



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

**MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL BASADOS EN LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES PARA
FUNDACIÓN TECHNOSEERVE CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN PARA LA
GLOBALIZACIÓN**

MARIANA AMAPOLA THIELEMANN VENEGAS

**PROFESOR GUÍA:
LUIS VENEGAS NÚÑEZ**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CLAUDIO MORÁN OVALLE
FRANCISCA PINO ALARCÓN**

**SANTIAGO DE CHILE
2016**

**MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMAS DE DESARROLLO
EMPRESARIAL BASADOS EN LA GENERACIÓN DE CAPACIDADES PARA
FUNDACIÓN TECHNOSERVE CHILE**

Las micro y pequeñas empresas en Chile tienen una gran importancia ya que generan casi la mitad del empleo privado en el país; sin embargo, presentan una gran brecha de competitividad, reflejada en el hecho que sólo generan el 9% del Producto Interno Bruto. Esta brecha contribuye a la inequidad de ingresos que se observa en la sociedad chilena, ya que un gran porcentaje de las microempresas proviene de los quintiles más pobres de país. Este problema socioeconómico es común en otros países de la región latinoamericana, la mayoría de los cuales presentan altos niveles de inequidad. Y si bien existen diversos programas tanto estatales como privados para disminuir este problema, no es común analizarlos con respecto a su impacto, tanto en generar beneficios económicos que aporten a disminuir la brecha de competitividad como de la eficiencia de generar estos resultados.

En la presente *Tesis de Consultoría* para la Fundación TechnoServe Chile, se tiene como objetivo proponer una herramienta de gestión para programas de desarrollo empresarial basado en la generación de capacidades, con la finalidad de sistematizar el proceso de definición de los objetivos estratégicos y la capacidad de adaptación a distintos escenarios, con lo que se aumentaría su rendimiento e impacto socioeconómicos. Para ello, se analizarán dos casos de Programas de Desarrollo Empresarial diseñados y ejecutados por TechnoServe: El Programa Emerge en Chile y el Programa Crescer en Brasil. En particular, se analizará la oferta propuesta, su metodología y resultados. A partir de este análisis, se desarrollará, mediante el *Balanced Score Card* (BSC), una herramienta de gestión que permita el desarrollo exitoso de Programas de Desarrollo Empresarial, basado en la generación de capacidades. Para construir esta herramienta, se identificarán los factores clave para el éxito, para cada una de las perspectivas de gestión como fuentes de ventajas competitivas y rentabilidad: perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

Posterior al planteamiento del BSC como modelo de gestión, se realizará una evaluación financiera de la rentabilidad del proyecto, a través del indicador específico de TechnoServe ROTI (*Return Over TechnoServe Investment*) y el Valor Actual Neto.

Finalmente, se adaptará el modelo propuesto a la realidad de Moquegua, una región al sur de Perú donde se realizará un Programa de Desarrollo Empresarial similar a los analizados, considerando factores socioeconómicos, legales y culturales específicos y adaptando el modelo a ellos, con el fin de aumentar la probabilidad de éxito del programa y su impacto socioeconómico. Con ellos se demuestra el potencial de la herramienta de gestión propuesta para la implementación de programas de desarrollo empresarial en distintos contextos.

*A dos instituciones que me han permitido encontrar y desarrollar mis pasiones:
TechnoServe y Global MBA.*

