observar que luego de la aplicación del programa, sobre todo después de asistir a clases, los microempresarios aumentan su nivel motivación para desarrollar su negocio, reflejado en la energía que expresan. Evidentemente, esta sub categoría se vincula con ambas categorías principales (Participación en el programa y Desarrollo del Negocio).

“...Sí, de hecho por eso empecé a ir ahora al créeme que me invitaron porque de ahí siempre saco ideas nuevas, o salgo con algo así como que te da más energía. (E1, pág. 7)

⁶⁰ Diccionario de competencias psicosociales elaborado por la Universidad de Harvard, adaptado para el programa de asistencia de la Facultad KSG.

Explicadas ya las categorías y sub categorías dadas por el tipo de competencias (conductual o funcional) y por las competencias específicas desarrolladas, como efecto de la participación en el Créeme, se facilita el análisis de relaciones entre éstas y las categorías principales o macro categorías. Además, luego de la presentación de las competencias específicas se mencionó en gran parte de ellas las relaciones con las sub categorías involucradas. Por lo anterior, el siguiente apartado resume las relaciones observadas entre las dimensiones “participación en el programa”, “desarrollo del negocio” y “proceso de desarrollo de competencias”.

Antes de eso se presenta un esquema que sintetiza aquellas competencias que fue posible observar este “proceso de desarrollo de competencias”.

Figura 6: Proceso de Desarrollo de Competencias



4.2 Relación entre categorías principales y “proceso de desarrollo de competencias”⁶¹.

Es reiterativo señalar que uno de los objetivos del Créeme dice relación con la entrega de herramientas de gestión para la microempresa. Estas herramientas se ven reflejadas principalmente en los nuevos conocimientos obtenidos a través de las asesorías y/o clases en las que el microempresario participó. Se pudo reconocer que estos “conocimiento adquiridos” orientados al “desarrollo del negocio”, se traducen en “competencias” que el participante logró desarrollar, y en algunos casos reforzar.

Detrás de este proceso existen relaciones que son presentadas en esta sección. En primer lugar, se hace mención al vínculo entre subcategorías pertenecientes a “Participación en el Programa” y “Proceso de Desarrollo de Competencias”, para luego mostrar la relación existente entre “las competencias desarrolladas” y el “Desarrollo del Negocio” alcanzado.

4.2.1 Relación con “Participación en el Programa”.

Como se menciona en el punto 4.1 “competencias desarrolladas”, se pudo observar que, producto de la “participación en el programa”, el microempresario logra desarrollar y/o reforzar ciertas competencias conductuales y generar a su vez competencias funcionales vinculadas al “desarrollo del negocio”.

A continuación se revisan las relaciones entre las categorías principales “participación en el programa” y “proceso de desarrollo de competencias”, aislando los impactos sobre el negocio derivados de la participación señalados en “desarrollo del negocio”⁶². Sin embargo, más adelante se vinculan estas categorías reflejadas en un

⁶¹ Es probable la reiteración de ciertas citas del material de la investigación, sin embargo, el análisis realizado es desde la perspectiva de las relaciones existentes entre las categorías principales, a diferencia de la presentación respecto a las competencias.

⁶² Las relaciones que se pretenden explicar son las generadas sólo entre la “participación en el programa” y el “proceso de desarrollo de competencias”, ya que la relación entre esta última categoría y el desarrollo del negocio se trata en el punto 4.2.2

proceso sinérgico que se da como efecto de la participación de los microempresarios en el Créeme.

De esta forma se resumen las relaciones inspeccionadas entre las categorías principales **“participación en el programa”** y **“proceso de desarrollo de competencias”**:

a) La diversidad de rubros presentada en la sub categoría “aspectos socioeconómicos y demográficos”⁶³, tiene injerencia en el desarrollo de competencias producidas a través de la “socialización” vivida por los microempresarios en la experiencia de participación, esto es, sobre las competencias ligadas al relacionamiento interpersonal. Esto se ve reflejado sobre todo en las iniciativas surgidas para la “construcción de redes” y “asociatividad”.

“Yo me adapto, si la persona hace pan amasado, yo me pongo a hablar de pan amasado. Si hace ropa también... ()...a veces plantaba con gente que nos veníamos conversando, si nos podíamos juntar, y si, todos pensaban lo mismo, pero después no se pudo nomás. Tampoco andar detrás, si resulta, resulta, no me importa el rubro, después de todo el comercio es uno solo, el objetivo es vender...” (E2, pág.19)

b) Por otro lado, el “tipo de programa” tiene implicancias en el desarrollo de ciertas competencias.

- Los microempresarios que participaron en las clases de la Escuela Empresarial, evidencian un desarrollo más claro de las competencias vinculadas con las relaciones interpersonales, dadas por la socialización entre microempresarios. En particular, la Escuela empresarial destaca por sobre Clínica de microempresas al levantarse como espacio que propicia la “generación de redes entre microempresarios”.

“Entonces eso es una entrada adicional, y eso acá, en cierta forma si yo no hubiese venido al créeme no hubiese contactado con otros micro empresarios que están en el nivel que estoy yo, como para poder contactarme con ellos y poder hacer negocios juntos...” (FG1, pág. 23)

⁶³ Sub categoría perteneciente a la Macro categoría “Participación en el programa”

- Sin embargo, las relaciones interpersonales se evidencian además en el lazo generado entre asesor y participante, observado en las evaluaciones que los microempresarios realizaron sobre sus asesores, presentadas en “evaluaciones sobre el programa”⁶⁴. No obstante, éstas no se traducen en una competencia específica relacionada con la socialización, al menos directamente. Su efecto sobre el desarrollo de competencias se presenta en “proceso de redefinición de rol emprendedor”.

“...Y como experiencia del créeme, lo rescatable fue eso, y la dedicación de los cabros, pucha los cabros dedicados a enseñarte. Yo se que a ellos le sirve, pero se da como una cosa mutua, el estudiante con el trabajador, las relaciones humanas son muy importantes. Bien, eso, es lo rescatable...” (E2, pág.)

- En esta línea de desarrollo de competencias vinculadas a las relaciones interpersonales, se pudo reconocer también que la escuela tiene un impacto sobre la persona al potenciar una competencia básica de desarrollo personal como lo es la “comunicación”.

“No es que uno aprende y conversa, como esto po’....puede conversar...uno aprende a desarrollarse, para poder conversar con los otros empresarios...” (E4, pág. 40)

- Continuando con la relación entre “tipo de programa” y sus efectos sobre ciertas competencias, se pudo observar en los participantes de “asesoría legal”, impactos específicos relacionados con el desarrollo de competencias funcionales de tipo legal.

“...Además le ayuda a conocer leyes que al principio cuando uno está empezando, da palos de ciego, porque no sabe todo lo que tiene que contemplar una empresa. (FG1, Pág.23)

La ayuda brindada en este ámbito, también se vincula con posibilitar el desarrollo de competencias conductuales referidas a la orientación al cliente o relación al cliente, las cuales surgen producto no sólo de los nuevos conocimientos sobre temas de mercado, sino además por la formalidad con que los microempresarios ahora pueden

⁶⁴ Categoría perteneciente a “Participación el programa”.

manejar el negocio (dar facturas, hacer publicidad, entre otros). Esto muestra una relación con “desarrollo del negocio” a través de los “impactos sobre la formalización” que presentan los programas. También, producto de esta asesoría, fue posible apreciar la existencia de un cambio de visión con respecto a su empresa, una vez que ésta se formalizó gracias a la asesoría jurídica.

“...El de la asesoría legal, fuimos al SII, saqué boletas. Y me exigieron todos los pasos, y estaba todo legalizado. Entonces con este paso se transforma en una empresa...” (FG2, pág.30)

- Igualmente se observó que participantes de la “asesoría de negocios”, que es una de las actividades desarrolladas en Clínica, lograron una identificación clara de los procesos productivos de su negocio y los costos asociados, lo que se relaciona con el desarrollo de la competencia conductual “valoración del trabajo”.

“...nos asesoró en la parte de negocios, “cuánto gastan, cuánto cobran”, habían costos que ni siquiera teníamos considerados. Y nos empezó a mostrar cuánto cobrar y a valorar nuestro trabajo...” (FG1, pág.27)

- El impacto anterior no es exclusivo de las asesorías de negocios, dado que tanto clases como asesorías involucradas en la categoría “Tipo de programa”, tienen un impacto sobre el desarrollo de competencias vinculadas a “actitudes” personales, es decir, sobre “valoración del trabajo”, “seguridad para la toma de decisiones”, “confianza en sí mismo” y “autocrítica”. Éstas no sólo son relevantes por corresponder a competencias conductuales importantes para el desarrollo del negocio, sino también por su efecto sobre el auto concepto como característica subyacente de las personas que trasciende el “enfoque de productividad” de las competencias anteriores.

“...aprendí que nosotros tenemos que ver nuestros gastos y nuestras utilidades, eso lo aprendí bien en el créeme aunque ya lo tenía...lo tenía, pero aquí quede claro por qué...que nosotros ya no éramos personas... sino que éramos empresarios, chiquititos, pero empresarios... y que había que darle valor a eso...” (E4, pág.39).

c) El ámbito de competencias ligadas a “actitudes” de la persona, da pie para otra relación observada. Se reconoce un elemento clave que vincula la categoría “relación

con el asesor” generada durante la participación en el Créeme, con el “proceso de desarrollo de competencias”. Ésta viene dada por el respaldo o apoyo que los microempresarios percibieron por parte de los asesores, sustentando un medio de contención que favorecería el desarrollo de competencias, principalmente las categorizadas como “actitudes” (Seguridad, valorización del trabajo y confianza en sí mismo). Además, este respaldo percibido es una de las bases para el posterior proceso de redefinición de rol emprendedor.

“...estar con la profesora Alicia Bobadilla, con Gabriela, con el alumno que estaba terminando leyes, en la notaria, escriturando mi empresa, o sea es algo genial. Además el compromiso de ellos con uno, porque ellos ya creen en uno. Y eso a uno además le dice que si ellos creyeron en mí, yo tengo que creer en mi proyecto....”
(FG1, pág. 23)

En resumen, el vínculo principal que se puede hacer entre las competencias observadas en este “proceso de desarrollo de competencias”, con la categoría “Participación en el Programa”, es principalmente a través de la sub categoría “tipo de programa”. Este atributo es fundamental, ya que captura lo que los participantes narraron en relación al servicio brindado.

Bajo esta línea, se observó que es clave el formato del programa a la hora de atribuir el impacto sobre el desarrollo de ciertas competencias. De esta forma, se pudo apreciar que ciertas competencias se vinculan más estrechamente con la participación en la asesoría (especialmente la asesoría jurídica) realizada en Clínica. Por otro lado, el impacto sobre el desarrollo de las competencias conductuales referidas a la construcción de redes y, asociatividad o cooperativismo, es posible atribuirlo a la participación en la Escuela Empresarial. En cierta medida, lo observado tiene coherencia con los espacios para compartir entre colegas que entrega la Escuela empresarial a diferencia de la asesoría de Clínica, que tiene un enfoque personalizado y es precisamente por este motivo, que el rol del asesor cobra una importancia mayor.

La sub categoría “tipo de programa” se asocia también con los “impactos sobre el negocio” por medio de los “conocimientos adquiridos” para el desarrollo del mismo, los cuales son la base de este proceso de desarrollo de competencias. Éstos son descritos a continuación.

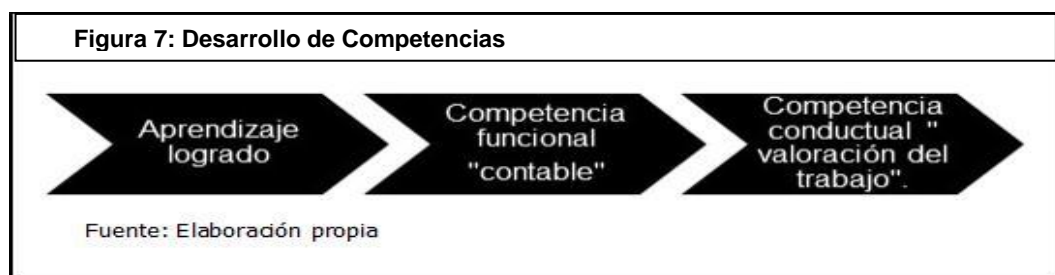
4.2.2 Relación con “Desarrollo del Negocio”

Ante la pregunta ¿Cómo se relaciona el desarrollo del negocio con el proceso de desarrollo de competencias? fue posible reconocer dos alternativas:

a) Se reconoce el vínculo mediante los “conocimientos adquiridos” por los microempresarios, que significaron impactos sobre el negocio, y b) por los propios impactos sobre el negocio, como medio sobre el cual se refleja el desarrollo de competencias. Se analiza en primer lugar, la importancia de la primera vía mencionada y posteriormente el proceso holístico que implica el segundo camino.

En relación al primer punto, se observó que los “conocimientos adquiridos” en los programas son la base para el desarrollo de “competencias funcionales”. De esta manera, las competencias definidas como “conocimientos de tipo legal”, se relacionan a los “conocimientos adquiridos” en esta materia; los relacionados a contabilidad y costos, se vinculan con “herramientas contables” y lo mismo ocurre para las “administrativas” y “fijación de precios”.

Es importante señalar que producto del desarrollo de estas competencias de tipo funcional, se logró observar el desarrollo de ciertas competencias conductuales.



Este esquema representa el desarrollo de la competencia conductual por aprendizaje logrado o “conocimiento adquirido”. A modo de ejemplo, se menciona los

conocimientos adquiridos en materia de contabilidad, los cuales, además de generar la correspondiente competencia funcional de “herramientas contables” producen otro tipo de competencias, de carácter conductual, como la confianza en sí mismo por el mayor conocimiento con que cuentan, y la correcta valoración del trabajo que ahora son capaces de hacer.

“...Porque cuando uno no sabe, el contador puede hacer lo que quiera. En cambio como estamos aprendiendo, sabemos que le vamos a exigir al contador. Eso es importante, confiar con conocimientos...”2 (FG1, pág. 23)

Siguiendo esta línea, se pudo apreciar que los conocimientos en materia de “administración estratégica” tienen relación con el impacto en el desarrollo de las competencias conductuales orientadas al mercado, es decir, sobre “visión de mercado”, “orientación al cliente” y “relación al cliente”.

En resumen, en estos programas, el participante obtiene conocimientos que tienen un alto grado de aplicabilidad al negocio, como se plantea en el punto 3.3 “relación entre participación en el programa y desarrollo de negocio”. La siguiente cita ejemplifica cómo el haber aprendido sobre contabilidad y costos, se convierte en una competencia de eficacia personal, a saber, “autocrítica”.

“...lo que significa el orden de los costos, la disciplina que hay que tener ahí, que igual creo que me falta. Porque hago muchas cosas; entonces en eso, hay que dedicarse, hay que dedicar tiempo y no soy muy buena pal tema de las cuentas...” (E3, pág.19)

Volviendo a la pregunta inicial, se presenta un breve análisis sobre la segunda vía de relación entre el “desarrollo del negocio” y el “proceso de desarrollo de competencias” identificada.

Anteriormente se entregaron definiciones sobre competencias que poseen dos elementos en común: comportamiento y relación con desempeño deseado (Díaz, R. y Arancibia, V., 2002). Este desempeño deseado es sobre un trabajo o función. En este sentido el negocio corresponde a esta función sobre la cual se manifiesta el comportamiento (competencia). Por lo anterior, la principal relación entre estas

categorías es que el “negocio” es visto como el medio sobre el cual se manifiestan las competencias desarrolladas por la persona⁶⁵.

En relación a esto último, gracias a esta nueva forma de gestionar su negocio (nueva forma dada por los impactos del programa sobre el negocio), los microempresarios poseen ahora un comportamiento o manera de pensar que generalizan en diferentes situaciones (Spencer y Spencer, 1993; en Alles, M. 2003), es decir, alcanzan una competencia.

En palabras simples, el negocio es el medio bajo el que se instrumentaliza el desarrollo de competencias; “es el punto de encuentro entre el microempresario y el programa”.

Se logró advertir que a través del impacto sobre las actividades primarias, se refuerzan competencias conductuales relacionadas a la valoración del trabajo, confianza en sí mismo y seguridad para la toma de decisiones. Por participar en el programa que apuntaba a solucionar las trabas competitivas de la microempresa, se consigue un impacto en el desarrollo personal.

Se identifica una relación entre competencias conductuales ligadas al relacionamiento interpersonal y el desarrollo del negocio. Este efecto se produciría porque al contar con competencias de este tipo, es el negocio el último beneficiado, por tener como “administradores” a empresarios con mayores redes de contacto.

b) En definitiva, estas competencias logradas de tipo funcional y conductual, constituyen una **importante fuente para nutrir y desarrollar el negocio**, estableciendo una relación recíproca entre las habilidades de gestión (competencias) y el negocio en sí, como se representa mediante la flecha bidireccional que une las categorías principales “Desarrollo del Negocio” y “Proceso de desarrollo de competencias”.

⁶⁵ Por esta razón la flecha de la figura 1 que relaciona ambas categorías es bidireccional.

El negocio en último término es el medio sobre el cual se establece el desempeño exigido. Es decir, el medio sobre el cual se instrumentaliza el desarrollo de competencias.

5. Proceso de redefinición de rol emprendedor.

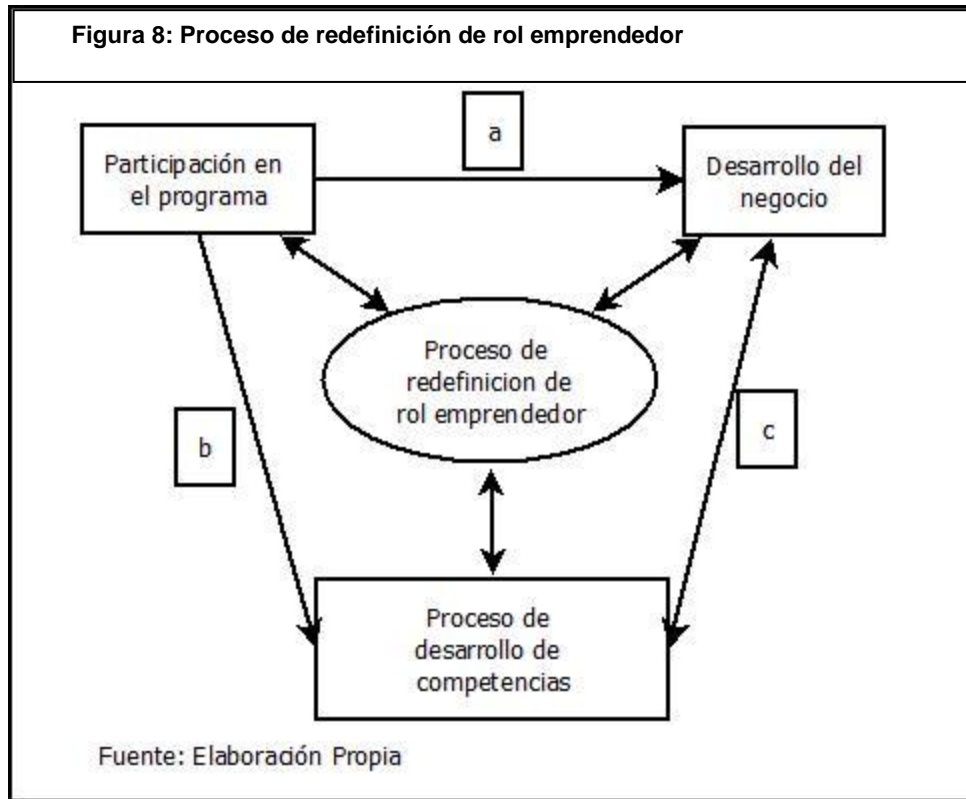
Según la Encuesta de Microemprendimiento desarrollada por el Ministerio de Economía, el 83% de los emprendedores formales o informales se autodefine como “trabajador independiente”, el 10% se ve como “microempresario” y el 6% lo hace como “pequeño empresario” (EME, 2010).