Tabla de Contenidos

1.	Introducción	1
2.	Objetivos	3
3.	Metodología	3
4.	Resultados Esperados	5
5.	Marco Teórico	5
6.1.	Contexto chileno del emprendimiento	5
5.2.	Contexto Latinoamericano del emprendimiento.....	9
5.3.	Fundación TechnoServe Chile	11
5.4.	El <i>Balanced Score Card</i> como una herramienta de gestión	11
6.	Justificación de la oportunidad de globalización	2
7.	Antecedentes	4
8.1.	Programa Emerge Chile.....	8
8.2.	Programa Crescer en Brasil	8
8.3.	Comparación ambos programas	9
8.4.	Oportunidades de mejora	12
8.	Balanced Score Card.....	13
9.1.	Objetivos estratégicos.....	13
8.2.	Identificación objetivos e iniciativas estratégicas por perspectiva	14
8.2.1.	Perspectiva Financiera	14
8.2.2.	Perspectiva Clientes	15
8.2.3.	Perspectiva Procesos Internos	16
8.2.4.	Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.....	17
9.	Análisis de Rentabilidad	22
10.1.	Estimación de los beneficios incrementales atribuibles a TechnoServe.....	24
9.2.	Estimación costos.....	26
9.3.	Cálculo Rentabilidad.....	29
9.4.	Análisis de Sensibilidad	33
10.	Impacto Social	35
11.	Programa de Desarrollo Empresarial en Perú.....	37

12.1. Contexto del emprendimiento en Perú	38
12.2. Situación mipes en Moquegua.....	41
12.3. Adaptación del modelo BSC a la realidad peruana	43
12. Conclusiones.....	53
13. Bibliografía	55
14. Anexos	57

1. Introducción

La desigualdad a nivel de ingresos en Chile es una de las más altas del mundo, reflejado en coeficiente de Gini de 0,49¹. Este valor evidencia un problema socioeconómico a nivel nacional, ya que una distribución de ingresos entre los más ricos y pobres desigual genera falta de oportunidades de desarrollo en comunidades vulnerables, quienes tienen limitaciones para lograr salir del estado de vulnerabilidad que los afecta, generándose un círculo vicioso que acarrea una serie de problemas sociales.

La alta desigualdad es además un problema a nivel latinoamericano, en donde, si bien el crecimiento económico ha sido alto en las últimas décadas, aún persiste un alto nivel de desigualdad en la distribución de los ingresos, evidenciando que el crecimiento económico no ha favorecido al desarrollo de todos los sectores socioeconómicos por igual. Este nivel de desigualdad suele asociarse a altos niveles de inequidad social, significando que los sectores económicos carecen de servicios públicos a nivel higiénico, persistiendo la falta de acceso a educación, salud y previsión de carácter públicas de calidad. Así, resulta difícil superar el problema y avanzar hacia el desarrollo.

Es por lo anterior que el rol de las micro y pequeñas empresas es vital, ya que a través de su funcionamiento y generación de ingresos se puede dinamizar la economía de sectores socioeconómicos medios y bajos, impactando positivamente en la creación de empleos y la generación de ingresos a nivel comunitario. Sin embargo, tanto en Chile como en otros países de la región, las micro y pequeñas empresas presentan problemas de competitividad que impiden obtener el resultado e impacto potencial de ellas en la economía local. En Chile, por ejemplo, si bien las micro y pequeñas empresas generan casi un 50% del empleo privado en el país, éstas sólo generan el 9% del PIB, evidenciando que las brechas de competitividad con respecto a empresas más grandes es alta. La brecha de competitividad no sólo se refiere a los conocimientos de gestión de empresas y organizaciones, sino también a la falta de empoderamiento para la toma de decisiones en las empresas, producto de una falta de experiencia y confianza de los emprendedores que hace aún más difícil la gestión exitosa.

A nivel estatal, son variados los esfuerzos que se hacen constantemente por superar estas barreras de competitividad, a través de programas de apoyo al emprendimiento. Sin embargo, estos programas no han sido totalmente exitosos ni suficientes para superar las brechas de competitividad que enfrentan las Mípes, problemática evidenciada al constatar que el índice para evaluar la desigualdad de ingresos, el coeficiente de Gini, no ha disminuido significativamente en las últimas décadas. Adicionalmente, existe la percepción de que los proyectos de desarrollo empresarial no cuentan con una gestión eficiente y sistemática, lo que se evidencia con la falta de

¹ Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2011-2013. 2014

medición de impacto de los programas, como una forma de comprobar su eficacia en la solución de los problemas socioeconómicos para los que fueron planteados.

En esta *Tesis de Consultoría* se analizará la metodología y resultados de dos programas de desarrollo empresarial de la Fundación TechnoServe, una organización internacional sin fines de lucro cuyo objetivo es superar la pobreza y las brechas de competitividad a través de los negocios, apoyando el crecimiento y desarrollo de las Mipes tanto en Chile como en otros lugares del mundo. A partir de su experiencia y las mejoras identificadas, se planteará un modelo de gestión para la implementación eficaz y eficiente de programas de desarrollo empresarial basado en la generación de capacidades en emprendedores, con miras a acortar las brechas de competitividad de las micro y pequeñas empresas, lo que les permitirá alcanzar el potencial de generación de desarrollo económico de las microempresas en Latinoamérica. La base para el modelo de gestión será el Balanced Score Card, que permite traducir la estrategia en acciones implementables y medibles para ir cumpliendo los objetivos estratégicos planteados.

Luego de la creación del Balanced Score Card como herramienta de gestión, se presentará una proyección financiera de un programa de desarrollo empresarial tipo, basado en la generación de ingresos incrementales en las empresas participantes del programa en relación a los costos de implementación y administración del programa.

Finalmente, se aplicará el BSC creado a un programa de desarrollo empresarial a implementarse en Perú, específicamente en la región de Moquegua, considerando las características propias de su entorno económico para el desarrollo de microempresas para implementar un programa que logre superar las brechas identificadas o aportar a su superación, para mejorar la gestión de microempresas y aumentar su potencial de motor económico en las comunidades.

2. Objetivos

El objetivo general de esta *Tesis de Consultoría* es proponer una herramienta de gestión para programas de desarrollo empresarial basado en la generación de capacidades, con la finalidad de sistematizar el proceso de definición de los objetivos estratégicos y la capacidad de adaptación a distintos escenarios. Esta herramienta será definida para el caso de programas de desarrollo empresarial implementados por TechnoServe Inc., organización sin fines de lucro cuyo objetivo es superar la pobreza y la falta de oportunidades en emprendedores de sectores socioeconómicos vulnerables del mundo. Este objetivo pretende ser logrado a través de la creación de una herramienta sólida de gestión para la implementación de proyectos, como es el Balanced Score Card. El rendimiento e impacto serán medidos a través del ROTI, *Return Over TechnoServe Investment* o Retorno sobre la Inversión de TechnoServe, además del cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y análisis de sensibilidad.

Los objetivos específicos son: permitir una gestión eficaz y consistente de proyectos de desarrollo empresarial; aumentar las probabilidades de éxito de este tipo de programas en países de economías emergentes o con altas tasas de inequidad social; aumentar el impacto positivo de los programas en el aumento de ventas de los emprendedores como motor del desarrollo económico local; y disminuir los costos de implementación de programas de alto impacto en la generación de habilidades de gestión.

3. Metodología

La propuesta se inicia con el análisis de los proyectos de desarrollo empresarial que están siendo implementados tanto en Chile como en Brasil. El análisis comienza por los objetivos estratégicos y cómo se han planteado las prácticas a realizar para llevar esta estrategia a cabo. En particular, se analizará a fondo cómo ambos proyectos han implementado la selección de personal, selección de los emprendedores, metodologías de enseñanza a emprendedores y medición de indicadores.

A partir de ambas experiencias, se identificarán los factores de éxito para lograr eficacia y eficiencia, además de definir para cada uno de ellos las metodologías, metas e indicadores clave a cumplir.

Como herramienta para estandarizar la estrategia y metodología de estos programas se propone el uso de Balance Score Card (BSC), como una alternativa práctica y fácil de aplicar en la implementación de proyectos y empresas, con el fin de ser utilizada como una herramienta estratégica de gestión.

En base a la aplicación del BSC como herramienta estratégica, se realizará una proyección financiera tomando como base los costos y resultados esperados en base a los proyectos actuales.

Finalmente, se analizará el contexto peruano del emprendimiento, y específicamente el caso de la región de Moquegua, para utilizar el BSC con el fin de adaptar un Programa de Desarrollo Empresarial basado en la generación de capacidades de gestión en la región peruana.