Lo anterior es un reflejo de la visión que tienen los microempresarios con respecto a su rol, tema directamente relacionado con los hallazgos que se presentan a continuación.

Se recuerda que en las secciones 3 y 4 de este capítulo se identificaron ciertos impactos del programa sobre el negocio y la persona, los cuales fueron descritos en las categorías “Desarrollo del Negocio” y “Proceso de desarrollo de competencias” respectivamente.

Sin dejar de lado la importancia de la individualización de los impactos que consiguió esta investigación, se quiere destacar que la ayuda brindada por el programa Créeme, no sólo tuvo valor en materia productiva, o de eficiencia en la gestión, sino también, se observó que dicho apoyo tuvo consecuencias que trascienden al negocio, impactando sobre el desarrollo personal del microempresario beneficiado.

Este importante hallazgo, el cambio de visión con respecto a su rol como microempresario, se define como “proceso de redefinición de rol emprendedor” y se obtuvo como consecuencia del análisis selectivo realizado. Este proceso se levanta entonces, como columna que sustenta el “desarrollo de competencias en el microempresario”, y el “desarrollo del negocio”.



Como se muestra en la figura 1, este paso, llamado **“proceso de redefinición de rol emprendedor”** se generaría como resultado del proceso sinérgico dado por la **“participación del microempresario en el programa”**, el cual tiene por objeto **“desarrollar el negocio”** y a la vez favorecer el **“desarrollo de competencias”** que sean aplicables a éste. Este proceso de redefinición catalogado como “categoría selectiva” actúa como agente sostenedor y reforzador de las relaciones subyacentes entre las categorías, y a la vez se alimenta de dichas interacciones.

La siguiente unidad presenta el análisis final de los resultados de esta investigación. En primer lugar, se exponen brevemente algunas definiciones con respecto a conceptos que surgen en la exploración de este proceso, los cuales sirven de herramientas para enmarcar los resultados. En particular, se presentan **a grandes rasgos** los conceptos de rol, auto concepto, actitudes y autoeficacia.

Posteriormente, se definen los pilares que sustentan este proceso de redefinición de rol observado. Éstos fueron extraídos del análisis selectivo que integró todas las categorías principales, anteriormente descritas⁶⁶. De esta forma, se logró identificar que el **proceso de redefinición de rol o cambio sobre la percepción de su rol**, se construye sobre la base de: 1) el aprendizaje logrado y 2) el respaldo institucional que los microempresarios percibieron. En cuanto al aprendizaje logrado, se ve reflejado en aspectos tales como: “seguridad”, “valoración del trabajo” y “confianza en sí mismo”; y con respecto al respaldo percibido, se considera que es el elemento que moviliza y satisface la necesidad de inclusión social de los participantes.

Luego del análisis de estos pilares, se presentan los vínculos advertidos entre el proceso de redefinición de rol (categoría central) y las ya explicadas “participación en el programa”, “desarrollo del negocio” y “proceso de desarrollo de competencias” (éstas últimas corresponden a categorías principales). Estas relaciones se describen detalladamente en la sección 3 de esta unidad. Por último, se pretende integrar estas relaciones, presentando este hallazgo como un proceso holístico que involucra a la persona, el programa y la fuente que motiva su unión, esto es el desarrollo del negocio.

5.1 Conceptos relevantes para entender el proceso.

En reiteradas ocasiones se ha mencionado que luego de la participación del microempresario en el programa, éste habría conseguido cambiar la forma de ver la labor que cumple dentro del sistema productivo. De pasar a ser una “persona común” o “trabajador independiente” que vende un determinado producto o servicio; luego de participar en el Créeme, esta persona se da cuenta que su labor tiene una importancia mayor en la sociedad, ya que ahora se logra visualizar como “microempresario” lo que

⁶⁶ “Participación en el programa”, “Desarrollo del Negocio” y “Proceso de desarrollo de competencias”.

tiene, por consecuencia, un cambio en la manera cómo dirige su negocio y se plantea ante la sociedad.

“...en el caso nuestro lo que más me ha ayudado, hasta antes de entrar al créeme, yo pensaba que lo mío era un oficio, la costurera que cortinas que hace de todo. Y me demostraron los chiquillos que no, que hay una posibilidad de empresa, que se estaba desarrollando por mucho tiempo, entonces había que ordenarlo, formalizarlo, y formar una empresa. Ahí empecé a pensar como micro empresaria...” (FG1, pág. 27)

El principal aspecto de este cambio, es que después de la participación en el Créeme las personas son capaces de reconocer su **rol como “microempresarios” o “emprendedores”**. Es por esto que se considera relevante dar ciertas referencias para entender el concepto de “rol”. Asimismo se cree necesario revisar ciertas nociones sobre el término de “auto concepto” o “imagen de sí mismo”, ya que ésta es justamente la dimensión involucrada en el cambio de visión que experimenta la persona. Por último, se dan nociones sobre los temas de “actitudes” y “auto eficacia”.

5.1.1 Rol.

Se puede entender el concepto de rol como “el lugar donde la persona y el sistema se traslapan y que se expresa en un patrón de conductas y actitudes” (Newton, J. 2005). En el contexto de esta investigación el sistema, viene a ser la microempresa y la persona, evidentemente el participante entrevistado. Por su parte, la expresión de conductas y actitudes, correspondería al desarrollo de competencias observado.

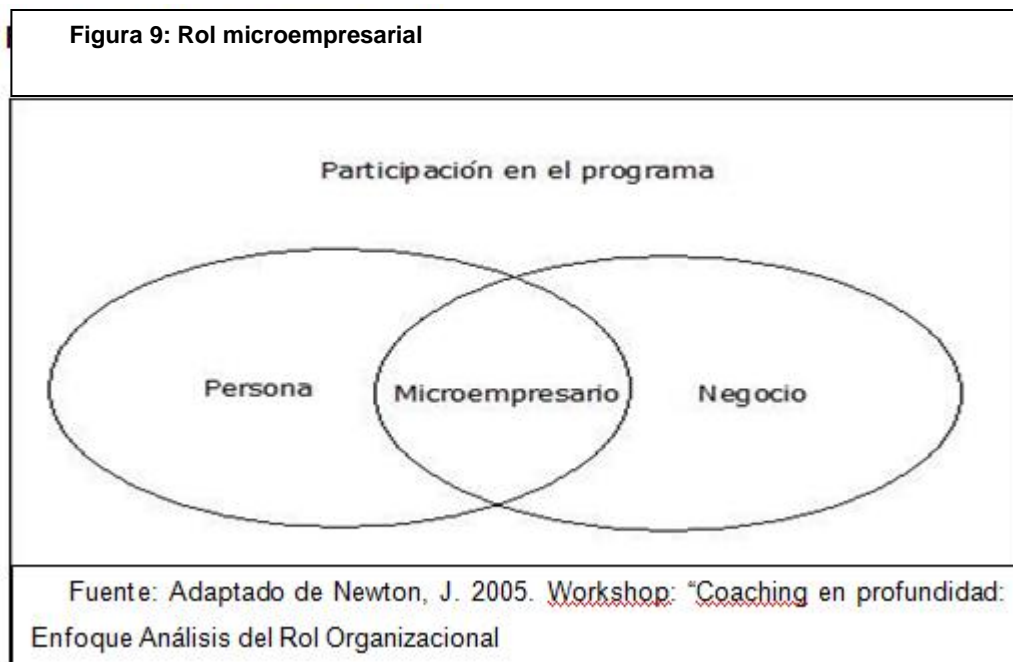
Bruce Reed define este término como “un principio de regulación mental, basado en la experiencia de vida de una persona que implica una interacción compleja de sentimientos, ideas y motivaciones, que son provocadas por interacciones externas con un sistema y que se expresan en comportamientos con propósito” (Reed, B. 2000). Se reitera que en este contexto el sistema es la microempresa.

Bajo esta perspectiva el “adoptar un rol” significa que las personas “descubran un principio regulador dentro de sí mismos que les permita gestionar lo que hacen en

relación a los requisitos de la situación” (Reed, B. 2000). La “situación” se ve manifestada en la gestión de la microempresa.

Considerando esta definición y los resultados obtenidos, se puede señalar que luego de participar en el Créeme, las personas consiguen “descubrir o desarrollar este principio regulador” que les ayuda a cambiar la forma en cómo cumplen con los requisitos del sistema (Reed, B. 2000). Esta adopción de rol, dada por la toma de conciencia de éste, se manifiesta en el cambio de conducta de los participantes, es decir, en el desarrollo de competencias y la nueva forma de autodefinirse.

En resumen la importancia de este concepto se puede apreciar en la siguiente figura:



Es posible advertir que la persona, descubre un principio regulador para actuar frente a situaciones, el cual viene dado por su autodefinición como microempresario. Este descubrimiento no sería tal si no hubiera un sistema que lo sustente. Este sistema, se manifiesta en la existencia del negocio como elemento que se “traslapa” con la persona definiendo el rol de microempresario. Tal hecho es posible apreciarlo en

la intersección de los óvalos “persona” y “rol” de la figura anterior. Es en este punto donde se cobra importancia el programa como dimensión que ayuda a “descubrir” o “reforzar” este concepto de “rol”. Por tal motivo, se presenta en el esquema anterior como el elemento que determina o está detrás de la definición de rol.

5.1.2 Autoconcepto.

Con respecto al segundo concepto relevante para el desarrollo de esta sección, a saber, el “Autoconcepto”, es necesario aclarar que no se pretende abordar en detalle, debido a la complejidad que implica esta tarea. Sin embargo, se considera importante tener en consideración aspectos centrales que están detrás de este término.

El Autoconcepto o “concepto de uno mismo” “corresponde a las actitudes, valores o imagen propia de una persona” (Spencer y Spencer 1993; en Alles, M., 2003). Esta “imagen de sí mismo es un sistema estructurado, estrechamente ligado a la autoestima”. Sin embargo, el auto concepto es el “retrato de cómo uno se percibe, mientras que la autoestima implica un juicio de valor hacia ese retrato” (Saracho, J. 2005)

La importancia de esta acepción viene dada por la relación con el impacto sobre la persona, en relación al cambio de visión con respecto a su rol, que se visualiza u observa en el participante. Por lo demás, el Autoconcepto o “imagen de sí mismo”, es una de las características “no visibles” de una competencia, que se estarían viendo afectadas por la participación en el programa.

“...aquí quede claro por qué...que nosotros ya no éramos personas... sino que éramos empresarios, chiquititos, pero empresarios... y que había que darle valor a eso...” (E4, pág.39)

A partir de la siguiente figura, es posible apreciar la inclusión del Autoconcepto dentro de las dimensiones que conforman una competencia



Figura 10: Características “visibles” y “no visibles” de las Competencias.

5.1.3 Actitudes.

Continuando con los “términos relevantes”, se considera importante recordar el concepto de “actitud” que surge en el análisis de competencias conductuales presentado en el punto 4⁶⁷. Éste, se define como “una manera estable y duradera de “ver” las cosas que nos predispone a “actuar” de determinado modo y no de otro. Es siempre “hacia” un objeto, una persona o grupo de personas, una situación, una conducta, etc. (Saracho, J. 2005). De esta definición, se desprende que existe un cambio en la “manera de actuar” de los microempresarios “hacia su negocio”, reflejado en la nueva forma de gestionarlo.

5.1.4 Autoeficacia.

Finalmente se cree relevante mencionar un concepto asociado a la Teoría Social Cognitiva que se encontraría implícito en este proceso. Desde esta corriente, se presenta a la autoeficacia como las “*creencias en las propias capacidades para organizar y ejecutar los cursos de acción requeridos que producirán determinados logros o resultados*” (Bandura, 1997; en Salanova, M., Grau, R. y Martínez, I. 2005).

⁶⁷ Ver Proceso de desarrollo de competencias: Competencias Conductuales

Bajo esta perspectiva el microempresario, producto de la participación en el programa, logra “una confianza en las capacidades adquiridas” para dirigir su negocio, es decir, logra desarrollar su autoeficacia a nivel productivo.

En resumen, este proceso de redefinición de rol, implica el “descubrimiento de un principio que regula su comportamiento” (rol), el que se relaciona con el cambio en la imagen de sí mismo (autoconcepto), resultando en una nueva forma de percibir y gestionar su empresa (actitud), afectando en la claridad con la que el microempresario, cumple su rol (autoeficacia).

Luego de plantear una breve introducción sobre los aspectos relevantes para el análisis de la presente unidad, y destacar su relevancia para la comprensión del proceso central, se presentan los ejes que sustentan el proceso de redefinición de rol emprendedor.

5.2 Pilares del proceso de redefinición de rol emprendedor.

Esta sección tiene por propósito explicar los ejes involucrados en el proceso de redefinición de rol emprendedor. Como se ha señalado anteriormente, a partir de la experiencia de participación recabada, se logró identificar ciertos pilares que sustentarían este proceso. Estos corresponden a: aprendizaje logrado y respaldo de asesores. Sin perjuicio de lo anterior, cabe destacar la posibilidad de que existan otros aspectos que no hayan sido identificados por los investigadores.

5.2.1 Aprendizaje como motor iniciador del proceso.

El primer pilar identificado dice relación con los **aprendizajes logrados** por los microempresarios, luego de su participación en el Créeme.

Se pudo establecer que estas herramientas adquiridas no sólo son la base para el desarrollo de competencias funcionales derivadas del conocimiento, sino que además,

son los fundamentos que permiten desarrollar dimensiones claves relacionadas al desarrollo personal, entre las que destacan la “seguridad para la toma de decisiones”, la “confianza en sí mismo”, y la “valoración del trabajo”. Se recuerda que éstas últimas, fueron incorporadas como “competencias conductuales de eficacia personal⁶⁸”. Sin embargo, bajo esta lógica se tiende a “contaminar” un tanto el análisis que se quiere hacer en este apartado, por cuanto el concepto de competencia se utiliza normalmente desde la perspectiva laboral o profesional, y el enfoque que se pretende dar es a nivel de “desarrollo personal”.

Seguridad:

En los comentarios de los participantes entrevistados, se pudo establecer que producto de los mayores conocimientos logrados en el programa, vieron aumentados los niveles de seguridad con los que manejan su negocio:

“...como estamos aprendiendo, sabemos que le vamos a exigir al contador. Eso es importante, confiar con conocimientos. Aparte que como uno está emprendiendo tiene miles de dudas, y acá encuentra la respuesta...” (FG1, pág.)

La arista bajo la cual se aborda este concepto en el relato anterior es con respecto al tipo de seguridad, que se vincula con la toma de decisiones. Se logró reconocer incluso, el hecho de que sentir confianza en los conocimientos adquiridos refuerza la seguridad con la que se plantean ante la sociedad.

“...Y sin querer se fueron dando situaciones en que fui creciendo como microempresario, y de echo me ha tocado a empresas grandes, gerentes. Y todo ahora de igual a igual. Porque antes me daba miedo. Enfrentarme a otra persona de un rango importante me daba miedo, y ahora no...” (FG, pág. 34)

Además de la seguridad para la toma de decisiones, vista como competencia, se pudo apreciar otro tipo de seguridad en los microempresarios reflejada en la claridad con respecto su rol.

⁶⁸ Ver punto 4 de Resultados “Proceso de desarrollo de competencias: Competencias conductuales”

Valoración del trabajo y autovaloración.

Un importante impacto sobre la persona, derivado del aprendizaje en cuanto al orden contable e identificación de procesos productivos, dice relación con la valoración del trabajo. El programa logró que los participantes pudieran “autovalorar” el trabajo realizado.

“...y nos empezó a mostrar cuánto cobrar y a valorar nuestro trabajo, porque no está dirigido a todo el mundo. Antes del créeme si veía que no podía pagar, como que me acomodaba a esa persona. Ahora no. Por vender este producto lo mejor hecho entonces la persona tiene que pagarlo....” (FG1, pág. 27)

Y por medio de valorar su trabajo, se observó además, un impacto en la autoestima del participante, como queda manifestado en el siguiente relato.

“...pero cuando yo estuve en el créeme aprendí que yo era una persona que valía, o sea eso...que nosotros éramos personas, y que podíamos decir que no, y no nomás, porque de repente llegaba gente que decía me podí hacer esto por 300? y uno lo ve, y eso vale mil y no vale 300, entonces, NO....” (E4, pág. 39)

Confianza en sí mismo

Luego de haber participado en el Créeme, la persona revela una mayor claridad con respecto a su rol como microempresario. Esta mayor claridad se traduciría en una autoconfianza o confianza en sí mismo, que se ve reflejada en la gestión de su negocio y la forma de presentarse ante los demás (efecto sobre el auto concepto).

“...Pero al principio me costó y a muchos nos cuesta. Cuando le preguntas a alguien “¿qué haces?” te dice “hago poleritas”. No, tú haces poleras. Porque lo que haces tiene tu esfuerzo, entonces eso es lo que hay que empezar a ver....” Participante H: ese es el cambio...” (FG2, pág.31)

Así también, esta confianza en sí mismo se ve reforzada por los conocimientos que la persona obtuvo para el desarrollo de su negocio.

Además esta confianza provoca que la persona se exprese claramente sobre su rol.

“Lo que más me ayudó fue a creermelo el cuento, o sea me lo creía, ¿pero estoy haciéndolo bien?; a conocer también la red de micro empresas... () Porque tú eres micro empresaria, antes ser micro empresaria era como una cosa rara...” (E3, pág.20)

5.2.2 Respaldo de asesores

Los impactos logrados por el programa Créeme no serían tales sin la participación de los alumnos, que cumplen una importante labor educativa en la tarea de desarrollar la microempresa. Se hace un énfasis en este tema, ya que son ellos la cara visible de la importante institución que está detrás de este programa, la Universidad de Chile. El respaldo percibido de la institución se puede señalar a partir del siguiente comentario:

“Empecé a entrar a este mundo, la universidad, formalizas acá, la universidad te da la noción de la realidad, tú te sientes micro empresaria, sabes para dónde vas, a donde tienes que apuntar, que actitud tienes que tomar....” (E3, pág.20)

Es gracias a la labor de los estudiantes que se sostienen gran parte de los impactos conseguidos del programa, tanto a nivel del negocio, como a nivel personal. El por qué este punto fue considerado como un pilar que sustentaría el proceso de redefinición de rol, es el siguiente: los microempresarios a través del respaldo de los asesores se sienten “integrados” al sistema, “sienten que no están solos en su lucha diaria por sacar adelante su negocio”. En otras palabras, “los asesores son el agente que favorece la creación de un medio que posibilita los procesos de redefinición de rol y desarrollo de competencias”.

“...Y eso a uno además le dice que si ellos creyeron en mí, yo tengo que creer en mi proyecto. Y ellos te ayudan a todo eso...” (FG1, pág. 24)

“...Yo me agarre de ellos igual que una esponja, sacarles el mejor provecho.... ()...los chiquillos tenían una calidad humana muy divina. Es increíble, uno no se imagina la calidad humana que pueden tener, y cuando llegan y te ponen la mano en el hombro te das cuenta que son buenas personas....” (FG2, pág. 33)

Al mismo tiempo, la labor de los estudiantes determinaría el “éxito” o “fracaso” de la intervención del programa. Esto sienta las bases para el desarrollo de la siguiente “hipótesis”: el impacto del programa a nivel de negocio y personal, quedaría sujeto al nivel de compromiso que los estudiantes manifiestan hacia su tarea. Este efecto sería determinante especialmente en el caso de Clínica de Microempresas.

“...Cuando llegan chiquillos y te empiezan a anotar todo lo que compras todo lo que mides, todo lo que vendes, para nosotras es un mundo, porque no teníamos la costumbre....(FG1, pág.)

El **respaldo** de los estudiantes logra generar un ambiente de contención que favorece el entorno requerido para que se pueda sostener tanto el proceso de desarrollo de competencias como el proceso de redefinición de rol empresarial, ambos procesos, considerados como los impactos sobre la persona que consigue el programa.

En definitiva, el aprendizaje logrado como motor iniciador y el importante rol de los asesores como agentes que favorecen la creación de un ambiente contenedor (éste último clave para el desarrollo de los procesos de redefinición de rol) se ven reflejados en el siguiente comentario que explicita la aceptación del rol y sus pilares:

“... lo que pasa es que al valorizar lo que uno hace, va perdiendo el miedo, porque uno al aprender a mostrar su producto, a tener los conocimientos de lo que uno está haciendo, y si otro le dice: “vaya nomas, está bien lo que está haciendo”, entonces ahí uno se pone con decisión, y pierde el miedo. Al menos ahora voy y ofrezco las cosas, antes no, me quedaba en la puerta, pero ahora entro porque ya tomé los conocimientos y sé que lo que estoy haciendo está bien, y sé la calidad que tiene...”
(FG2, pág.31)

5.3 Relación con categorías principales.

5.3.1 Vínculo con participación en el programa.

La relación que se puede establecer entre la categoría principal “participación en el programa” y la selectiva “proceso de redefinición de rol” es la siguiente:

- En los espacios propiciados por el programa es donde se originaría el proceso de cambio de visión con respecto a su labor social (rol sociológico⁶⁹). Es, en este lugar, donde la persona adquiere los conocimientos que se traducen en competencias y claridad con respecto a su rol.

Se agrega que la participación, en determinado formato del Créeme, tendría consecuencias a la hora de analizar la fuerza que con la que el proceso de redefinición de rol se desarrollaría sobre la persona. “Si el microempresario, participó de Clínica, generaría una relación más intensa con sus asesores, lo cual podría afectar el nivel de redefinición observado”.

Además la formalidad alcanzada mediante este formato, es un elemento fundamental en la visión que el microempresario tiene, luego de este proceso, sobre su empresa, reforzando la percepción que se tiene del “sistema” sobre el cual tiene que desempeñar su rol.

5.3.2 Relación con desarrollo del negocio

En la siguiente afirmación se resume la relación de proceso central con el desarrollo del negocio: el negocio actúa como medio, sobre el cual se produce e instrumentaliza, tanto el desarrollo de competencias como el proceso de redefinición de rol. Es el “sistema que se traslapa con el microempresario logrando descubrir el principio regulador” (rol). Es el objeto hacia el cual la persona manifiesta la “nueva forma de gestionar el negocio” (entendida ésta nueva forma como un cambio en la “actitud”).

La importancia del negocio para el proceso de redefinición, se relaciona con los conocimientos adquiridos y su grado de aplicabilidad al desarrollo del negocio. Al igual que en el caso de “desarrollo de competencias”, el manejo de estas herramientas útiles para administrar el negocio, se traduce en confianza y seguridad a la hora de autodefinirse.

El cambio de visión de la persona con respecto a su rol, es un elemento que se nutre a partir del desarrollo del negocio. Cuando las personas ven que su negocio

⁶⁹ Reed, B. 2000

comienza a funcionar de mejor manera, se produce un efecto reforzador del concepto de microempresario. Esta es una de las características sistémicas que posee la categoría principal “desarrollo del negocio”.

En resumen existe un efecto sistémico sobre el proceso de redefinición de rol, por participar en el programa y desarrollar el negocio.

5.3.3 Relación con el proceso de desarrollo de competencias:

Tanto el proceso de redefinición de rol, como el de desarrollo de competencias son impactos que los programas logran a nivel personal. Es por esto que la relación entre éstos tiene un carácter **complementario**.

Esta complementariedad se levanta porque en ambos procesos existen características subyacentes que se ven involucradas (Boyatzys, 1982; en Saracho, J., 2005).

Se puede ver claramente, que las dimensiones asociadas a los aprendizajes logrados, es decir, la seguridad, valoración y confianza en sí mismo, se relacionan con las competencias de eficacia personal que llevan este mismo nombre⁷⁰.

Otra relación que vincula ambas dimensiones e involucra al pilar definido como “aprendizaje logrado”, es posible entenderla por las “herramientas básicas” de gestión, que el microempresario adquirió, las cuales derivan en el desarrollo de competencias funcionales y al mismo tiempo conductuales. En particular la competencia denominada “fijación de precios” impacta en la “valoración” sustenta la redefinición.

Al desarrollar su negocio, el microempresario comienza una etapa de valoración del trabajo, y a la vez, un cambio en el auto concepto. Este cambio en el auto concepto, correspondería al “principio regulador” que le permite en definitiva “definir y adoptar el rol” de microempresario.

⁷⁰ Ver punto 4.1.2, Competencias Conductuales.

“...a ver que no somos taller, cierto, donde la gente va y paga 100 pesos por esto, nos enseñaron a...ver que somos una empresa, aunque sea familiar, pero empresa, que entregamos productos que son de mejor calidad y por eso tenemos que cobrar...”
(E4, pág. 35)

En el anterior comentario se advierte un cambio de visión con respecto al “papel” que cumplen en la sociedad (rol sociológico), ya que ahora después del programa no se sienten simplemente una persona que tiene un negocio, ahora se saben son empresarios, y por lo tanto es un rol que debe ser valorado, en primer lugar por quienes lo “ejecutan”.

Por último, es importante señalar que como consecuencias del proceso redefinición se observó que:

- los participantes aumentaron el nivel de motivación para continuar con su negocio
- desarrollaron interés por actividades para desarrollar el negocio, en particular fijan metas de expansión

Al terminar la presentación de resultados se quiere recordar el objetivo planteado a comienzos de esta investigación: “conocer los impactos que consigue el programa Créeme”. A través de este capítulo se intentó explicar análisis detrás del fenómeno observado, que dio por **principal hallazgo el identificar los efectos a nivel de desarrollo personal**, que tienen estos programas.

BIBLIOGRAFÍA

Textos

Alles, Martha (2003), "Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias". Granica

Alles, Martha (2009) "Diccionario de comportamientos: la trilogía". Granica

Bisquerra, R. (2002). "La educación emocional: estrategias para el desarrollo de competencias emocionales". En letras de Deusto. Vol. 32. No 95.

Díaz, R & Arancibia, V. (2002) El enfoque de competencias laborales: historia, definiciones y generación de un modelo de competencias para las organizaciones y las personas. Psykhe, 11, 207-214.

Formichella, María Marta (2004) El concepto de emprendimiento y su Relación con la educación, el empleo y el Desarrollo local.

Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002) "Administración: un enfoque basado en competencias". Thomson Learning.

Ministerio de Economía (2009), Encuesta de microemprendimiento, observatorio de empresas.

Naresh K. Malhotra (2008) "Marketing Research: an applied approach", Third Edition or newer, Pearson.

Newton, J. Coaching en profundidad: enfoque del análisis del rol organizacional. En: Workshop "Coaching en profundidad": 10 y 11 de agosto de 2005. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Departamento de Administración.

Porter, Michael. (2002) "Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior". (2da ed.). Grupo editorial Patria

Reed B. Una exploración de roles; Instituto Grubb, 2001. En: pregrado.fen.uchile.cl/docenciaweb

Saracho, José María. (2005). "Un modelo general de Gestión por Competencias". RIL editores

Strauus, A., Corbin, J. (1990). "Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and techniques". (SAGE publications).

Artículos web

Chile Valora (2010). www.chilevalora.cl. Mirada Comparativa sobre Métodos para Identificar Competencias Laborales. Recuperado el 01 de octubre de 2011 desde http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20101217/asocfile/20101217154144/documento_de_trabajo_chilevalora_n__3_130111.pdf

Chile Valora (2011). www.chilevalora.cl. Recuperado el 10 de septiembre de 2011 desde http://www.chilevalora.cl/prontus_chilevalora/site/artic/20100324/pags/20100324103311.html

Global entrepreneurship monitor, Universidad del Desarrollo, 2010. <http://negocios.udd.cl/> Recuperado el 30 de agosto desde <http://negocios.udd.cl/files/2010/10/gem-anual2009-2010.pdf>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Febrero de 2005). Riquelme, M. y Munizaga, JC. Cuadernos de estudios: "Percepción de su identidad, del SENCE y la capacitación por parte de microempresarios y trabajadores independientes. En [www.sence .cl](http://www.sence.cl). Recuperado el 20 de septiembre de 2011 desde http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_Cuaderno1_Microempresario.pdf

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. 2007. ¹. < www.dipres.gob.cl>

Informe final de evaluación de programa de capacitación para microempresarios y trabajadores independientes. MINTRAB, SENCE, 2007.

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2008). www.sence.cl. Programas para becas de capacitación para la microempresa (2008). Recuperado el 13 de septiembre de 2011 desde http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_BecasMicroempresa.pdf

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Fortalecimiento del modelo SENCE, Recuperado el 25 de septiembre de 2011 desde <http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_FortalecimientoModeloSence.pdf>

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (2009). Martínez, E. y Martínez, F. "Capacitación por Competencias: Principios y Métodos" Recuperado el 25 de septiembre de 2011 desde http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf

ANEXOS

1. Transcripción de entrevistas

A continuación se presenta la transcripción de las 4 entrevistas y 2 grupos focales realizados entre los meses de mayo y julio de 2011, en la región metropolitana de Santiago. El detalle de la muestra se encuentra en la sección “diseño muestral” del apartado capítulo II: Metodología de investigación. Esta transcripción es un resumen de las entrevistas que se encuentran resguardadas en archivos de audio para su respaldo.

1.1 Entrevista 1, Participante A

Estas son preguntas amplias, la idea es que Ud. me cuente o narre las cosas que fue viviendo, ojalá a través del tiempo

Espero acordarme de todo

Ojalá desde que comenzó su negocio hasta ahora, con todo lo que pasó entre medio, todo lo que ha vivido con su negocio, con su experiencia, con la asesoría, todo ese tipo de cosas, entonces, lo primero es ¿a qué se dedica?

Bueno, yo soy cosmetóloga y belleza integral, entonces hago todos los tratamientos que son corporales y faciales

¿Cuántos años lleva en el rubro?

Desde el 2001, pero no empecé con el negocio en sí acá, sino que el 2001 empecé a trabajar en un centro de estética y después de ahí me di cuenta que en realidad necesitaba independizarme, y de ahí fue el año... 2005, creo que fue, que arrendé un departamento y empecé a trabajar pero sin nada, o sea sin inicio de actividades, sin... o sea, comprándome 1 camilla, atendiendo el local, y atendiendo así como 1 o 2 personas.

¿En qué ubicación?

Acá, en este mismo edificio pero abajo, en un departamento que está abajo. Estaba con una amiga y trabajamos las dos en un centro de estética, y entre las dos arrendamos ese departamento y empezamos a hacer tratamientos. Y empezamos a captar gente del mismo centro de estética donde estábamos trabajando, y ahí después nos empezaron a pasar más datos, y empezamos a hacer una cartera de clientes.

O sea, se trajeron la cartera de clientes que tenían

Más o menos, como que capturamos algunos clientes ahí, los primeros digamos, y después los otros clientes se fueron pasando el dato, que la prima, que la amiga, que la mamá, y después se va ampliando la cartera de clientes.

O sea 2005 usted ya estaba trabajando independiente...

Claro, o sea, en los horarios libres que tenía del otro trabajo, trabajaba acá, y bueno, una vez que allá abajo tuvimos mucha gente, era un departamento mucho más chico, y dije: necesito más espacio, tener mis clientes, ella igual sus clientes, y ahí nos separamos. Y de ahí yo subí un piso más, sigue existiendo abajo y yo estoy arriba...y ahí yo arrendé el departamento acá y empecé... primero. Bueno ya obviamente tenía una cartera de clientes más grande y podía sostener el local, comprarme más camillas, comprar aparatología y mientras hacía eso tenía gente que venía a trabajar externo. Así, como, venía una persona, hacía un masaje y le cobraba un porcentaje y eso para mí igual era ingreso de dinero, hasta que después esto fue cada vez creciendo más, pero sin haber empezado nada, así como esto, esto y después lo otro. Pero llegó el momento en que en realidad ya tenía que hacer inicio de actividades, entregar boletas, porque ni siquiera entregaba boletas, así como, abres una parte donde atender gente, pero ni siquiera tienes inicio de actividades. Y creo que estuve un año así, hasta que en el 2006, cuando conocí a estas chiquillas que vinieron a asesorarme, me dijeron que no, que esto ya debía funcionar como empresa, que tenía que tener inicio de actividades, tenía que tener asesoría con abogados. Así que ahí empezamos a formar lo que era la empresa y buscarle un nombre.

¿Cuál es el nombre?

Revitase, vitalidad corporal.

¿Lo inventaron ustedes?

Si, en realidad era súper complicado inventar un nombre, era como *revitase*, revivir de nuevo

¿Se le ocurrió a Ud.?

No, igual con un poco de ayuda pero entre amigas, después hice todo el proceso de la inscripción de la empresa, primero que nada el inicio de actividades, mandar a hacer boletas, a mi nombre...después hacer la iniciación de la empresa, que igual es un proceso largo, aparte de sacar el permiso de acá de sanidad, porque nosotros tenemos que sacar un permiso del Ministerio de Salud que autoriza a trabajar como nosotros trabajamos, porque igual nosotros trabajamos con el cuerpo, la piel, entonces igual tenemos que tener una autorización. Entre todo ese proceso yo dije, es mucho. Tienes que ir a sacar ese permiso, después ir a la municipalidad, que el local sea, en realidad para trabajar con público, que sea de uso comercial. Lo bueno es que este edificio está plenamente habilitado para uso comercial, el edificio completo, porque son todos receptores, abogados.

Pausa...Entonces, íbamos en el inicio de actividades

Entonces recién ahí pude hacer el cuento real, justamente mi pololo en ese tiempo era abogado entonces él me ayudó con la parte de formar la empresa, porque igual en ese tiempo tenía la asesoría de otros abogados, pero como él era abogado me hizo todo. Tuvimos que ir a una notaría inscribirla, al registro comercial y todo un cuento. Y desde ahí ya empecé a funcionar como normal. Pude hacer publicidad, antes no podía hacer publicidad. El cuento de entregar flyers, no podía porque en realidad como no trabajaba legalmente, no se podía. Entonces empecé a entregar flyers, como al año siguiente hice la página web, y en realidad empezó a llegar mucha gente por la página web; más que por flyer-porque cuando uno hace el flyer igual es bien bonito y todo-más que por eso era por la página.

¿En qué año fue la página?

En el 2007, ahí empecé con la página web. De ahí ha ido cambiando...y más que nada acá la gente llega con datos, o sea, se van pasando el dato unas a otros, y como estamos tan escondidos, he tratado de hacer publicidad en flayes y todo eso, pero en realidad funciona el dato

¿Quién te ayudó con esto de la página?

Igual fue con el tema de la asesoría, ahí me dieron otro dato de empezar a hacer las páginas web, y ahí fue la primera página web que me hicieron.

¿Tiene otra?

Ahora ya la cambie sí, porque era una página como bien básica, entonces ya la he ido modificando, de hecho ahora está por salir, dentro de la próxima semana, van a subir una página nueva. Pero ha funcionado bien el tema de la página igual. En las páginas amarillas también estoy. Porque los clientes buscan un lugar cercano. O sea estoy en el trabajo, y busca algo que quede cerca del trabajo. Más que nada es que quede cerca del trabajo, porque acá no vive mucha gente alrededor. La mayoría sin oficinas, entonces a la gente le gustaba porque en realidad lo encontraba privado, porque no la ven entrar a un centro de estética, la ven entrar a un edificio, no saben dónde va, entonces eso les gusta un poco.

Ud. me contaba que había trabajado en un centro de estética, pero antes de este negocio, ¿tuvo algún otro negocio previo a éste?

No, para mí era súper complicado, lo que pasa es que yo no soy de acá de Santiago, soy de provincia, entonces llegue acá por el hecho de que quería estudiar algo con estética. Y me encontré con el tema de estética general y cosmetología, que me interesaba mucho. Y ahí hice esos cursos y empecé a trabajar en el centro de estética, en realidad como trabajadora no ganaba tanto como teniendo mi propio negocio. Entonces hay partió mi idea de independizarme.

¿Te motivo eso, que podías ganar más sola?

Claro, yo... de hecho cuando empecé a trabajar después, cuando trabajaba en el centro de estética, en mi tiempo libre trabajaba a domicilio, entonces ahí empecé a hacer mis clientes, pero en realidad a domicilio podía atender a una sola persona, pero en un centro de estética podía atender a tres o cuatro personas a la vez, porque en realidad una va alternando el tratamiento. Por ejemplo tú vienes acá, te puedo atender adentro, te pueden hacer masaje, uno con calor, te pueden tener varias personas a la vez. En cambio a domicilio era una persona, perdía tiempo en locomoción, uno o dos horas, entonces era pérdida de tiempo. Necesitaba un lugar más físico.

¿Eso qué año fue?

El 2001 trabajé en centro de estética, el 2002 trabajé en centro de estética igual, entonces como trabajaba por horarios, tenía o la mañana libre o la tarde libre, entonces en eso aprovechaba de hacer masajes.

Cuando comenzó el negocio, ¿con quién lo hizo?

Cuando empecé abajo lo hice con una amiga, y después cuando subí acá sola.

¿Lo de abajo, con la amiga fue formal o informal?

Informal, arrendamos el departamento y empezamos a trabajar juntas, pero eso fue un año, 2004

¿Qué cosas sabía cuando empezó el negocio?

De negocios, o sea, se que tenía que ingresar dinero para pagar los gastos, el arriendo, no tenía nadie que me ayudara así que no pagaba sueldo, trabajaba sola, hasta que en realidad me di cuenta que no podía sola. Porque llegaba tanta gente que no podía, estaba perdiendo de atender gente porque estaba sola, y de ahí empecé a contratar una persona, solamente con boleta de honorarios. Y le pagaba una comisión digamos, y de después de ahí, una persona más, porque acá tenemos temporada alta, entonces ahí contrataba personas por temporada alta, porque en temporada baja no me servía.

¿Cuáles diría que son sus habilidades para llevar a cabo esto?

En realidad cuando trabajaba en el centro de estética me di cuenta que era negocio, porque, llegaba mucha gente no eran barato, eran caro, y largo, entonces la gente se hace tratamientos de un mes y la gente seguía viniendo, que la limpieza que la hidratación, o sea era lo mucho que había atender, entonces yo dije, esto es lo mío.

¿Esa fue su motivación?

Sí, en realidad en el centro de estética en temporada alta contrataban gente por un masaje, le pagaban una comisión, no un sueldo fijo, pagaban pésimo. Ellos ganaban mucho dinero, entonces yo dije que no iba a estar marcando el paso toda la vida.

¿Cómo lo tomó la familia?