En detalle, cada una de las etapas dentro de la metodología se explican a continuación:

- **Análisis de los programas**
Se realizará un estudio detallado de los procesos y resultados de los Programas Emerge en Chile y en Brasil, mediante entrevistas a gerentes de proyecto, análisis de los Marcos Lógicos respectivos, revisión de informes y presentaciones y revisión de material de capacitación.
- **Determinación de los objetivos estratégicos**
Se analizará a partir de las entrevistas y revisión de informes y resultados cuáles son los objetivos estratégicos del programa.
- **Determinación de iniciativas estratégicas**
A partir de las entrevistas y la revisión de los antecedentes, procesos y resultados de cada programa, se identificarán los elementos críticos que deben ser considerados para lograr la implementación exitosa de programas de desarrollo empresarial.
- **Identificación de indicadores, metas para el logro de las iniciativas y objetivos**
A partir de las iniciativas, se identificarán los indicadores, metas y actividades o prácticas que lograrán el cumplimiento de cada objetivo.
- ***Balanced Score Card (BSC)***
Una vez identificado los objetivos estratégicos, las iniciativas clave asociadas y los indicadores y métricas coherentes para el logro de estos objetivos, se creará un BSC, como herramienta básica para la gestión.
- **Análisis financiero**
Se realizará una análisis de rentabilidad a partir de los resultados esperados al aplicar el BSC como herramienta de gestión. Esta proyección financiera considera el beneficio económico incremental generado en las comunidades y el costo del programa. Adicionalmente se realizará un análisis de sensibilidad para los factores más relevantes en el análisis de rentabilidad
- **Aplicación del BSC para el diseño de un Programa de Desarrollo Empresarial basado en la generación de capacidades de gestión.**

Se analizará el contexto peruano y regional del emprendimiento, particularmente de la comuna de Moquegua, estableciendo las principales problemáticas a tratar, adaptando el modelo creado para lograr una implementación exitosa.

4. Resultados Esperados

El principal resultado esperado de la aplicación del modelo de gestión, sistematizado en el *Balanced Score Card*, corresponde a la implementación exitosa de programa de desarrollo empresarial ejecutados por TechnoServe, medido específicamente en el aumento de ingresos de los emprendedores que participan en él. Se espera que este beneficio financiero incremental sea mayor que el costo de implementación del programa, considerando como óptimo que se genere tres veces más ingresos en las comunidades participantes que el costo de implementación y administración del programa.

El resultado específico de la aplicación del BSC es contar con mayor consistencia en la implementación de programas de desarrollo empresarial alrededor del mundo en desarrollo, aumentando la probabilidad de éxito de cada programa en su contexto local, Se espera que a través de la aplicación del BSC, se implementen los programas según objetivos estratégicos globales y se adapten las actividades incluidas en cada iniciativa estratégica a nivel local, con el fin de lograr impacto similar dondequiera que el programa se desarrolle.

Para ello se analizarán los costos estimados, basados en el programa Emerge, por una parte, y los beneficios financieros incrementales estimados, considerando el tiempo en que el proyecto es implementado y los tres años siguientes al cierre del programa. Para este cálculo se utilizarán los resultados obtenidos por el Programa Emerge en Chile, considerando las empresas cuyos emprendedores ingresaron al programa el año 2014.