En realidad toda mi familia... tengo un hermano que tiene un negocio de abarrotes, igual ha ido creciendo, ya es casi minimarket. Tengo una hermana que tiene una pastelería, igual a ella la asesoraron un poco y ha ido creciendo.

¿Quién la asesoró a ella?

Ella no es de acá. Es de Ovalle... Eso mis papas igual fueron comerciantes, entonces como que toda la vida he estado metida en el tema de no trabajar con gente... dependiente.

¿Por qué no te gusta trabajar dependiente?

Porque pagaban súper mal, trabajaban muchas horas, y en realidad yo no estaba dispuesta a eso, necesitaba tener mi horario.

¿Fue harto el riesgo?

Si, fue harto el riesgo porque en realidad, como te digo, no conocía a nadie acá en Santiago, fue como empezar de cero, nada. Y me fue bien. A la gente le gustaba el trabajo, le gustaba el trato, se sentían como acogidos, de hecho el local es súper chico, lo ven como tan familiar, tan acogedor, entonces les gusta.

¿Actualmente con quienes trabaja?

Ahora tengo tres personas trabajando.

¿Cuándo llegaron ellas?

El 2007

¿Después de la asesoría?

Si después de la asesoría.

¿Y antes de eso tenía gente?

Personas que trabajaban por temporadas no más, temporadas que las necesitaba estaba acá

¿Las personas que trabajan ahora están...?

Fijas, desde ese tiempo están fijas

¿Por qué?

Porque en realidad hemos hecho un buen equipo de trabajo acá, nos llevamos bien, como un equipo, o sea cuando llega una persona, no es que la atiende una sola, persona, sino que la atendemos entre todas, tenemos el mismo método de trabajo, en realidad yo creo tenemos un buen equipo.

¿Por ejemplo si tú no estás, dejas a cargo...?

Si de hecho yo, como yo soy de Ovalle, voy una vez el mes allá a trabajar, y acá se queda ellas, y no hay drama, el negocio sigue funcionando igual. O si yo no vengo una semana o dos porque me fui de vacaciones y sigue funcionando igual, son de harta confianza.

¿Cuándo te toca hacer trámites, y cosas del negocio, con quién los haces?

Yo, todo yo

¿Tienes problemas?

No, todo bien

¿Y los de la formalización?

Lo del nombre...

¿Lo del SII?

Aah si, hice todo yo. En realidad yo soy la que hace todo.

¿El novio la ayudó...?

Si, en la parte... en realidad hacer una iniciación de actividades es algo súper fácil, voy al SII, voy a hacer un inicio de actividades y lo haces. Y voy a timbrar boletas, no tengo problemas, no es algo que no pueda hacerlo. Y ahora tengo un contador, que igual está súper pendiente del negocio.

¿Cuándo se enteró que todo esto era necesario?

En realidad mi pololo siempre me decía, que tienes que hacer algo más... y tengo otra prima que es ingeniero comercial, estaba estudiando en la chile en ese tiempo. Y me decía que están haciendo unas asesorías súper buenas en la universidad, "quieres que te ayuden" y todo el cuento. Y yo... "ya", que igual lo necesito. Fue súper bueno, porque me ayudaron a ordenarme un poco cuando empecé porque, o sea, que tengo que hacer primero, entonces me decían "tienes que hacer esto primero" el tema del inicio de actividades. Después, veamos el tema del nombre. Después el tema de la sociedad, ahí me asesore con mi pololo, me hizo el tema de la sociedad, y de ahí ya

quedó un poco más ordenado el cuento. De hecho aún faltan hartas cosas que hacer, pero ya hasta por ahí puede funcionar bien.

Eso en términos del negocio, pero personalmente ¿Cómo influyó esto de tener la asesoría?

Igual me ayudo harto, pero ya era algo más serio, o sea tener una página web, o poder hacer publicidad, sin problemas era ya otra cosa. Antes ni siquiera tenía un computador, no mandaba mails, nada. Ahora todo funciona a través de mail, estoy en contacto con mis clientes todo el día, me piden hora por mail. Les mando la publicidad y promociones que hacemos por mail, que antes no lo hacía.

¿Hay algún tipo de persona con la que prefiera trabajar, en particular?

¿Así como...?

¿Amigos, vecinos, familia...?

No

¿Cómo contratas tú?

Una de las chicas que esta, estudiamos juntas, la otra persona en un tiempo sub arrendé para una peluquería, y esta peluquera venia con una secretaria, bueno, me quedé con la secretaria y la otra se fue. Y la otra la busqué por intermedio de internet, que necesitaba una persona y estuve haciendo varias entrevistas y andamos súper bien, no hemos tenido problemas.

¿Cómo se siente con el negocio?

Bien, estoy haciendo lo que me gusta, y con ganas de seguir creciendo además, porque igual siento que ha pasado harto tiempo y mi negocio como que ya necesita como crecer, ampliarme de hecho, porque en temporada alta esto se hace chico, falta más espacio, entonces ya necesito ampliarme. Pero feliz, bien porque tengo mis horarios, no tengo problemas.

¿Tiene planes a futuro?

Sí, de hecho por eso empecé a ir ahora al créeme que me invitaron porque de ahí siempre saco ideas nuevas, o salgo con algo así como que te da más energía.

¿Qué clases va?

Administración, es que vas pasando por etapas...

¿Cómo se relaciona con los demás microempresarios?

Bien, se ha armado un grupo bien entretenido, de hecho las clases son súper entretenidas y se hacen súper cortas, porque cada uno tiene tanto tema de conversación y cada clase voy conociendo más gente, todos tienen su tema y su negocio, es bien entretenido... así que bien, quiero sacar de ahí ideas nuevas

¿Has conocido a alguien del rubro?

De lo mismo que yo... hay pocos, he escuchado por ahí una peluquera, los demás puro negocios, hay de todo en realidad, y de todas las edades, va harta gente, y todos estamos ansiosos por aprender

¿Cómo es que sale con nuevas ideas?

No sé, de repente gente que te dice de forma podría ampliar, de qué forma podría hacer marketing, publicidad...

¿Qué es lo más valioso de su negocio? Como lo entienda...

Saber trabajar con las manos, porque es algo que no necesita... imagínate de repente hacemos una relajación y sólo con tus manos, ni tampoco necesitas una cantidad de productos, además \$120000 te lo ganas en una hora.

Esto de la expansión ¿estaba planificado...?

Si, en realidad el año pasado estuve a punto de arrendar una oficina al frente, y siempre estuve entre si lo hago o no lo hago. Y ahora ya creo q este año tendría que ser.

¿Cómo llegó a lo de créeme?

Yo creo que quedó el registro después de la asesoría, porque me llamaron, y parece que una de las formas, es que uno había participado antes y parece que hicieron unos stands y la gente se inscribía...

La llamaron y dijo...

Me habían llamado el año pasado pero no tenía tiempo, y ahora como estamos en temporada baja, sería ideal, tengo más tiempo y estuvo bueno porque en realidad va a pasar hartos temas durante el año, aparte que ustedes ven la parte que uno no sabe, la parte teórica, como tus fortalezas y debilidades, cosas que uno no las ve en tu negocio. Pero ahora uno las sabe

¿Considera que hay una diferencia entre lo que sabe por experiencia a lo teórico?

Hasta el momento, si, en realidad cuando te dicen, ustedes tiene que pensar primero en que va a ser tu negocio, y después realizarlo. Como tener las ideas bien claras, o la

estrategia, saberla bien antes de hacer el negocio. Eso no lo sabía, o sea yo lo hice nomas.

¿Considera que hubiese sido distinto?

A lo mejor, hubiese empezado de otra forma, quizás sería un negocio más grande. Aunque nunca es tarde. Siempre he ido de a poco, de a poco, avanzando, a pasos lentos, quizás hubiese sido más rápido.

¿Qué fue lo más rescatable de la asesoría anterior?

Que me ayudaron a ordenar, y a iniciarlo, porque no estaba hecho, estábamos funcionado así nomas y fue una etapa bien importante, o sea, determinamos como se llama, en qué estamos trabajando.

¿Participaste sólo de la asesoría?

De la asesoría venían para acá, venían dos chiquillas.

¿Tenias algún familiar que te apoyara?

No, estaba sola

¿Y cómo te sentías con estas niñas?

Bien, si, empezaron como súper bien, con la asesoría, al final cuando estábamos terminado se pusieron un poco flojitas pa venir, entonces tenía que estar llamándolas, igual lo entiendo porque son estudiantes, tienen sus cosas que hacer, no sé si un ramo o no, pero empezaron súper bien, y después fallaron. De hecho después me hicieron una entrevista en el diario la nación

¿Cuándo?

Hace como 2 años, vino una periodista y me hizo preguntas y después salió en el diario la nación, por la asesoría que me habían dado, y que hacía y todo el cuento.

¿Era sobre eso?

Claro, me preguntaron más que nada en que me sirvió la ayuda y todo eso. En realidad si yo encuentro súper bueno lo que están haciendo, porque hay muchos negocios como yo que no tienen idea que hacer como empezar.

¿Cuál es tu evaluación general de la asesoría?

Yo le pongo de verdad... un seis, si igual estuvo bien, en ¿qué año de la carrera?

Cuarto,

Faltaron un poquito pero igual estuvo bien.

¿Los logros que se obtuvieron, los vio durante la asesoría, o cuando terminó?

Cuando terminó...

¿Y durante la asesoría vio algún avance?

Obvio, sí, ellas vieron el tema de tomarles a todos los clientes el mail, como poder contactarse con ellos, el tema de la página.

¿Y cómo va con eso ahora?

Es importante, si es como la base, si de hecho yo ni siquiera sabía computación

¿Donde aprendió esas cosas?

Mmm, así aprendí como lo básico, por mi cuenta

¿Y en el créeme?

Ahora sí creo que van a haber, pero parece que es bien básico lo que van a enseñar.

¿Y va a seguir en el créeme?

Si voy a seguir, todo, es un año completo. Antes tu tomabas administración, contabilidad, tomabas uno de los cursos, este año son todos, es un año.

En términos familiares, ¿te ves con familia, tienes hijos?

No

¿Y pretendes...?

Si, más adelante si

¿Crees que van de la mano?

O sea, de la mano no, porque tendría que ausentarme del trabajo, pero quizás igual puede ser manejable. Y el negocio igual puede funcionar solo, no depende que yo este acá.

¿Cómo logro esa capacidad de que el negocio ande solo?

Teniendo confianza con las personas que trabajan acá,

¿Se considera la jefa de acá?

Si claro

¿Hay alguien que sea segundo al mando?

No, no está definido...

¿Cómo ves los temas de las platas?

Sí, es un tema que ha sido tema, era como que metía todo a un solo saco, hasta que un día dije, voy separa un poco el cuento, y abrí una cuenta corriente para la empresa y una cuenta corriente a mi nombre. Todo lo que es de la empresa, de hecho, trabajo con redbanc, va todo a la empresa, entonces hago todos los pagos, y de ahí si queda algo va pa mí, me hago un sueldo variable.

¿En qué año hizo separación de capital?

Yo creo que eso lo hice hace 7 años. Como ya tenía cuenta corriente, y tenía que tener un año de IVA. De ahí empecé a... antes metía todo a un saco, y después saco nomas pero no me doy cuenta

¿Tiene préstamos?

No he sacado

¿No ha querido? O ¿no ha podido?

No en realidad creo que lo voy a hacer más adelante, porque necesito más líquido y todo el cuento. Pero además como el banco te ve cuanto es lo que ganas, yo creo que ya ahora sí.

¿Tienes mucha variabilidad o inestabilidad?

Para mí, si igual es que esto es como que te va súper bien una temporada y después a la otra tú no sabes cómo te va ir. Entonces igual yo trato en la temporada alta guardar para la temporada baja.

¿Cómo calcula su sueldo?

En realidad es variable, porque si en temporada alta me fue bien, ya me sobró "tanto" después de pagar las cosas...

No ha tenido la intención de fijar un sueldo...

Si, sería ideal, pero en realidad por ahí me falta un poco para ese tema

1.2 Entrevista 2, Participante B

¿A qué se dedica?

Bueno, me llamo E y hace muchos años, hartos años, digamos 30-35 años que me dedico a la artesanía y cerámica. Estudie en la universidad católica, haciendo cursos de extensión, me fui desarrollando, autodidacta. Hice cursos en la Chile y después me dediqué a eso. También he hecho clases de artesanías en la tercera región. Bueno, y hace 8 años que tengo el taller, antes me iba bien porque antes se cotizaba mucho más la artesanía chilena, se cotizaba bien afuera y acá en Chile. Y fuimos desarrollando estos talleres, pensando en que cada día iba a ser mejor, con más apoyo. Nos fuimos dando cuenta que nuestro sacrificio era totalmente independiente. Porque el desarrollo nuestro fue solo, por ejemplo, nunca he recibido un apoyo de...trabajando en serio, organizando exposiciones que a la gente le gusta etc.... y bueno yo... somos auto gestionados en esto de la artesanía, y lo que tenemos yo encuentro que es valioso porque sin tener conocimientos administrativos y técnicos, de comercio exterior o de economía etc. Amamos la tierra, amamos la naturaleza, amamos lo que hacemos y no nos dedicamos a los números, y así todo hemos logrado mantener, desarrollando un taller, una empresa como le llaman ahora que a mí no me gusta el término porque es una mentira...y dicen... empresa y mentira, somos artesanos totalmente auto gestionados que hemos sido capaces nosotros, artesanos sin ningún conocimiento de... como dije antes de economía, no somos economistas, pero si tenemos esa capacidad de desarrollo y de emprendimiento que tampoco me gusta ese término porque lo encuentro mentiroso... de emprender y nadie se preocupa de nosotros. Yo tengo que pagar impuestos, soy un tipo honesto de este país y en este minuto ha sido muy difícil porque con todo lo que es el famoso tratado de libre comercio nos ha perjudicado. A nosotros nos ha hecho mucho daño, al artesano chileno al verdadero creador de artesanía de identidad estamos fuera del sistema, el sistema no nos considera, pero seguimos dando la pelea, el desarrollo, encontrar un público que nos compra, y que es fiel a nuestro, y anda buscando lo simple, la cosa hecha de greda, la identidad.

Usted me decía “creamos” ¿con cuántas personas más trabaja?

Digo creamos porque trabajo con mi señora, pero hablo por la otra gente que también hace cosas, o sea yo creo, creamos en relación, al resto de los artesanos que han tenido que dedicarse a recoger papeles. Porque tienen responsabilidades, y ahora no venden... no hay del municipio, del estado, el gobierno, en realidad a nosotros no nos considera, consideran a una elite. Pero... siento que acá todas estas organizaciones, que SERCOTEC, que PROCHILE, el Consejo Nacional de la Cultura y las Artes, FOSIS, y todas esas cosas... yo te digo he golpeado mil puertas y cero. Entonces, por eso digo esas cosas de los micro empresarios...esas personas que haciendo pan amasado tienen que registrarse en SII, pagar impuestos, entonces...

¿En qué año considera que esto empezó ese desamparo por parte de las autoridades?

Siempre, yo tengo cartas, ponte tú que los artesanos, había cierta época en que uno salía a la calle a vender y... bueno en realidad no siempre, porque en gobiernos anteriores hacían muchas exposiciones, pero exposiciones de artesanías porque ahora las que se hacen con los famosos tratados de libre comercio donde entra mucha muchos cachureos y nacieron artesanos como hongos estos de la lluvia... porque va a San Antonio, Estación Central, Rosas, compran artesanía, la arman compran todo hecho y lo arman, y si vas a una feria de artesanía tiene todos lo mismo que el Incienso, las velitas, la roca hindú etc. Entonces, por ejemplo, nosotros hacemos un anillo con mi mujer, ese anillo nos cuesta ahora que subió el gramo de plata, esta carísimo el gramo de plata, nos sale a 3 lucas, y lo vendemos en 4 más un tanto por ciento, mas el IVA que tenemos que pagarlo porque estamos formalizados, lo terminamos vendiendo en 5 lucas, y el tipo de al lado tiene mil anillos, muy bonitos, no digo que son feos, pero los hace a máquina, los vende a luca. Y la gente compra a luca, porque anda buscando economía. Entonces el tipo vende 20 anillos y yo 1, con suerte.

¿Algunas de estas instituciones que nombró ha sido en particular más útil que otras?

Ninguna ha sido útil, por ejemplo así como estatales... el 2009 presenté un proyecto a SERCOTEC y todo estaba bien, pero inventaron que yo no tenía claro ciertas cosas, llevo 40 años con un negocio, me ha ido bien, mal y todavía no tengo claro...este sector se está convirtiendo en un sector con mucha gastronomía, internacional, presenté mi proyecto y el último día me dicen, su proyecto no sirve. Y fui a reclamar que nos pusieron en un rubro que no corresponde, por eso te digo, el último tratado de la Soledad Alvear, nos fuimos a la *miercale*. No sé si es porque soy muy trasgresor, pero siempre digo lo mismo, la otra vez me invitaron a la CORFO, planteé todo esto, nunca más me llamaron, y es cierto, no tenemos espacio en la municipalidad, el alcalde de Santiago. Mira nosotros nos juntábamos entre el 99, 2000, al 2004 nosotros hicimos una exposición, logramos juntar 13 artesanos de la RM más un invitado de la 8 región, vendíamos un montón. Era un éxito, en ese tiempo era Lavín, con él ningún problema, el tipo firmaba...y la hicimos durante esos 5 años, era un éxito, incluso tenemos testimonios firmados, y nada, no les interesa nuestro trabajo. Celebran el día del artesano, el 7 de noviembre, te dan una empanda y chao. Y tengo todas las veces que nos rechazaron, y la última es que SERCOTEC no tiene proyectos de capital semilla para providencia... lo encuentro hasta clasista.

¿Respecto a lo que dijo con lo de pagar impuestos, usted esta formalizado?

Sí, tengo que tener IVA de artesanía y demás

¿En qué año?

92, 94, tengo hartos años. Y acá llegue el 92 y 93 más menos, saque iniciación de actividades. Y tengo patente también, de la municipalidad.

¿Cómo se entero, o cómo llego a esto de la asesoría en la U?

Estaba haciendo un curso de alfarería acá en el centro social de providencia y la mamá de un estudiante de ahí me dijo, están haciendo unos cursos para micro empresarios y bien, todos muy agradables, los estudiantes también

¿Usted fue a clases?

Si a clases

¿Lo del créeme?

Si el créeme

¿Qué año fue eso?

2009, por eso como ya estaba formalizado y esa onda, me designaron un par de jóvenes para que vinieran a asesorarme en la parte... de ordenar, costos, todo eso, los cabros hicieron todo un estudio de costos, desde que saco la greda, cuántos minutos me demora, para llegar el valor real de la pieza en términos de costos.

Cuando conoció a estos chicos, ¿cómo decidieron hacer este estudio de procesos?

Mientras tú vas, la primera clase, tú hablas y de repente en conversaciones, en mesa redonda, me dijeron si yo quería asesora jurídica y económica, perfecto dije yo. Me hicieron las 2 asesorías.

En particular, ¿qué se hizo en la jurídica?

Con el estudiante que me tocó...muy simpático el chiquillo, el me asesoró en todo lo que es mis deberes y derechos frente a impuestos internos, entonces mis derechos en caso de que yo estuviera casado, separado, porque estoy formalizado como persona natural, entonces, me preguntó, si yo quería hacer una empresa como sociedades anónimas, o de responsabilidad limitada, entonces empezaron a ver todos los resquicios legales. Entonces me decían "que pasa si su señora el día de mañana se separan" y no sé, en el fondo tienen razón, así que al final hagámoslo como persona natural.