5. Marco Teórico

6.1. Contexto chileno del emprendimiento

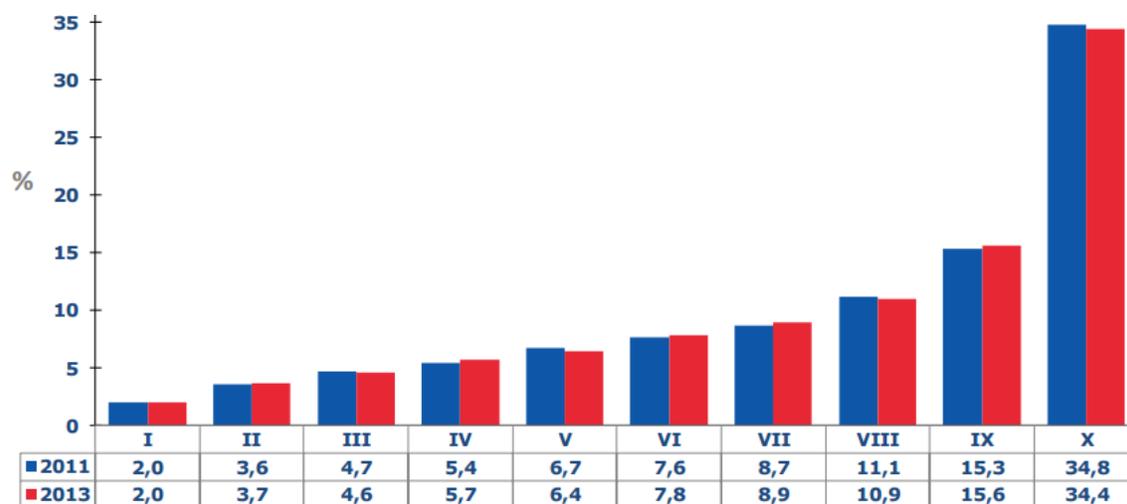
Las micro y pequeña empresas (Mipes) en Chile, que superaban los 1,5 millones en todo el país el año 2013, son de gran importancia para la economía nacional, ya que en conjunto generan el 49,3% del empleo privado. Cerca del 53 % corresponde a empresas formales, mientras que el 47% a empresas informales. Existe una gran heterogeneidad en cuanto a rubros y actividades realizadas².

² Sercotec. "Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile 2013". 2013

Estas empresas presentan una importante brecha de competitividad con respecto a las grandes y medianas empresas, que incide en menores oportunidades para los sectores más vulnerables del país (quintiles I y II). Esta diferencia de competitividad de las Mipes se ve claramente evidenciada por el hecho de que si bien generan el 49,3% del empleo privado en Chile, solamente representan el 8,9% de las ventas totales registradas en el país, según datos del Informe de Sercotec³. Más aun, la baja productividad de este sector incide directamente en los sectores más vulnerables de nuestro país al concentrar el 68% del empleo del 40% más pobre de Chile⁴.

Adicionalmente, uno de los principales problemas sociales en Chile es la desigualdad de ingresos. Como se observa en la siguiente figura, en el año 2013 el décimo decil (la población correspondiente al 10% con mayores ingresos autónomos o autogenerados del país) concentraba el 34% de los ingresos totales del país, mientras que el primer decil (el 10% más pobre), sólo el 2%.

Figura 1: Distribución del ingreso monetario en Chile entre los hogares según decil de ingreso autónomo per cápita del hogar (2011-2013)



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, 2014.

En Chile, el Coeficiente de Gini en los últimos años se ha reducido muy lentamente, mientras que las estadísticas de pobreza han mejorado. El coeficiente de Gini refleja la desigualdad en la distribución de ingresos; su valor va comprendido entre 0 (cero) y 1 (uno), reflejando un valor de 0 una sociedad completamente igualitaria en la distribución de ingresos y el 1 (uno), una distribución completamente desigual. La siguiente tabla muestra el coeficiente de Gini y otros indicadores de distribución de ingresos, para Chile entre los años 2006 y 2013, considerando los ingresos monetarios, que incluyen los ingresos autónomos (que el generado directamente por la

³ Sercotec. “Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile 2013”. 2013

⁴ Ministerio de Desarrollo Social. Resultados Encuesta CASEN. 2009.

familia) como los subsidios monetarios entregados por el estado (pensiones de vejez, invalidez, bonos, etc)⁵.