¿Usted estaba como persona natural?

Si

¿Y siguió así?

Y ahora de hecho trabajo con ella, ella hace sus trabajos, pero yo soy representante en todo. Y si pierdo mi patrimonio, lo pierdo yo, que si no tengo nada.

¿Usted prefirió seguir así?

Si, después que estudió todo el cuento, si me convenía o no, me dijo que prefería que siguiera así.

Con respecto a los alumnos de economía, ¿Cómo se dieron cuenta de esto de los costos?

Estuvimos conversando acá, yo les decía: “yo agarro un poco de greda, y hago la pieza y no calculo el tiempo ni nada. Entonces, después esa pieza la vendo en 10 lucas, 5 lucas dependiendo del tamaño, dependiendo de esto y la gente la compra”.

Y los cursos esos igual son muy buenos y tú te das cuenta, en términos administrativos, por eso te digo, que nosotros... alguien debiera tomarnos en cuenta porque nosotros sin tener conocimientos administrativos hemos sido capaces de mantener un boliche y seguir adelante. No soy rico ni nada, pero he logrado mantenerme. Ahora dicen, el Banco Estado es otra mentira. Si voy a pedir como micro empresario y no me dan, me revisan los últimos días, un día a 100, 500 y al otro día no vendo na, no vendo na... y sin embargo el otro día me llamaron por teléfono que tengo un crédito de 1 millón, 2 millones de pesos para que consuma lo que quiera, que cómo los va a pagar, es cuento suyo, pero les pido para desarrollo de mi empresa y no me dan. Es una cuestión injusta, a quién le pido, a un *senadorucho*, un *diputaducho*, que no he votado por ninguno y creo que no me he equivocado, porque todos son de la misma calaña. Y todo es una mentira, que los micro empresarios, el banco, el patito, que Prochile y todo es una mentira. Una vez vino una mujer para acá del FOSIS, me hizo una entrevista, que don Emilio, que abarataría los costos... no me llamo nunca más. Qué quieren, a mí siempre me invitan a seminarios y yo le dije a la niña del banco que micro empresario... y me dijo a ver cuánto vende usted mensual, le dije 5 millones de pesos, y me dijo, a no, está bajo lo que necesitamos, necesitamos sobre 24 millones de pesos... es todo una mentira, Piñera miente, y la Concertación miente, y nadie resuelve nada. Yo no estoy pidiendo que me den, así como me exigen que pague impuestos...ahora estoy trabajando en diseño con un amigo en la chile

¿Cómo llegó a eso?

Por ahí, a mí me gusta conversar, y con Gabriela Valenzuela, la niña de créeme, me llamó, me dijo que están en eso, y fui y lo encuentro maravilloso.

¿Eso de los costos, ese estudio que le hicieron, lo utiliza actualmente?

Claro, pero como no tengo mucho movimiento... para mí el cliente, el verdadero cliente es el turista, y he hecho página web, y eso, pero falta.

¿Quién le hizo esa página web?

Esa página me la hizo otro amigo de la uniacc, yo hice un trueque...

¿Entonces eso de los costos?

O sea, eso de los costos evidentemente que lo he practicado y me sirven, pero son para una organización más acabada en el cuento. Pero si me pides la afluencia de público, no funciona, porque necesito... ahí es donde está la cosa del Sernatur, voy al Sernatur y una *tracalá* de viejos inoperantes, tipos fumando... yo les muestro, hago esto... "ahh que lindo...pero a qué viene aquí". Yo necesito que Sernatur me apoye con visitas de turistas un guía que lleve turistas..."ahh si... vamos a ver". Salí *bajoneao*. Y no es que sea negativo, pero no te puedo decir que las instituciones funcionan.

¿Cuáles fueron sus expectativas al comienzo de la asesoría?

De dar un desarrollo, y poder formar una empresa real, pero insisto mientras no tenga mi desarrollo, de afluencia de público, voy a seguir que un día vendo otro día no. Ahí falta que Sernatur...yo no sé si ustedes tienen injerencia de entregar un informe de lo que uno plantea. Por ejemplo, yo tengo un rubro distinto de los que van a las clases de créeme, porque toda la gente hace chocolate, hace pancitos, hace ropa, se dedican a la confección. Entonces yo era el único, que...yo hago artesanía, y ese es otro cuento, definamos que es artesanía, de repente en SERCOTEC y Prochile que dice nosotros apoyamos al artesano, pero ¿el artesano que hace vinos?, ¿el que se dedica a cultivar? o ¿hace mermeladas caseras?, ¿artesanos?, entonces definamos artesanía. Para mí yo lo tengo súper claro, o sea artesano, para mí es algo que tú haces con las manos, pero que haya creación. Por ejemplo, si compro esa raza, la pinto y le pongo un copihue que diga chile, eso no es artesanía, es manualidad es tan respetable como cualquier pega pero no es artesanía. Es cuando primero que nada tienes una cuestión de tradición, y cuando tú vas buscando e investigando, creando una cuestión de identidad. Por ejemplo, cuando vas a Pomaire, hay identidad, pero se ha ido convirtiendo en un comercio, por estas mismas cosas de las ONG's toda esa onda, los gringos dicen yo quiero ese cacharro color, amarillo, color oro, plata y todos los artesanos de ahí les pintan al gusto y se pierde la tradición. Yo lo único que quiero es mantener la identidad de este país, como continente latino. Para mí la artesanía es muy respetable, pero es manualidad. Por ejemplo tejer ese telar, uniendo los colores, eso es artesanía, pero si una señora teje crochet, eso es manualidad, es bonito pero es manualidad. Además yo trabajo con libros, rescato el color, la forma de trabajo, etc, nosotros lo único moderno que usamos es el horno, porque las técnicas que usamos son técnicas precolombinas.

¿Cómo aprendió sus técnicas?

Estudiando, investigando con otra gente, yendo a museos, por libros, yendo a seminarios, Con otros amigos, ese tipo de cosas. Para mí eso es artesanía, cuando hay un rescate. Pero para las autoridades es cualquier cosa. Cuando estoy estudiando

una cultura, chinchorro, estoy rescatando. Todo eso tiene su nombre, su investigación. No están hechas porque a mí se me ocurrió, es porque empecé a investigar, la cultura, la época.

Usted dijo algo muy interesante, que sin saber administración, ha logrado mantener esto a flote. ¿Considera que ha aprendido algo al ir a créeme o con las asesorías?

Claro que aprendí, por ejemplo, ahora trabajo con precios reales, o sea, nunca había sacado los costos paso a paso. Por ejemplo, hago esa tazita... ¿cuánto? 3 lucas, y el costo me salía en esa época 2.900. Entonces el poquito de greda me salía \$300, y no contaba la pintura, me subía el costo paso a paso. Entonces, el costo, cuando hicimos el trabajo con estos cabros me di cuenta que el costo, la tasa me salía 2.900, entonces esa cosas, me ayudó. Ahora con los metales también, pesar el metal, el trabajo también, ese arito ¿cuánto pesó?, 5 gramos. Son 5x8 40, son 4800...y la soldadura, el gas, el desgaste de herramientas, el tiempo, la pasta de pulir, entonces el costo real me salía 7.500, entonces trabajo y me ha costado harto aprender a hacer con los números y con calculadora, porque pa' las matemáticas no soy muy bueno. Entonces agrego el IVA. Porque tengo que trabajar con los corruptos de este país. Y ahí me he ido desarrollando en esto, trabajo con precios reales, de repente me equivoco con los precios, pero es problema mío, lo calcule mal...ahora a mayor producción evidentemente que el costo baja un poco. Llegó un momento en que yo trabajaba mucho...

¿Qué tiempo?

Fueron los años 80's 90's, fueron los años en que había mucho movimiento de artesanías, mucho de todo y se vendían muchas cosas, hacíamos ferias...yo participaba en la feria de Concepción, llevábamos 10 cajas de artesanías y llegaba con mi mochila y 2 figuras que no se vendieron, pero vendía todo. Acá en el cerro Sta. Lucía... no te terminé de contar porque no se hizo más... En Concepción también, llegó la Concertación empezaron a cobrar plata, a reducir la cosa, tenías que pagar 70 lucas por participar, antes no, pagabas un aporte voluntario, que es lo que corresponde para apoyar el desarrollo de la artesanía. Ahora vas a la municipalidad y te cobran 300 lucas por artesano, no se venden 300 lucas, si te pones por 15 días no vas a vender 300 lucas. Porque no hay un público que compre, están acostumbrados a comprar baratijas. Y te lanzan lejos pa' que les estorbes, no te vea la gente, entonces no hay una coordinación. En ese tiempo, no, habían hartas oportunidades. Después llegaron los organizadores de ferias, los hacedores de ferias. Ellos hablaban con el alcalde y te daban un pedacito de parque, 300 puestos, el alcalde te cobra 500 lucas, y pa ganar plata... vas a cobrar 200 lucas, no sé. Eso te sale 1 millón, pero estas cobrando 3 millones...el negocio pa' ellos. En diciembre me llamaron unos tipos, me dicen, "somos artesanos, tenemos un espacio acá en el mall de Maipú, por 2 meses" vale \$395.000 + IVA si iba a participar 1 mes tenía que dar el 75%, imagínate más el IVA salía 500 lucas, no se vende esa cantidad de plata. Bueno... te voy a contar...la cosa de los 5

años, Lavín daba permiso, todo bien, teníamos apoyo de la división de organizaciones sociales, incluso nos prestaban la música para la inauguración...nos iba bien, era pura artesanía hecha por creadores de la cerámica, éramos puros ceramistas. Porque tu trabajas la cerámica, pero hay diversos estilos, entonces había variedad... nos iba bien, el que menos vendía, vendía 700 lucas. El año que menos vendí fueron 500 lucas. Mi señora también vendía aparte, 800 lucas, otros 700, nos iba bien. Y estábamos pensando en crear eso como una institución, hacerla crecer, nacional e internacional, invitar ceramistas de Perú, de Bolivia, y traer, darle un carácter nacional e internacional, y estábamos todos en eso, estábamos súper contentos. Hasta que llego el año 2004 elecciones de alcalde y ganó este Alcaíno, bueno "irá a seguir la misma situación", hicimos los trámites, la funcionaria nos atendía muy bien, hicimos todo nuevamente, le contamos la idea de internacionalizar, lo encontró espectacular pero ella no corta el queque, pasa por la municipalidad, no sé qué cosa. Nos tramitaron y no nos decían ni sí ni que no, llego el día que teníamos que montar la exposición vamos a la encargada y nos dijo "no ustedes no tienen permiso". Y el alcalde nunca nos tomó en cuenta, pedimos audiencia, nada. Después cuando salió este otro, nada, entonces de ahí que se disolvió el grupo. Bueno yo tuve hasta 5 ayudantes.

¿Han pensado revivirla en otro lugar?

Es que no te agarra, la gente se aburrió, hay artesanos que se dedicaron a otra cosas, mecánicos... la otra vez trate de re organizar el asunto, acá en providencia, ¡nos cobraban\$ 2.800.000!!!

Bueno, para comenzar a concluir ¿Qué es lo que más rescata de la experiencia del créeme o de la asesoría?

Bien, lo que más rescato es eso, es bien loable lo que hacen los cabros, pero creo que me gustaría que fuera más, es difícil, pero encuentro que es muy poco, muy poco tiempo. Porque por la experiencia que yo cacho, porque tengo amigos, van a lugares, pero después terminan, y quedan cero porque siempre quedan dudas, Gabriela siempre dice llamen, si quedan dudas, pero igual de cosas, entonces debe haber un seguimiento. Lo rescatable es eso, armamos el diseño, eso rescato, ahora por ejemplo eso de salir en el diario no tiene mayor trascendencia, la nación no la leía nadie, pero creo que también es importante que uno salga.

¿Se acuerda específicamente que hicieron los chicos de economía, los pasos?

No me acuerdo, en realidad me hacían muchas preguntas, después iban haciendo sus trabajos. Lo que sí me acuerdo mucho es cuando empezamos a medir, a pesar, tomando la hora de trabajo, llegaban acá, estaban toda la tarde, tuve que hacer todo el proceso de trabajo para poder calcular el costo, eso... Y lo del seguimiento, es que son distintos rubros...

¿Cómo se relaciona con los demás en el créeme?

Yo me adapto, si la persona hace pan amasado, yo me pongo a hablar de pan amasado. Si hace ropa también, me crie en un lugar donde se confeccionaba ropa, entonces los centímetros pa allá, pa acá. Pero yo traté de juntar a la gente, pero la gente es media reacia, no sé si tiene miedo, o es media tímida, a veces plantaba con gente que nos veníamos conversando, si nos podíamos juntar, y si, todos pensaban lo mismo, pero después no se pudo no nomas. Tampoco andar detrás, si resulta, resulta, no me importa el rubro, después de todo el comercio es uno solo, el objetivo es vender. Ahora si tengo que *amononar* más el nacimiento le pongo una cajita. Entonces esto del curso del créeme, esto de la imagen corporativa, el tema de la imagen, eso interesa a la que hace ropa, chocolate. Ahora que yo hago una cosa totalmente distinta. Ahora no sé, la gente igual tiene sus, no sé si temor a mí, pero les dices que haces artesanías y te ven como el tipo místico, así como el siútico... no sé, el hippie. Eso, trate de convencer a más gente, e... insisto, a mí me gusta tener relaciones humanas, porque una aprende cosas, experiencias. Y como experiencia del créeme, lo rescatable fue eso, y la dedicación de los cabros, pucha, los cabros dedicados a enseñarte. Yo se que a ellos le sirve, pero se da como una cosa mutua, el estudiante con el trabajador, las relaciones humanas son muy importantes. Bien, eso, es lo rescatable. A lo otro que me gustaría participar nuevamente, como pa' ir reforzar el cuento. Fíjate que conozco gente que quiere ir al créeme, le mande un correo a la Gabriela, me dijo que ya habían comenzado. Así que conozco otras personas. Hice el curso de computación, y se me echo a perder el mío, y no tengo pa' comprarme otro, no puedo ir a un ciber café estar 3 o 4 horas, sale caro, y así estoy parado en cosas como eso. Pero en relación al desarrollo de la asesoría, de lo que estuve el 2009, bien, bien, hacer eso del seguimiento. Pero bien...eso también, el otro día me metí a la página de la Corfo y te pedían un currículum pa' participar, porque no te dicen... que necesita. Yo necesito comunicarme con los gringos. El otro día no vendo una cadena porque el gringo me hablaba y no cachaba una. Podría agregarlo al créeme. Va mas allá de lo que hago yo pero hay gente que necesita comunicarse en inglés, este mundo esta globalizado.

1.3 Entrevista 3, Participante C

(No incluye presentación)

¿Qué asesorías tuvo?

La verdad es que a mí el banco me integró a la Universidad de Chile, ahí hicieron una ceremonia hace 3 o 4 años atrás, y ahí tuve asesorías, fue una persona de acá con todo el equipo del banco, en ese momento estaba el banco con la universidad, tengo entendido que ahora el banco se desligó, en ese entonces la Gabriela aun no tenía un cargo administrativo.

¿Qué fue lo que más le ayudó en su negocio?

Lo que más me ayudó fue a crearme el cuento, o sea me lo creía, ¿pero estoy haciéndolo bien?; a conocer también la red de micro empresas. El país entero ideológicamente está moviéndose, y eso te ayuda, “Oye tu qué haces”, soy micro empresaria me dedico a hacer comida saludable, y con eso basta. Antes yo sentía que estaba inventando un negocio y que para alguna parte tenía que ir, pero hay una realidad con los micro empresarios que es distinta. Yo le decía a mi papá “que raro, porque a mí no me dan crédito”-porque al banco no le dan crédito a una persona que se le ocurre inventar algo y lo quiere vender- que lata, siento que no había apoyo. Un día mi papá me dijo “ahora el banco va a dar créditos a gente como tú”.

¿Su familia cómo se ha involucrado con su negocio?

Si les gusta, alguno de mis hermanos, mis hijos de repente, esporádicos. Es que yo soy muy pequeña. Entonces de repente he podido pagar un par de sueldo a algunas personas por mano de obra, no le puedo dar el sueldo a uno de mis hermanos si quiere ganar 700 Lucas. Siempre ha estado pendiente de lo que hago, se aparece y algún día se va a quedar insertado.

¿En cuáles clases del créeme ha participado?

El año pasado, el antes, pasado y el antes pasado. Tomé todas menos contabilidad. Tome computación, gestión, finanzas... lo que pasa que el año pasado llegó mucha gente a dar charlas. Llegaron unos universitarios, de diseño también, o de comunicaciones, no mostraron varios ejemplos según la realidad de nosotros. Como que ellos -el tema de los cursos y de las asesorías-han ido creciendo, se han ido desarrollando, han ido aprendiendo, se han hecho una dinámica cada vez más entretenida, más potente.

¿Cuáles son sus expectativas con cada curso?

Aprender, lo único que quería y necesitaba era aprender para aplicarlo en mis actividades del día a día.

¿Cuáles son los conocimientos que ha adquirido?

Todo lo que significa el orden de los costos, la disciplina que hay que tener ahí, que igual creo que me falta. Porque hago muchas cosas; entonces en eso, hay que dedicarse, hay que dedicar tiempo y no soy muy buena pal tema de las cuentas. No es lo que me gusta, a mí lo que más me gusta es la parte creativa y la relación con las personas. Pero aun así me he aplicado en lo otro, porque tengo que llevar una cuenta diaria, una noción de los costos, lo que se vendió, lo que no se vendió, cuánto se ganó al mes.

¿Tiene definido los procesos productivos de su negocio?

Yo creo que si...

¿Desea tener otra asesoría, para tener más claro esto?

Si, por qué no,...no tengo empacho en aprender, y sé que tengo mucho que aprender y mucho que hacer. Entonces es un tema que no termina. Armar una empresa y hacer que crezca porque ese es el objetivo.

¿Tiene alguna recomendación?

Creo que tienen mucho que hacer...mucho que dar. Tienen que practicar y darse cuenta de lo que está pasando, puede haber mucha teoría, muchos ideales, muy idealizado. Creo que tienen que darle más tiempo.

¿Usted dice que las asesorías sean más largas?

Que no se terminen, que sigan porque eso también les va a servir para experimentar, ver cuáles fueron los resultados míos...los de la otra señora, cuál fue el desarrollo, cuál fue el resultado en 5 o 10 años más. Porque si se corta esto, ya no van a ser las microempresas, qué negocios se le va a ocurrir al sistema para que los ingenieros comerciales se apliquen. Porque así como uno *catetea* y *catetea*, ellos también deberían estar.

1.4 Grupo Focal 1, Participantes: D, E, F y G

La idea es que podemos conversar abiertamente sobre cómo fue su experiencia de la asesoría o del créeme. Y que puedan compartir cuál fue el impacto de estas actividades sobre su negocio o sobre ustedes. Digan lo que les parece relevante decir. La señora a nos estaba contando su experiencia y sobre cómo llegó a esto del créeme.