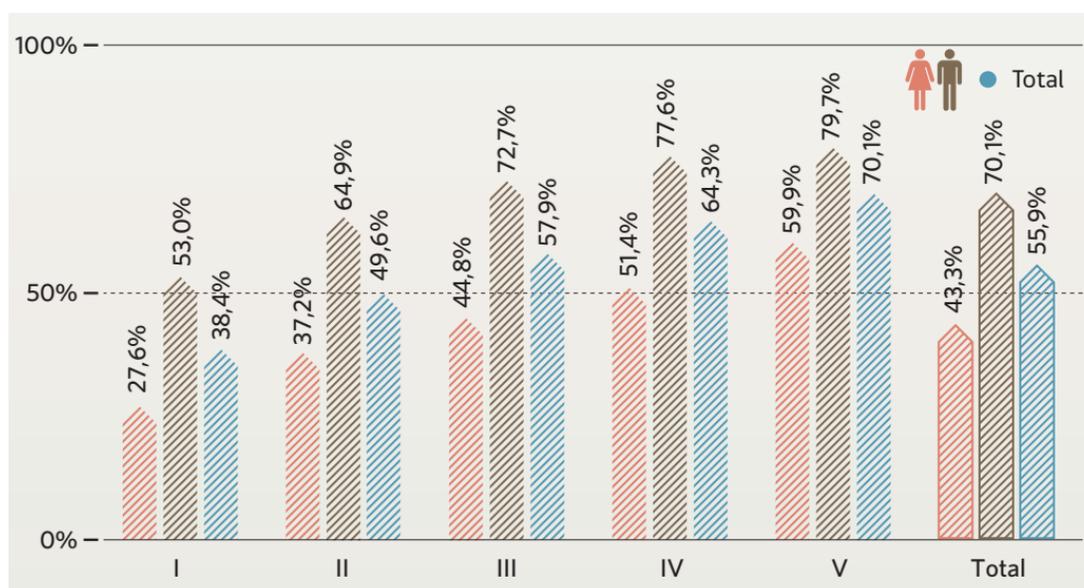
Tabla 1: Coeficiente de Gini para Chile, entre 2006 y 2013

	2006	2009	2011	2013
Indice 20/20	10,0	9,3	9,0	8,8
Indice 10/40	2,4	2,4	2,2	2,2
Indice 10/10	20,1	19,8	17,7	17,1
Coeficiente de Gini	0,50	0,50	0,49	0,49

Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, 2014.

Esta desigualdad de ingresos es explicada en parte por las diferencias en participación laboral, como se observa en la Figura 2⁶.

Figura 2: Tasa de participación laboral según quintil de ingresos en 2011



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, 2011.

Destacan las bajas tasas de participación en el empleo de los quintiles más bajos, sobretodo de las mujeres, quienes presentan un 27,6% de participación en el primer quintil (20% de menores ingresos) y un 37,2% en el segundo quintil. Para el caso de los hombres, la participación laboral en el primer quintil fue de un 53%. En contraste, para el último quintil (20% de mayor ingreso) las cifras son mayores, ya que el 59,9% de las mujeres trabaja o se encuentra buscando empleo, mientras que los hombres alcanzan el 79,7% de participación. Esto muestra una diferencia en la