Participante C: Entonces lo que te contaba que en el fondo fui viendo de lo que aprendía que podía hacer yo concretamente. Porque uno no puede hacer todo, no se puede hacer todo al tiro, hay que ir evolucionando de apoco. A medida que una va experimentando y va descubriendo que es importante tal cosa primero y probarlo. Eso significa todo lo que tiene que ver con costos, con la relación con los clientes, en darles un buen producto, con el trabajo mismo. Y que sigan con lo que les está ofreciendo, que se dé una relación honesta, transparente. Si uno siente que una persona por alguna razón no le gusta, no le satisface tienes que plantearse. De esa manera uno va entendiendo mucho lo que está haciendo y lo que puede mejorar. Entonces, como te contaba hacía las cosas y las vendía, y compraba y desarrollaba todo lo que se tiene que hacer. Entonces eran 24 horas al día de dedicación a esto, que si bien era satisfactorio, de esta manera no iba a llegar muy lejos. Al final siempre me he dado cuenta que lo único que me ha resultado es seguir como estoy. Aplicando mi energía, aplicando mis conocimientos, todo lo que he aprendido acá y lo que me falta por aprender...

Con respecto a lo que decía de las cosas que ha ido aprendiendo, ¿cuántas de esas cosas considera que las ha ido aprendiendo en las asesorías o en el créeme?

Participante C: Creo que hay hartas cosas prácticas, como te digo, todo lo que es costos y también la relación con las personas, el estar con el cliente, saber lo que quiere, lo que puede pagar, hasta que punto yo les puedo dar un servicio y que lo puedan pagar sin que yo salga para atrás, que haya una ganancia recíproca. Eso para mí es súper importante, y lo he aprendido a manejar. Porque las cosas suben, siempre están subiendo. Y que haces si te subieron las verduras o la carne, no puede un día ganar diez y al siguiente 3, no es fácil. Suena muy bonito pero una cosa es enfrentarse al cliente, y decir le voy a subir los precios... y de repente se te va el cliente.

A Participante F ¿A usted la pasa algo similar?

Participante F: No nosotros hacemos trabajos a pedido, por lo tanto los precios tienen que estar incluido

¿A qué se dedica?

Participante F: Decoración, cortinaje, entonces manejamos los precios según el momento, por lo que las alzas nos afectan en cada presupuesto. Y depende del cliente si lo toma o no. Cada presupuesto refleja el momento...

Participante G: en cambio yo que estoy en el mismo rubro que ella (Participante C), tenemos un restorán, ella entrega, yo hago y vendo en el mismo lugar, por ejemplo, una semana, yo no puedo subir los precios semanalmente, ni mensualmente, yo tengo que trabajar prácticamente anual, entonces, esta semana, la malla de limones cuesta \$7000, y la próxima semana cuesta \$10000, entonces el rubro dejo de ser tan bueno como años atrás. Por lo mismo, es muy fluctuante, y son elementos que uno no puede congelar...por ende hay meses que una tiene una ganancia mayor y otra inferior, entonces eso me pasa y hay que aceptarlo. Ahora en el caso mío, con esto del créeme a mí se me ha ampliado el espectro, yo soy muy busquilla “¿y té qué haces?”, pregunto” por ahí, entonces yo di la idea de que compartiéramos entre todos los alumnos que estábamos ahora la bases de datos con el nombre, el teléfono, el correo electrónico y el rubro, para que entre nosotros intercambiemos negocios, hagamos negocios juntos. Porque por ejemplo, yo mismo ahora necesito cortinas, otras personas que venden productos naturales, entonces yo ahora estoy armando mi sitio web, y aparte de lo que vendo en el restorán tengo una cartera cautiva, yo a ellos les quiero vender otras cosas. Entonces eso es una entrada adicional, y eso acá, en cierta forma si yo no hubiese venido al créeme no hubiese contactado con otros micro empresarios que están en el nivel que estoy yo, como para poder contactarme con ellos y poder hacer negocios juntos, entonces ahí hay una ventaja para mí, un impacto con respecto a créeme, un impacto en la necesidad que hay otras personas que tienen menos recursos que yo y tiene el cuanto mucho más armado que yo, en términos de su estructura, de sus sitio web, y yo que trabaje 15 años en telecomunicaciones llevo 2 años con el restorán y todavía no tengo sitio web, entonces son como cosas que tengo que hacer. Son metas que me he ido poniendo a mediano y largo plazo, y eso también asociado acá, como que me involucro con el tema y eso me da ideas para implementar en mi negocio y ganar más plata, porque de eso se trata, y poder crecer.

¿Alguien más se siente relacionada con lo que está diciendo?

Participante E: Si, bueno te cuento mi caso, yo he estado en dos créeme, primero ayudaron a mi papá a formar una vidriería, mi papá ha trabajado los últimos años en la vidriería y él lo que quería era crecer y, cuando llegamos a créeme, los alumnos le ayudaron a ordenar su negocio Desde forja cero. Todo lo que hacia mi papá estaba en bruto y ellos lo hicieron crecer en todo, y a uno le amplia el espectro del negocio y del mercado. Además le ayuda a conocer leyes que al principio cuando uno está empezando, da palos de ciego, porque no sabe todo lo que tiene que contemplar una empresa. Y si empieza tomar un abogado por un lado y por otro sale mucha plata. Y a veces uno no tiene ni los medios para contratar esos negocios. En cambio acá con la ayuda del créeme a uno le ofrecen toda esta asesoría que una muy buena ayuda social, porque somos todo micro empresarios y pequeños empresario que no contamos con los recursos.

Participante F: para mí la aseria estuvo estupenda, o sea con un servicio de abogados estupendo, me atendían igual que a la gente de plata.

Participante E: si, yo el año pasado, cree mi empresa, o sea, estar con la profesora Alicia Bobadilla, con Gabriela, con el alumno que estaba terminando leyes, en la notaria, escriturando mi empresa, o sea es algo genial. Además el compromiso de ellos con uno, porque ellos ya creen en uno. Y eso a uno además le dice que si ellos creyeron en mí, yo tengo que creer en mi proyecto. Y ellos te ayudan a todo eso, el enfoque es general de tu negocio. Y los de negocios también, yo no alcance el año pasado a hacer la asesoría de negocios pero si la viví con mi papa, y ver que el alumno se metió tanto en el tema, a cotizar y saber los precios hasta de lo más pequeño que mi papa usaba como insumo en la vidriería y proyectar, si él quería crecer, ser distribuidor, que es lo que debía tener para exportar incluso. O sea, él le entregó los libros del semestre con toda la información. "ahí tiene su empresa, cuando tenga las lucas", porque en ese minuto no pudimos optar a un crédito. De hecho ellos no iban a ayudar a sacar los créditos, pero como no se pudo le entregaron los libros, cuando pueda es cuestión de abrir y empezar a hacer todo lo que dice acá.

¿Cómo llegó su papá a la asesoría?

Participante E: Yo fui a una feria, y allá estaba Gabriela, obviamente registré mi nombre y después me llamaron para una asesoría. Y yo primero partí con la idea de un negocio, finalmente la hicieron para mi papá y el año pasado fue para mí. y a mí me faltaba todo lo que era la clases, saber más de contabilidad, los costos, cosas que uno debe saber, si en un minuto determinado debe contratar un contador, saber cuáles son los tópicos que va a ver el contador. Porque cuando uno no sabe, el contador puede hacer lo que quiera. En cambio como estamos aprendiendo, sabemos que le vamos a exigir al contador. Eso es importante, confiar con conocimientos. Aparte que como uno está emprendiendo tiene miles de dudas, y acá encuentra la respuesta ahora quizás no en la forma que uno quisiera, pero al menos existe la posibilidad de mandar mails.

Y cuando les avisaron que les harían una asesoría ¿Qué impresión les causó eso?

Participante E: Con toda la apertura, yo feliz. Para mí ha sido muy grato ver todo el trabajo de los alumnos, además que ellos están aprendiendo con uno, es algo reciproco, ellos aprenden en terreno.

Participante G: La diferencia está en que ellos tienen la teoría y nosotros la práctica, porque ellos mismos se sorprenden de preguntas que hacemos.

Participante F: ellos te dicen dónde te puedes equivocar, nosotros te decimos como salimos de la equivocación que ya cometimos. O ellos están haciendo clases y nos damos cuenta que esto ya nos pasó. A mí en lo particular trabajamos juntas con Carmen, nosotras cosemos, desde que compramos las telas, cortamos, hacemos todo el trabajo, vendemos instalamos, todo el trabajo. Entonces que nos fueran a poner en orden eso, porque es un desorden organizado. Cuando llegan chiquillos y te empiezan a anotar todo lo que compras todo lo que mides, todo lo que vendes, para nosotras es

un mundo, porque no teníamos la costumbre. Sin embargo, así nos fuimos dando cuenta que nos convenía, por último para saber cuánto ganábamos.

Participante C: se crea algo potente, como que vibra algo que se empieza a mover mucha más, el intelecto y las ganas de hacer algo, la sensación de que uno va para un lado seguro. Porque de repente uno puede tener las ganas de hacer algo, pero para donde va...

Participante G: porque nosotros tenemos el espíritu emprendedor, no siempre lo tiene el alumno, el alumno estudia, va a trabajar en un banco, no para crear su empresa. En cambio que nosotros no, estamos haciendo el camino inverso.

¿Alguien me puede contar en qué grado de formalidad estaba cuando inició la asesoría?

Participante E: yo en 0, ellos me ayudaron a constituir la empresa, todo.

Participante F: nosotros no hemos logrado formalizar pero por un asunto particular. Y sabes que el principio me molestaba mucho "por culpa de este tarado" porque así uno se refiere al ex marido, por culpa del no he podido. Después me di cuenta en el tiempo que tenía que ser todavía, que todo tiene un proceso que seguir, y formalizarnos no nos servía tanto como a otras.

¿Tuvo asesoría legal?

Participante F: si, también empezamos con los pasos de que había que formalizar, pero no se pudo.

¿Cómo llegaron a la conclusión que no se podía?

Participante F: porque el caso está en la corte de apelaciones, y mientras no salga una resolución de ahí...

Participante E: yo forme una empresa con mi hermano, y mi hermano me dejó endeudada con mi cuenta, mi chequera, o sea, todo lo compramos con mi cuenta, y después nos peleamos, y al final yo me quede con toda la deuda. Él era dueño de la empresa y yo de la deuda. En estricto rigor yo era dueña de las herramientas de trabajo, pero porque las pagaba, porque todo estaba a nombre de mi hermano. Cuando nos enojamos yo me quede con las deudas que hasta el día de hoy estoy pagando de apoco. Cuando yo monte la empresa yo no pude hacerlo con mi nombre, pero si necesitaba formalizar por un tema de factura, para encontrar más clientes porque siempre te piden factura. Que lo hice, hable con mi hija que es mayor de edad, y ella es la dueña de la empresa, como IERL. Y esa fue la figura que el abogado nos ayudó a definir que era la mejor

¿Se acuerda de ese proceso?

Fueron un par de juntas que el abogado fue para mi casa, nos juntamos con la profesora para conversar, de hecho la profesora agarro a mi hija y le dijo “no sabes en lo que te estás metiendo, aunque sea tu mama, tú vas a tener un compromiso jurídico” y mi hija la miraba nomas...de hecho mi hija con todo lo que le ha dicho la profesora me está pidiendo el 10% de la factura, aparte que los cheques le llegan a ella y me los tiene que entregar a mí.

Participante F: nos sugirieron eso, que lo inscribiéramos a nombre de mi hija, y no. Cuando formalicemos va a ser algo nuestro, de Carmen y mío, porque las dos trabajamos ahí.

Cuando estén solucionados sus problemas, ¿Cómo piensa realizar eso proceso de formalización?

Participante F: Con asesoría, porque es muy complicado, son muchos trámites y te hacen tan bien la pega.

Participante E: yo también, pretendo postular a créditos de SERCOTEC y pretendo hacerlo con la asesoría del créeme que me dejen todo listo.

¿Va a participar?

Participante E: si.

Participante G: yo necesito en mi negocio, está a mi nombre pero necesito armar...

¿Esta como persona natural?

Participante G: si, entonces no es conveniente.

¿Tuvo asesoría legal?

Participante G: no, me gustaría el próximo semestre. Cuando yo postule, porque yo me interese, no quedaban cupos, entonces en la única asesoría que quedaba un cupo era en fundamentos de costos, por eso tome fundamentos de costos. Pero me gustaría tomar la legal el próximo semestre.

¿A alguien le gustaría contar cuales fueron los pasos que tuvieron en la asesoría?

Participante E: por lo menos a mí, el alumno cuando me llamo, se presentó, que yo había sido asignada a él para una asesoría legal. Agendamos una reunión en la cual fue el abogado con la alumna de negocio, y conversamos lo que había que hacer, y ellos ahí formularon una propuesta. Como lo mío estaba en 0, la idea era trabajar todo el periodo con el abogado, porque la niña de negocios no era mucho lo que podía aportar, conversamos una vez y eso fue todo. Lo que fue la asesoría paso a paso, fuimos cumpliendo etapas, nos pusimos metas, así como una Gantt. De aquí a tal

fecha vamos a hacer la escritura, después vamos al SII, el me ayudó y me acompañó en todo. En la iniciación de actividades, porque además él me dio todas las garantías por el tema de impuestos, y me acompañaba, “cuando vamos a ir al SII, a la municipalidad por la patente”, todo, casi de la mano para que fuéramos a hacer las cosas. El tema de entrega es muy bueno, y de hecho a uno no la sueltan hasta que esté todo listo. Y eso es bueno.

Participante F: en el caso nuestro lo que más me ha ayudado, hasta antes de entrar al créeme, yo pensaba que lo mío era un oficio, la costurera que cortinas que hace de todo. Y me demostraron los chiquillos que no, que hay una posibilidad de empresa, que se estaba desarrollando por mucho tiempo, entonces había que ordenarlo, formalizarlo, y formar una empresa. Ahí empecé a pensar como micro empresaria. Aprendes también de los precios, cómo cobrar.

¿Cómo se dio cuenta de eso los precios?

Participante F: primero en las clases, y después, María José se llamaba la niña que nos asesoró en la parte de negocios, “cuánto gastan, cuánto cobran”, habían costos que ni siquiera teníamos considerados.... y nos empezó a mostrar cuánto cobrar y a valorar nuestro trabajo, porque no está dirigido a todo el mundo. Antes del créeme si veía que no podía pagar, como que me acomodaba a esa persona. Ahora no. Por vender este producto lo mejor hecho entonces la persona tiene que pagarlo.

¿Eso lo aprendió en la asesoría o en el créeme?

Participante F: En la asesoría, un poco en las clases.

Actualmente, ¿Cuánto de eso lo aplica actualmente?

Participante F: Hee, nos falta todavía en la parte orden porque si dejamos de coser, para ordenar perdemos tiempo, tampoco estamos en condiciones de contratar a alguien para que ordene.

¿Alguna recomendación que ustedes quieran dar?

Participante G: yo en el caso del créeme por ejemplo, bueno han mejorado mucho en sus clases, porque al principio eran muy desordenados, perdían el tiempo, que uno se ubique, podrían tener algún sistema de número. Además sugerí esto de compartamos los números para hacer negocios entre nosotros. Y otra cosa pasar los apuntes de la clase una semana antes. Porque uno no tiene tiempo. Porque así puedo hacer mejores preguntas, puedo sacar más provecho a la clase. Ahora de la asesoría en mi caso, la experiencia ha sido enana, porque los chicos se contactaron de ir, no fueron, después se volvieron a contactar con migo y no fueron. No sé si vamos a terminar...

1.5 Grupo Focal 2, Participantes H, I, J, K y L

¿Cuéntennos su experiencia con la asesoría?

Participante H: ...esta empresa fue a mi casa, hicieron un programa de televisión llamado enchula tu negocio, y me desarmaron entero el negocio y me hicieron uno nuevo entero. Entonces cuando me entere que también estaban entregando los certificados de título, no sabía que las personas estaban aquí mismo, estaban coludidos... hicieron un cambio brusco en mi negocio, entonces de ser un negocio que no se veía, porque era una villa, un lugar, a un negocio que se vio, que se amplió. Entonces es como de ir a pasitos cortitos, a dar un tremendo salto uno obviamente gana, como empresario. Así que a uno le cambia completamente la visión de lo que como estaba pensando mi negocio. En mi caso yo era un negocio chiquitito en mi casa, uno va pasito a pasito avanzando. Con este cambio, me hizo aparecer públicamente. Entonces me dio un upercup que yo no sabía. Incluso me asustaba.

Con otros microempresarios que estaban siendo asesorados, ¿usted vio que les haya ayudado en términos personales también?

Participante H: llegó mucha gente que tenía cierta aprensión la misma contabilidad que llevábamos, en mi caso la termino llevando yo. Excepto lo que los impuestos que tengo que pagar, que lo lleva un contador. Me enseñó a cómo comprar...entonces a mí personalmente me ayudó mucho. Yo vi a mis compañeros que habían muchos que hacían pasteles, otra que vendía comida en un carrito. Como que ella no encajaba en esto de estar como empresa, si ella estaba con su cocina. Entonces nos decían que no solo había que considerar lo estaba en su cocina. Sino que los otros procesos también.

Y usted señora M, ¿qué piensa de lo que dice don R?

Participante K: yo estuve en el créeme con el... lo que pasa que mi situación es atípica, porque yo no vendo productos, hago una prestación de servicios, tengo una escuela de conductores. Entonces la prestación de servicios es muy diferente a vender y comprar productos, y por ende los problemas que tiene. Me ayudaron mucho con la publicidad, porque me diseñaron la página web que tengo en este momento, hicieron todas las gestiones para que funcionara. En la parte jurídica, que se hizo esa vez entre economía y derecho, Pamela en esa oportunidad me ayudó mucho a gestionar la regularización de algunos vehículos. Y bien por lo conversado con los niños que fueron nos beneficiamos los dos, en el sentido de que los niños tienen la teoría, pero no tienen el bagaje del día a día. Y cosas que a uno le faltan que son cosas legales, son bases sólidas porque uno comienza con muchos miedos un negocio, y continúa con muchos temores, pero bien, considero que la asesoría que ellos me hicieron me ayudó bastante en el sentido que me despejo muchas dudas, me ayudaron, no tanto en la parte de formación porque esta empresa llevaba varios años, es una empresa familiar. Porque

era de mi papá. Entonces cuando falleció, tuve que hacerme cargo de todo. Yo enfermera de profesión. Tuve que aprender de mecánica, de repuestos, de leyes, un montón de cosas. Entonces para mí fue en aprendizaje contraproducente, porque de pasar de atender gente a ver las fallas de los autos es un mundo totalmente diferente.

¿Cuáles fueron los pasos de su asesoría jurídica?

Participante K: a nosotros se nos asignó un grupo de trabajo, entonces se me asignaron 3 personas, y nos juntamos en mi casa, y después iba la niña de derecho cuando podía, y los chicos de economía el fin de semana. Yo tengo un bonito recuerdo de ellos, fueron bien dedicados con el tema, se pusieron la camiseta con mi negocio porque de repente aparecían fotos que no tenía idea que las habían sacado. Además que a la gente vieja nos cuesta esto del internet. Pero bien, fui bastante bien asesorada en la parte jurídica.

¿Y la asesoría de negocios?

Participante K: específicamente la parte de publicidad, de administración de ingresos, de separar costos, retiros personales, como yo trabajo en mi casa, de repente es muy complicado separar mi casa de la empresa. Tampoco tengo un ingreso fijo, hay meses en que tengo buenos ingresos, y otros como este que con suerte tengo 130 mil. Entonces no puedo disponer de un ingreso fijo, si se enferma un instructor, hay que pagar un remplazo, que sube el precio del combustible. En eso me ayudaron a organizar más la plata. Y generando un respaldo.

Participante L: yo tengo un taller de costuras, mi fuerte era confección de sábanas, cortinaje. Me ayudaron a sacar verdaderamente los costos, porque antes no consideraba la luz, una montonera de cosas. Decía, cuanto me salió la tela, y en tanto voy a vender la cortina. Así me ordenaron esta forma de sacar los costos y todas esas cosas me enseñaron. Desgraciadamente después del terremoto las cosas no han rendido como antes. Además la competencia con los chinos es mala. Si quiero hacer un pantalón, el chino lo vende a 1000 pesos, y a mí el costo me sale 3900. Donde me ha ido mejor es haciendo uniformes de enfermera. En eso he podido tener mejores ventas. Y también clases, son cosas paralelas, porque yo soy enfermera, y en mis ratos libres me dedico a mi negocio.

¿En qué asesorías participó, se acuerda que hicieron?

Fue un abogado y dos niñas de acá. El abogado, yo tenía un desorden con SII, porque cuando no tenía ventas no declaraba, porque no sabía, entonces él me ayudó toda la

parte legal, además me ayudó a sacar la marca registrada. Ya tenía tarjetas, pero las chiquillas me ayudaron a hacerlas más ordenadas.

¿Don R, a que se dedica?

Participante H: florería, yo trabajaba de gerente de un hotel, vino una reestructuración y nos echaron a todos. Y sin saber que hacer inventé un negocio, había de todo, supermercados, negocios, pero en ninguna parte había flores. Fui a la pérgola y empecé con a armar esto. Empecé bien básico, pero era para probar...cuando me llego la invitación del banco estado y de acá, dije todo sirve. Me asignaron 4 alumnos, de acá y 1 niña de derecho. Y empezaron a ir, me visitaron, y me enseñaron, yo sé de administración y contabilidad, pero me enseñaron a hacer las cosas de otra forma... porque yo estaba en mi negocito, 2X2 metros cuadrados. Me hicieron que viera con más alturas de miras, y empezamos a trabajar en eso. El de la asesoría legal, fuimos al SII, saqué boletas. Y me exigieron todos los pasos, y estaba todo legalizado. Entonces con este paso se transforma en una empresa. Y los niños de ingeniería partieron con la premisa de hacer una modificación más grande. Y pensando cuánta plata podría gastar para mejorar el look del negocio. Hasta que salió la otra opción, de participar en programa de televisión que se llamaba enchula tu negocio. Ellos ese avisaron primero, sin saber que yo era de acá. Al final se sumaron varias cosas, quedo un local muy bonito, muy iluminado. Y partí con la premisa de empezar a crecer. El negocio paulatinamente ha ido creciendo, ha ido avanzando y produciendo otros negocios con respecto a las flores. Y he ido creciendo, he contraído deudas.

¿Las deudas son suyas o del negocio?

Participante H: bueno, R P soy yo, y mi negocio, entonces cuando pedí una cantidad de capital para comprar un vehículo, el vehículo lo uso en mi negocio.

Participante K: sea uno o el negocio, si no tienes deudas en el sistema no existes. Porque si voy a un banco, u no tienes deudas, te ponen un montón de atados, entonces aprendí a que si este banco me ofrece otra tasa, me compre la deuda y así pago la otra...

Participante H: en mi caso, lo que me favoreció fue el retail, porque esos tienen florerías, pero son más caras. En la comuna de Macul llegaron a haber más de 12 florerías, y hoy soy la única.

Participante K: es que la única forma de mantenerse es en tu casa. A veces no hay relación entre lo que tú estás haciendo con lo que pide la municipalidad. Porque no es necesarios que los alumnos practiquen dentro de la escuela... (explicación de problemas), entonces los problemas que más tengo es el tema municipal... y sin hacerme publicidad no he escuchado nadie que haga clases personalizadas. Entonces

ese es mi caballito de batalla, porque tengo mucha competencia, me llega mucha gente del automóvil club, porque no les enseñan, entonces llegan a mí con el temor de que no les van a enseñar... por eso la diversidad es mucha, entre la dueña de casa que muchas veces hay que ayudarla, a una persona que ya se tituló de abogado, es un mundo de diferencia. Una persona con cierto nivel de estudio, aprende. Pero una dueña de casa que solo se ha dedicado a criar, cuesta. Y muchas mujeres mayores deben sacar licencia por motivo de viudez. Dentro de eso tú ves la desprotección que tiene la mujer en este país. A pesar de todo la mujer de margina del sistema y se disminuye de sus propias capacidades.

Participante L: hay muchas mujeres que llegan con vergüenza porque el hombre las disminuye. Se sienten tan pequeñitas. Era lo que a mí me pasaba cuando llegué al curso. Yo me sentía orgullosa de lo que hacía. A mí me gusta crear, yo no hago lo mismo que el chino. Esa es la competencia mía, mi calidad es mejor que la del comercio. Pero me daba vergüenza ofrecer mis productos, me sentía pequeñita. Cuando llegue acá todos hablaban de sus negocios..., y yo me sentía empobrecida, porque yo tenía un tallercito. A pesar de que mis maquinarias las compré, cuidando señoras.

Participante K: tiene que ver con una cuestión más de actitud de la mujer, uno tiene que valorizarse más, y la mayoría de los que somos mujeres, no sé si a los varones les pasa lo mismo, pero nosotras como mujeres siempre empezamos con mucho temor, con mucho miedo. Y al principio nos pasan a llevar mucho. A veces llegaba gente con 20 mil pesos, "toma hay teni". Con esa prepotencia. Ahora si me hacen les pesco la plata, les abro la puerta y pesca tus cosas. Pero el principio me costó y a muchos nos cuesta. Cuando le preguntas a alguien que haces te dice "hago poleritas". No tú haces poleras. Porque lo que haces tiene tu esfuerzo, entonces eso es lo que hay que empezar a ver.

Participante H: ese es el cambio...

Ustedes 3 han mencionado que sientan temor...

Participante H: Hasta el día de hoy, no en la misma cantidad, pero pasa el día a día, tú abres el negocio y no sabes que va a pasar. Ahora de acuerdo a la lógica, el círculo va girando, entonces tú sabes cuales son los meses buenos, entonces uno va a haciendo una provisión, por ejemplo febrero es malo, pero llega el 14 y se vende como nunca. Y así con el día de la secretaria, el día del profesor y uno tiene que estar atento.

¿Y cómo creen que el programa les ayudó a bajar ese miedo?

Participante L: lo que pasa es que al valorizar lo que uno hace, va perdiendo el miedo, porque uno al aprender a mostrar su producto, a tener los conocimientos de lo que uno está haciendo, y si otro le dice: "vaya nomas, está bien lo que está haciendo", entonces

ahí uno se pone con decisión, y pierde el miedo. Al menos ahora voy y ofrezco las cosas, antes no, me quedaba en la puerta, pero ahora entro porque ya tome los conocimientos y sé que lo que estoy haciendo está bien, y se la calidad que tiene.

Esto de saber lo que está cobrando, ¿lo aprendió en la asesoría?

Participante L: claro, no sabía. Yo decía voy a cobrar 10 mil, pero no contaba el hilo, el desgaste de la máquina, la luz, la micro. Entonces cuando ya aprendí, las cosas cambiaron.

Cuando se les dijo que tendrían una asesoría, ¿qué sintieron en ese momento, que se les pasó por la mente?

Participante K: la primera impresión, en qué me van a ayudar. Porque yo estoy recién aprendiendo como funciona esta cuestión. En qué me van a ayudar. Porque me habían encargado antes para asesoría, y siempre me decían esto es para micro empresa, lo suyo no, es distinto. Por eso cuando me llaman y me dicen asesoría U de Chile, bueno que se pierde. No dimensiono que podía ser. De hecho cuando llegaron los niños, se asignaron los demás tenían botillería, por eso cuando me preguntan y les digo escuela de conductor, se miraron.

Participante H: ... el caballero que tenía minimarket decía, "qué me pueden enseñar ustedes a mí, sin ser sobrado el caballero, porque llevaba mucho tiempo en el rubro, de hecho era el que tenía mayores recursos. El competía con el líder. Nosotros como estábamos, mi negocio estaba en la entrada del auto, no teníamos como competir a un mismo nivel. En cierta forma él tenía razón. No así nosotros, cuando me dicen usted va a tener un asesor, y me los mandaron para mi casa. Ni siquiera acá me los presentaron. Eran 4 jóvenes y cada uno llegó en unos autos más lindos. Con pinta rubiecitos, el otro era más morenito. Bueno, entraron, me miraron, y yo me sentí como bajoneado. Pero los chiquillos comenzaron a conversar conmigo, a trabajar, a ver la parte contable, la parte compra. Fueron conmigo a comprar flores. Y como que nos empezamos a ser más familiar. Y ahí acepte el hecho de que me estaban asesorando. Y además de eso me invitaron a clases de contabilidad, de computación, de comercialización. Aprendí para poder estar al día, yo no sabía lo que era un retail, te lo juro. Estábamos en clases y el profesor explicaba, hasta que pregunte qué es lo que era un retail, y me explicó que era lo de almacenes París, Ripley y ahí entendí. Te aseguro que ninguno de los que estábamos ahí sabíamos. Y empezó a irse el temor, el temor de recibirlos en mi casa. Entonces les enseñé a hacer un arreglo floral, les di información clasificada. Y ellos se dieron el trabajo de ir a otras florerías y sacaban fotos, para mostrarme como querían arreglar el local.

Participante L: a mí me pasó que como son chiquillos de plata, de otra situación económica diferente a la de uno, dije: "cómo van a ir a mi casa". Yo pensé en ese momento, una vivía en Las Condes, otra en Vitacura, y yo que vivía en la Pintana, además tremendos autos que llegaban ellos. Entonces uno decía que van a hacer ellos

allá. Pero fue todo diferente, súper amorosos los chiquillos. Ni siquiera se preocuparon de la comuna en la que estaban.

Pausa....

Participante J: yo feliz, porque nosotros iniciamos un negocio, y no sabíamos nada. Había un colega que según él sabía todo, pero cuando empezamos nos dimos cuenta que estábamos en un buque. Ahí fue que empecé a buscar información, porque sabía que enseñaban a manejarte. Entonces fui a la municipalidad me hicieron el contacto, y finalmente me llaman, que me iban a hacer una asesoría. Pero fue fantástico, se crearon nexos todavía tengo el correo el teléfono.

¿Usted volvería a tomar alguna asesoría?

Participante J: sí, porque en el caso mío ha avanzado más, y siempre se necesita que alguien te esté ayudando con lo que te va pasando.

Participante H: un grupo de personas, de otro grupo le hacían toda la parte de contabilidad, los costos, y se suponía que nos iban llamar para seguir trabajando, y no sé qué paso. Parece que don Mario se fue de la universidad. Hasta que me llamaron para venir acá, al tiro dije. Lo que pasa es que uno aprende a tener nexos con la gente joven. Gente que ha estudiado, que tiene un nivel educacional que yo no lo tengo. Pero un ingeniero que está terminando si carrera tiene mucha información, pero no la práctica. Que es lo que pasa, que yo tengo la práctica, pero no tengo la base educacional. De hecho se hizo hartas cosas, iba en el 2° escalón, 3° escalón, y con los chiquillos en una escala de 100 salte del 3° al 20. Y dejaron una buena base. También tuve que meterme al computador, mis hijos lo usan pero yo me quede en el 386, era lo último, así un disquete. Yo me agarre de ellos igual que una esponja, sacarles el mejor provecho. En ese tiempo mi hijo tuvo que ser operado, y se dio justo cuando estaban los chiquillos, yo llegaba del hospital y ahí estaban esperándome.

Participante I: los chiquillos tenían una calidad humana muy divina. Es increíble, uno no se imagina la calidad humana que pueden tener, y cuando llegan y te ponen la mano en el hombro te das cuenta que son buenas personas.

Participante J: ¿qué viene después?

La idea de esto es determinar que está faltando en las asesorías.

Participante K: Actualización porque del momento hasta ahora han pasado 2 años, y a la fecha hay cosas nuevas que como uno no las ve, no las analiza. Entonces sería bueno una actualización de lo que se hizo, para nosotros también mantenernos arriba, por ejemplo en computación, porque uno no tiene la misma facilidad para aprender. Pero para nosotros que ya participamos, sería súper importante para poder mantenernos en el carro que nos lanzaron.

Participante J: yo opino de la siguiente manera, porque acá la señora tiene un rubro que no va a desaparecer, pero yo en este minuto no tengo como competir, entonces los chicos, como tienen el conocimiento, y saben, ellos podrían asesorarnos en marketing, que podría hacer para competir en el mercado. Porque yo ahora quiero cambiar de rumbo, porque yo participé en servicio país se lo que es masaje, y esas cosa, entonces quiero comprarme una camilla.

¿Los cursos que recibieron, les motivó a seguir estudiado?

Participante H: a me sirvió, porque el municipio nos dijo que hay un proyecto FOSIS y que si me interesaba volver a estudiar. Claro, todo lo que significa aprender. Entonces mi caso, era en verano, no podía comprar todas las cosas, entonces les explique que debía ir comprando de a poco, y ese capital me duro hasta abril, y eso fue consecuencia de esto otro (asesorías). Además me pidieron que hiciera una charla, con un PowerPoint. Mi hijo me ayudó a hacerlo. Y enfrentarme a lo que los alumnos hacían adelante y lo que nos enseñaban, y eso increíble que te da personalidad, te hace ser más seguro. Y sin querer se fueron dando situaciones en que fui creciendo como microempresario, y de echo me ha tocado a empresas grandes, gerentes. Y todo ahora de igual a igual. Porque antes me daba miedo. Enfrentarme a otra persona de un rango importante me daba miedo, y ahora no.

1.6 Entrevista 4, Participante M

Hábleme de su negocio de su experiencia,...

Bueno, me pasaban 2, 3 máquinas y ahí después las trabajaba. Entonces...supón, en un trabajo se trabaja por comisión, por pegar cierres te pagan tanto, y así....Entonces a la gente le pagaban por la prenda completa mil pesos, entonces esta gente llegaba a la casa y le seguían pagando 1000, pero esa persona ahora tenía que comprar los hilos, gastar su luz, entonces ya no ganaba los 1000, ganaba menos...Pero a pesar de eso, la gente estaba contenta porque decía "me van a pagar lo mismo, en la casa"...pero no veía lo otro...Felizmente yo no, porque estudié corte y confección industrial...entonces aprendí otras cosas y generalmente el cortador, el modelista cobra, entonces uno sabía que habían otras cosas...

¿Y cómo determinaba los precios?

Yo ponía los precios, de acuerdo a.... como lo aprendí en la fábrica,...lo ponía..., por valor prenda, de gasto y un porcentaje de utilidad

Tenía una forma específica de calcular el precio....

Claro porque, generalmente me tocaba poner los precios, porque muchas veces estaba a cargo de esto, de cómo cobrarle a cada persona según lo que usaba, como pagarle a cada persona. Aprendí esta parte ahí...sobre la misma.

Y así empecé yo, yo era más caro; por el hecho de que uno sabe que tiene gastos extras, porque trabajo en mi casa no pago micro, pero pago corriente, todos los equipos consumen mucha corriente, la plancha, y alguien tiene que pagarlos....y no puede uno ignorar eso...

¿Y cómo llegó a esto de la asesoría?

Nosotros empezamos, formamos..., a ver como se llamaba...bueno.... una asociación de talleres, estaba en la Municipalidad y ahí fui invitado a participar del créeme. Y ahí nos invitaron a los cursos y nos empezaron a enseñar: cómo sacar precios, cómo obtener utilidades, a ver que no somos taller, cierto, donde la gente va y paga 100 pesos por esto, nos enseñaron a....ver que somos una empresa, aunque sea familiar, pero empresa, que entregamos productos que son de mejor calidad y por eso tenemos que cobrar, nos enseñaron a cómo manejar....o sea nosotros ampliamos todo, pero dentro de todo eso, hay cosas que nos quedan mejor, ...eso nichos que le llaman, entonces todas esas cosas nos enseñaron,...gracias a eso nos fuimos perfeccionando a ser más exclusivos.....y ahí fuimos aprendiendo.....a sacar costos, todo eso.

¿Y dónde fueron las clases?

Nos hicieron clases varios meses en la Municipalidad,

¿Y en qué año fue?

A fines del año antepasado, el año pasado salió la asesoría de abogados

Y Ud. ¿En cuál asesoría participó?

A mí me tenían que hacer asesoría de “abogados para formar una cooperativa”, porque allí en la Municipalidad habían personas que querían formas cooperativas con nosotros, pero ya tenían muchos intereses, ellos iban a ser los socios principales, iban a ser los...los que administraban, y ellos no ponían taller como teníamos nosotros....no ponían las máquinas,...

O sea ponían Capital...

Ni siquiera capital, porque era parejo íbamos a juntar 250 mil pesos c/u para partir ...partir así, entonces las personas que nos asesoraban iban a estar ahí, y las personas encargadas, y a mí no me gustaba esa idea porque “si yo tengo un taller y tú tienes taller, porque no nos juntamos nosotros?...juntamos nuestras máquinas, y formamos una empresa? nosotros los que vamos a producir, pero no esperar que otras personas vengan y nos digan que hacer..., y con el tiempo esas personas se llevan su plata...y nosotros vamos a seguir en la misma....Entonces.....esa era mi asesoría, “cómo nosotros, los mismos dueños de las empresas chiquititas se pueden unir....hacer una cooperativa pero con puros grupos de personas que trabajábamos en esto”.

¿Y qué pasó con eso....?

Teníamos todos los papeles, todas las cosas listas pero,....las personas...cuando uno les dice...” tenemos que tener.... que se yo....300 Lucas”...la gente....se echan pa’ atrás...Lo que pasas es que allí en la municipalidad, hay personas que....que están a cargo de todo esto de microempresa...y con el tiempo nosotros que llegamos ahí....digamos...fuimos conociendo gente....tuve reuniones hasta con el alcalde...pa’ formar grupos, todos estos trabajos...porque la ropa de trabajo de la Municipalidad, la ropa del aseo, de la oficina,...le dije por qué no se los pasaba a la gente de la comuna.....y... ahí conocí a las personas y me llevaron a mí pa’ que integrara la cámara de comercio, para que formara la cooperativapero dentro de todo este grupo habían personas que daban beneficios....y beneficios a los más apegados--- , que se ganaban todos los FOSIS, por *pitutos*....por *pituto*.

Cuando yo estuve hablando y alegaba por las cosas....me llegó un FOSIS *altiro*, por asistir a sólo una clase, y nunca había tenido uno y *pa’* ganárselo había que ir mínimo 3 meses, una vez a la semana a clases...y me lo gané (risas)....hay gente que tiene talleres inmensos 10 máquinas...son considerados más que talleres, y se ganaban FOSIS.....y hay gente que tiene una máquina y trabaja como chino....y no se gana

nada. Entonces por eso yo quería hacer una cooperativa...y cuando nos dieron la oportunidad de la asesoría....(pausa) nos faltó gente que se interesara en el asunto.

¿Y qué medidas tomó la persona que los asesoró?

Ella me llamaba, nos juntábamos, me traía cosas para que firmara....y quedamos en eso, y se fue diluyendo.....y no se concretó la asesoría por lo mismo....porque no hubo voluntad de las personas, no de la niña,

¿Y esta iniciativa de la cooperativa surgió cuando...?

Después del créeme, después,

Y de ahí vino la posibilidad de hacer la asesoría....

Es que cuando uno...ahí aprende muchas cosas...que nosotros como microempresas tenemos beneficios, está FOSIS, SERCOTEC.....Que por no estar bien informados, porque nuestras empresas no son..... formales, generalmente son informales, entonces por no ser formales, y por no estar bien informados, no nos llegan cosas, beneficios, estos créditos.....entonces nosotros por medio del créeme, nosotros aprendimos que hay varias...varias partes en que a nosotros nos pueden ayudar como empresa.....cosas....