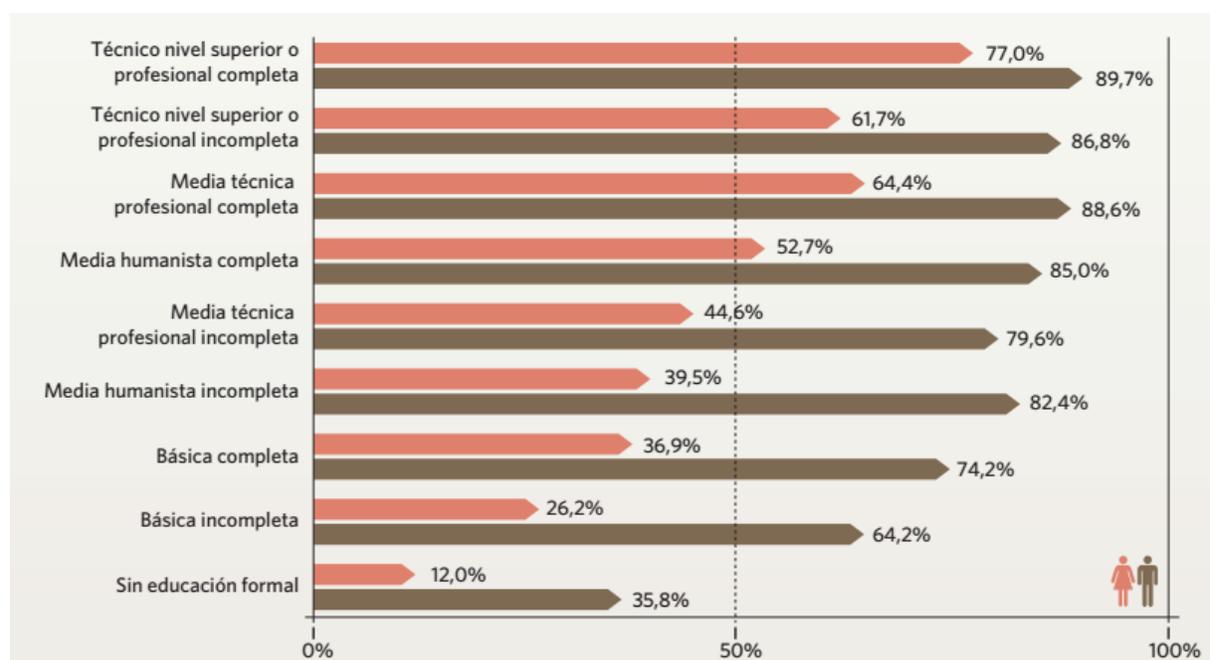
⁵ Ministerio de Desarrollo Social, Encuesta Casen 2011-2013. 2014

⁶ Ministerio de Desarrollo Social. Informe de Política Social. 2012.

participación laboral de 32,3 puntos porcentuales entre el primer y quinto quintil con respecto a las mujeres y de 27 en el caso de hombres⁷.

Además de que la tasa de participación varía con el quintil de ingresos y el género, también presenta variación con respecto al nivel educacional alcanzado. Como se observa en la Figura 3, los bajos niveles educacionales están acompañados de bajas tasas de participación laboral, mientras que para niveles educacionales avanzados existe una alta tasa, llegando a haber 25 puntos de diferencia en la tasa de participación laboral entre alto u bajo nivel educacional en el caso de los hombres y 50 puntos en el caso de las mujeres⁸.

Figura 3: Tasa de participación laboral según nivel educacional en 2011.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, 2012.

Lo anterior es de gran relevancia cuando se analiza en detalle la realidad de las Mipes en Chile, conformadas en su mayoría por los quintiles más bajos, los cuales presentan brechas educacionales importantes. Mayores antecedentes que muestran la inactividad por quintil y sexo en Chile se presentan en el Anexo A.

Del total de microempresas en Chile, el 38% es dirigida o administrada por mujeres⁹. Según la experiencia de variados programas de desarrollo del emprendimiento, las mujeres son quienes mayoritariamente participan de programas de apoyo tanto a desarrollar habilidades de gestión como financiamiento para microempresas. El rol de las mujeres como microempresarias es

⁷ Ministerio de Desarrollo Social. Informe de Política Social. 2012.

⁸ Ministerio de Desarrollo Social. Informe de Política Social. 2012.

⁹ Banco Estado. Subgerencia de Comunicaciones. BancoEstado lanza programa Crece Mujer Emprendedora. 2015.

fundamental en generar desarrollo económico, ya que son las que presentan menores tasas de participación laboral y menor nivel educacional en promedio, por lo que presentan mayores brechas de competitividad al gestionar una empresa. Además, tienen gran potencial para el desarrollo de empresas exitosas, según se ha visto en los programas de emprendimiento a nivel mundial.

Esta realidad además significa una gran oportunidad ya que al analizar que las razones de inactividad de las mujeres están relacionadas a la necesidad de preocuparse por los quehaceres del hogar y los hijos, siendo el emprendimiento una opción que les permite en muchos casos tener una dedicación complementaria para el aumento de los ingresos familiares. En el caso de los hombres, las principales razones son el encontrarse estudiando o estar pensionados, lo que a su vez les permite dedicarse a un emprendimiento para mejorar sus ingresos.