O sea estaba la voluntad de formar la cooperativa...

Si la niña estudiante, la abogada tenía la voluntad, me llamaba, nos juntábamos, pero la gente que tenía que participar.....porque uno no sacaba nada con saber muchas cosas... que había que juntar plata, de inscripción de papeles, de persona jurídica, yo lo sabía, pero yo solo no puedo hacer nada.....

¿Y las personas con las que iba a formar la cooperativa también fueron asesoradas?

No todas, sino todas llegaron acá, algunos fueron asesorados en otras cosas, en problemas de boletas....

¿Ud. tuvo asesoría de negocios?

Nopo.....algunas asesorías las tomaron economistas...a mi tocó de abogados...asesoría legal.

¿Y en el créeme participó en todas las clases?

En la primera etapa si.....fue bueno....fue interesante....era bueno porque ya no era un grupo aislado de personas que se sentaban al lado del alcalde.....no tenían una cosa formada, pero ellos decían ya....hay que ir a hablar con el alcalde ya no era cualquiera.....era una persona clara

Si Ud. Tuviera que decir cuál de los dos procesos, entre asesoría o programa créeme, fue más importante.....

..Sí, para mí fue la primera etapa, para mí eso fue lo importante...porque había la primera parte que era contabilidad, nos enseñaron a sacar costos, cosas que eran importantes... Si bien es cierto, yo sabía que había que ganar, que había que ...pero cuando nos asesoraron uno podía hacerlo mejor, sacar mejor los costos...sacar el mínimo, para poder competir...todo eso aprendimos, la parte de la asesoría para sacar facturas de los clientes...También, del como nosotros podemos...esos nichos que le dicen...saber dedicarnos exclusivamente a una parte de todo el rubro, que el rubro es bien amplio, pero dedicarnos a la parte de lo que mejor sabemos hacer....que a lo mejor dejaba menos utilidades por volumen pero por otro lado nos iba mejor...y así....para muchos fue importante,.....sería bueno que se siga haciendo....por lo menos de mi punta de vista fue lo mejor....lo mejor que yo he recibido.....

¿Y Ud. había participado antes en estos programas?

No nunca, porque yo me hice conocido por causa de un amigo...y me invitó a una reunión y ahí supe que estaban dando talleres...

O sea....Ud. ¿No estaba formalizado?

Yo tenía boleta, era solo, estudié costo y confección de....y me dediqué a esto, y formé el taller... después supe que la municipalidad estaba metida...y uno podía inscribirse, y de ahí me fue a inscribir porque yo tenía hartos trabajos de afuera... hartos hartos, y de ahí dije *yapo* tengo tanto trabajo y me juntaron harta gente, 5 personas para darle un trabajo...pero, me fallaron (risas)...y de ahí me hice socio, y ahí apareció el amigo.....y ahí participe.....

¿Qué impresión tuvo cuando supo que iba a ser asesorado por un grupo de alumnos?

Lo que pasas es que, no toda la gente está dispuesta a enseñarle a uno...dentro de mi mismo rubro mi mala experiencia me ha permitido decidir no enseñarle a nadie más...todo lo que yo sé...porque la mala experiencia siempre marca. Cuando yo era mueblista llegó un estudiante le enseñé todo, le ayudé y le fue bien, y el quedó y yo me fui....o sea y eso es común,entonces, "Si a mí me cuesta enseñar, que tengo buena voluntad, pero hay gente que sabe, entonces, que va a venir a un grupo a enseñarme.... no puede ser más bueno, que alguien venga y te enseñe", a lo mejor le van a decir lo mismo que uno sabe, o te va a mostrar un camino paralelo al tuyo...entonces, lo encuentro bueno, todo lo que sea enseñarle a alguien ...sin costo....o sea puede haber un costo., pero que haya alguien que te diga...."que a lo mejor tú estás equivocado pero existe este camino, hagámoslo..." es bueno, y eso fue lo que hicieron...que hayan personas dispuestas....

El grupo que había, creo que fue...ese curso fue óptimo...era enfocado, nosotros éramos como 20 personas más o menos...dentro de la pura Pintana hay como 300 ...y todos esos necesitan...necesitan que alguien los asesore, entonces, si hay un grupo que ha dedicado tiempo a asesorarnos...por lo menos la primera etapa podría repetirse...se necesita....Debido a ese grupo, el créeme, como que se abrieron los ojos.... de muchas formas... porque nos dimos cuenta de que habían personas que estaban de cabeza de todos nosotros, o sea... nosotros no podíamos llegar ahí...a ese puesto; siempre teníamos que estar en torno a ellos...y ellos manejaban todos los asuntos...sacaban los beneficios....

¿Quiénes?

O sea, las personas que están cargo de eso, en la municipalidad...tenían a ellos...a ciertas personas...como piloto...entonces cualquier beneficio, cualquier cosa llegaba a ellos primero, no pasaba de largo...a ellos primero.....entonces cuando nos juntamos y llegamos a los cursos del créeme, destapamos esa ollaunos sabían una cosa, otros sabían otra....entonces por eso...esa parte ...como que se cortó la...parte municipal...como que la cortaron....de hecho las salas que nos prestaban, las sacaron.....y todo... Y esto le hacía bien....a la municipalidad le hacía bien....nos asesoraban y a La Pintana en cualquier momento aparecía mejor...

Cuando a Ud. dice que ahora Ud. ya sabe que tiene que cobrar un precio, ¿cómo se siente con respecto a eso?.... O ¿qué determinó que Ud. se diera cuenta de esas cosas?

Como le dije antes...cuando yo trabajaba, yo tenía que dar precios...cuánto cobrar por esto...que se yo...y ahí yo aprendí a poner precios, entonces eso mismo yo lo llevé a mi taller; pero cuando yo estuve en el créeme aprendí que yo era una persona que valía, o sea eso...que nosotros éramos personas, y que podíamos decir que no, y no *nomás*, porque de repente llegaba gente que decía me podí hacer esto por 300? y uno lo ve, y eso vale mil y no vale 300, entonces, NO....y al haber gente que...de esos que salieron de la fábrica, que le pasaron unas máquinas, dice bueno ya...300 pesos, pero no sacan la cuenta de que van a ganar 300 pesos, pero van a gastar de 100 luz, 20 de hilo....y resulta que de las 300.....pausa.....Entonces en el créeme aprendí...o sea...aparte de eso, aprendí que nosotros tenemos que ver nuestros gastos y nuestras utilidades, eso lo aprendí bien en el créeme aunque ya lo tenía...lo tenía, pero aquí quede claro por qué...que nosotros ya no éramos personas... sino que éramos empresarios, chiquititos, pero empresarios... y que había que darle valor a eso...y nos hablaron bien...(silencio)...y sabíamos de antes que nosotros éramos más caros que los demás, somos más caros que los demás....

Mi hermano trabajaba en una fábrica...todas las fábricas se fueron pa china. Maui, nosotros le hacíamos a Maui...y todos esos se fueron pa china...Nosotros años atrás inventamos una toalla que era un bolso que uno lo abría y quedaba una toalla, era impermeable por un lado y acolchado por dentro, teníamos un costo de aprox 4900

...y por causa de una persona que vino desde China y, o sea vinieron los chinoslo mandaron con un costo de 2 Lucas...entonces fue esa experiencia... esa mala experiencia...de esa gente que dice no, no importa hagámoslo no más, ...y *nopo*...nuestro trabajo vale, nosotros estudiamos por algo, hicimos algo, construimos lo que tenemos...por algo, no es porque tenemos que sobrevivir a costa de uno, vale cada cosa que hacemos...Por ejemplo...cada cosa que hacen Uds., Uds. ¿estudian cierto? ¿Cuántos años estudian?...Pagan una cantidad de plata, entonces después no pueden pagarle 100 Lucas... ¿cierto?...no se puede...no se puede...entonces todo eso aprendí...todo eso se aprende...

¿Cómo lo aprendió Ud.?

Yo aprendí de la experiencia...soy capaz de decirle que no a la gente...eee...felizmente sé hacer buenos productos...yo tengo una señora que... a mí me cambio...yo soy cortador, soy modelista y me tienen que pagar por cada prenda cortada 150 pesos, entre 1000 prendas...se hace buen dinero una vez, como yo así, aparecieron 4 cortadores una vez, yo cobraba por decir 100 pesos,,y los otros cobraban 40 pesos...pero en menos de un año...como 7 meses la pérdida fue enorme para ella...

¿Por qué?

Había un cortador que no conocía las telas, todas las prendas tienen algo... todos creen que es meter la máquina y cortar y listo,...y así una vez, unos polerones que hicieron pal banco de Chile se los devolvieron todos...

En qué momento Ud. se dio cuenta que... “soy más caro pero soy mejor”

Cuando me mandaron a buscar, claro. Eso es,...por eso mismo uno tiene que aprender a hacer las cosas bien, irse perfeccionando y, con la experiencia...eso para todas las cosas....ahí me di cuenta que está bien lo que hago...

Y...Ud. ¿Notó algún cambio, aparte de lo que contó, gracias al programa de clases...algo que le llamara la atención?

Que estoy más hablador... (Risas)

¿Cómo es eso?

(Risas)....No es que uno aprende y conversa, como esto po.....puede conversar...uno aprende a desarrollarse, para poder conversar con los otros empresarios, porque hay empresarios que te echan toda la plata encima y uno se *achuncha*...y uno dice bueno ya, y él se lleva toda la plata y te deja un poquito, pero ya no,...se aprende eso...porque ahí uno aprendió que nosotros somos empresa... chiquitito pero empresas, entonces yo soy el dueño de la empresa y cualquiera que viene, viene a hablar con el dueño de la empresa, entonces esa parte fue la que nos enseñaron...

nosotros ahora hacemos negocios como empresarios...a veces se dice que no po'. Cuando viene una persona y se lo entregamos bien y a tiempo no hay problemas...

Nos ayudaron a ser mas ordenados, buscar precios...yo era de los que iba a una parte,..."me vende esto, listo"...veía cuanto necesitaba y listo....ahora no, ahora compro cosas que quizá no vaya a ocupar hoy día, quizá mañana las vaya a ocupar, no sé...pero, por ejemplo el mismo caso del polar sale a 4000 el kilo + IVA, pero al por mayor...sale 3mil, entonces hay cosas que salen a la mitad del precio cuando se hace así...aunque compre más....entonces todas estas cosas la aprendí en el créeme...

Y esas personas con las que iba a formar la cooperativa... ¿las conoció en el créeme?

Sipo, si yo no conocía a nadie...si yo era, soy todavía de esos que salgo, a mi casa...de la casa al trabajo y así....entonces después del créeme, conocí hartos...tarjetas y todo...pero hasta ahí no mas porque me fallaron...

¿Y aparte de ese intento de cooperativa Ud. ha tenido otro intento de asociarse?

Siempre ha sido una meta, en el rubro de nosotros cada vez va en decadencia, si nosotros juntáramos unas 5 personas, que tuvieran ese misma deseo de formar una empresa, porque hoy en chile no hay empresas, hay puros nombres u oficinas de empresas...entonces de formar empresas y empezar a trabajar o a luchar contra esas otras empresas...y así absorber la mano de obra. Cuando hable con al alcalde le dije eso....que hay muchas cosas por hacer. Hay un programa "¿el chile provee?", que ahí uno se tiene que inscribir...pero igual ta' todo *arreglao*....

¿Ud. cree que este del pituto es muy común?

Sipo, está en todos lados, siempre...en todas parte...a mí me tocó un FOSIS y yo no hice ni el curso...

¿Qué opina de eso?

Por eso que hay que luchar, porque no es justo, no es justo....aquí en chile desgraciadamente se vive en base al pituto y hay mucha gente pobre que no sería tan pobre si fuera por pituto, porque yo le digo que en el mismo rubro de nosotros hay personas que yo podría ir y llevarle el trabajo y pagarle una miseria y lo harían...pero yo no lo haría porque no encuentro justo eso vale...

Ahora si esta persona pudiera tener el curso que tuvimos nosotros pa' que abriera un poco los ojos, pa' mi sería bien porque habría una persona que yo pudiera pagarle mejor pagarle bien, pero por causa de ella tendría más trabajo, mas actividad...Por eso es bueno asesorar a la gente. Ese programa cuando se hizo...nos dijeron que nos iban a llevar a nosotros como experiencia...para mostrarla a más gente....

¿Y este sueño de tener una empresa nacional consolidada desde cuando lo tiene?

Yo tuve la suerte de estudiar en el Inacap cuando todavía era para los trabajadores, Inacap se llamaba, bueno se llama Inacap por sistema nacional de aprendizaje, eran puras fábricas las que habían...a mí me tocó estudiar cuando entré, entre a mecánica, todo era individual, cada uno con su propia máquina. Entré a juvenis, en el año 69 que era una de las fábricas más grandes de la época....habían 20 alumnos ahí...20 incapitos.....

¿Hasta qué año fue esto?

Prácticamente el 73, ahí cambio....había una parte de Inacap que era... para los que no entraron a la universidad, pero era lo mismo, tenían que pagar igual, pero no era tanto como ahora.....

Ahora de las técnicas, hay una máquina para 40 alumnos...y así no se aprende....

Ese tema de que vengan alumnos voluntarios--- ¿Ud. cree que habría sido diferente si hubiese sido un como programa pagado?...Si hubiese sabido que la municipalidad...

Yo creo que hubiera ido menos gente....hubieran calculado cuánto cobran por alumno...y eso desmotiva...yo creo que no hubiera tenido éxito...

¿Entonces Ud. cree que una de las características que habría éxito es que sea así?

Yo creo que sí...porque las cosas voluntarias son mejores, si todos tuvieran vocación, sería diferente

¿Ud. cree que se generó algún vínculo?

Sipo, con Gabriela y otra niña...pucha....no me acuerdo de los nombres....Yo dejé ya....llevo casi un año sin verlos....cuando me llamaron ahora dije altiro que bueno...se forma un grupo de amigos...grupo de amigos...y eso es bonito...

¿Su familia estaba involucrada en esto?

No....

¿Pero Ud. le comentaba?

Sipo...les contaba, estaban contentos...yo decía mañana voy a clases...se involucran conmigo, yo le dije a mi señora que cuando hagan el curso vaya

“¿A Uds. les sirve esto del programa?” A nosotros nos dijeron, con los cursos que tuvimos, que la idea al final, era que mostráramos la experiencia para que Uds., los economistas, se basaran en nuestra experiencia para formar después Uds. su propia empresa, ser independientes, porque se van a unas oficinas y ahí pasan su vida. Entonces, cuál es la idea es que con nuestra experiencia Uds. puedan poner un negocio.....que Uds. sean después independientes...no todos....pero que una gran mayoría formara su propia empresa....

(pausa.....)

Yo les voy a contar la experiencia de un amigo mío...que era coronel de carabinero...y siempre él pensó...porque la mayoría de los carabineros saben que con la pensión pueden vivir, entonces él dice “sí, nosotros nos vamos”, pero pasa que la mayoría de los oficiales en retiro se suicidan porque no tienen nada que hacer, no saben otra cosa que mandar lo que les dicen que hagan. Pero este hombre es inteligente formó una empresa para lavar autos, pero el mismo lava los autos. Y hasta el día de hoy corta como un millón semanal. Tiene una persona *nomás*...el compró los insumos todo....Entonces con esto, les quiero decir que Uds. pueden ser empresarios. Aparte que si Uds. van al banco, no es lo mismo que si yo fuera al banco, porque si por ejemplo yo voy al banco me dan 500 Lucas pero Uds., sólo por ser ingenieros, por ser profesionales les dan como 2 palos mínimo, la diferencia es harta sólo por ser profesionales, entonces tiene más facilidades para formar empresas...Entonces esa era la meta, hacer reuniones, que el grupo iba a hablar para mostrar esto....con los estudios, que vean la experiencia y la puedan mejorar...

¿Y eso se hizo?

No al menos yo no fui, pero era la meta.

La idea es que vean con los estudios y la práctica....y tengan más claro algunas cosas....

¿Entonces, como cree Ud. que le ayudó esto?

Hay varias cosas, uno aprende una cosa y le dan más ganas, “voy a ser mejor...y voy a mejorar”, es una cosa de cambiar la personalidad de uno, la visión de uno, como poder utilizar lo que uno sabe de la mejor manera, porque cualquier programa llega y pone una plata para que los vean, y le dan el tiempo de...no sé, por ejemplo 3 semanas tenemos que tratar de juntar la gente, y si lo hacen o no, da lo mismo porque ellos cumplen el objetivo de que los veanpero no van más allá de si realmente pasó algo...De Noruega una vez mandaron 60 millones de pesos para microempresarios....que pudieran tener una buena idea....por causa de una niña que pertenecía a una ONG, supo y nos dijo; yo necesitaba una máquina que valía 180000 y me fueron a ver y todo....pero al final se repartieron 60 carros para comida.....

Entonces son esas cosas que a uno lo alejan de los programas, no cree....ahora si por ejemplo Uds., presentan un proyecto de educación o preparación de pymes, Uds. pueden conseguir los recursos...y si lo hacen con vocación van a generar resultados, y no ver cómo me quedo con la mitad de la plata....y eso en todo orden de cosas...si tenemos buenas personas se hacen bien las cosas....

Hay gente que hace las cosas sólo *pa'* que se note públicamente....

¿Ud. antes del programa pensó alguna vez volverse en trabajador dependiente?

Nosotros trabajamos, hay momentos en que nos hemos hecho trabajadores dependientes por la necesidad o por la circunstancia, pero no 100%. Hubo un tiempo que teníamos capital grande...pero por causa de la primera recesión...esa asiática, nos dio súper fuerte...pero nosotros no podíamos fallarle a la gente...pero no aguantamos y se tuvieron que ir y ahí nos hicimos....dependientes...

Ud. cree que la gente necesita más capacitación de administración o más bien talleres de personalidad (interrumpe)

Eso....si...eso último, hay mucha gente muy quedada...por eso que estamos así, como le explicaba al principio, hay gente que entra a trabajar a alguna parte y hay empleadores que cortan la hilacha y pegan 1000 bolsillos....

Y se sacan la mugre, y después la fábrica dice ya...me voy a China, y le dicen a la gente que le van a dar trabajo pa la casa y le pasan máquinas, y la gente contenta...y se llevan trabajo pa' la casa y le pagan lo mismo...pero tienen que comprar el hilo, entonces ya no son mil pesos...gasta...y las personas siguen trabajando y se empobrecen mas... Entonces es necesario que la gente converse estas cosas diga " *no po'*" hay que ver todo lo que cuesta...

Una vez había un encargado en la municipalidad...hay varios talleres en la municipalidad, que se ganan todos los FOSIS...y tiene todas las máquinas....eso no sirve...entonces esto que hicieron...era enseñarle a la gente....como antes por ejemplo...el DUOC que no tiene que ver nada con lo que es ahora....era para que la gente se capacitara...La gente tiene derecho a salir adelante...es un derecho...

Ud. cree que le programa tuvo el mismo impacto, sobre lo que había comentado sobre sus compañeros...

No se...pero habían personas que si...personas que conversábamos....sobre los talleres, las inquietudes de la municipalidad....lo de asociación gremial...no se de los demás...pero a mí me sirvió...soy agradecido de Uds.... nadie hace cosas así....el cómo lo hicieron, la dedicación....todas las cosas que aprendimos fue con vocación....