A través del emprendimiento, las familias logran aumentar sus ingresos (ya sea complementando un sueldo fijo o significando un ingreso familiar único), ayudando a superar la pobreza, mejorando sus condiciones de vida y oportunidades de movilidad social y aportando en disminuir la desigualdad de ingresos de Chile.

La brecha de competitividad es generada en parte por un bajo nivel educacional, bajo desarrollo de habilidades de gestión y falta de acceso a financiamiento, por lo que se hace necesario contar con programas tanto estatales como privados que permitan disminuir esta brecha con el fin de superar la alta desigualdad. Esta situación, si bien es una realidad presente en Chile, se repite en distintos países latinoamericanos, por lo que es un problema de carácter global.

Existen diferentes programas de apoyo al micro y pequeño emprendimiento tanto en Chile como en otros países latinoamericanos, pero existe una falta de estudios y reportes acerca de su impacto, en términos de eficacia y eficiencia, que repercute directamente en la capacidad de los estados de impulsar el desarrollo económico de la sociedad.

5.2. Contexto Latinoamericano del emprendimiento

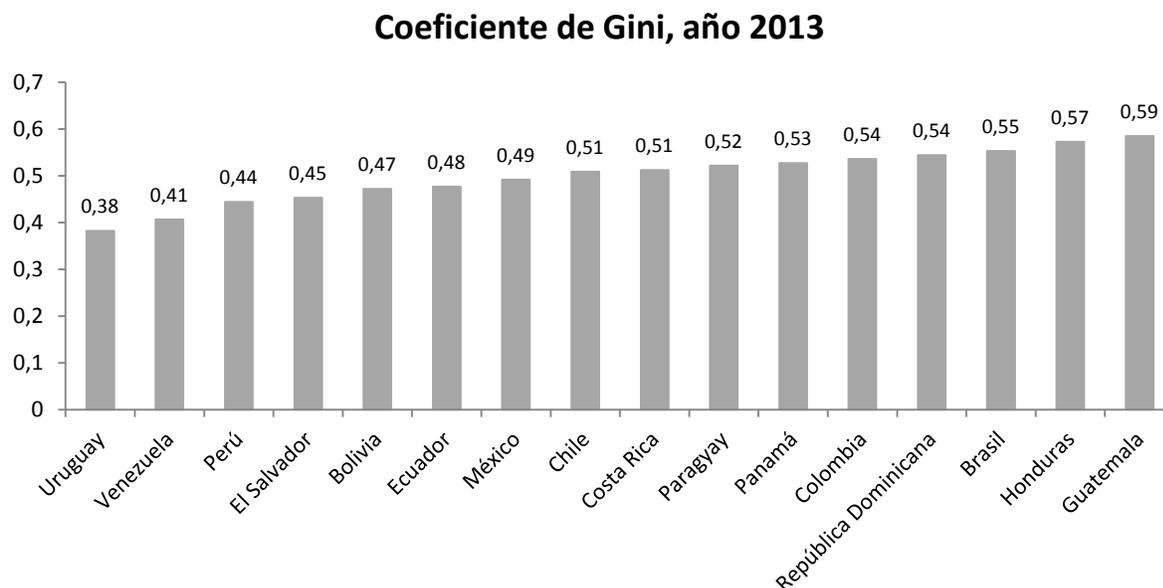
A nivel regional en América Latina, las Mipes contribuyen con un 47% del empleo, pero en todos los casos generan un menor porcentaje del Producto Interno Bruto¹⁰. La brecha de productividad que se observa en las Mipes de América Latina y el Caribe es crítica considerando que contribuye fuertemente a la desigualdad de ingresos. Uno de los desafíos para solucionar este obstáculo es lograr que estas empresas se establezcan y logren crecer¹¹.

¹⁰ Organización Internacional del Trabajo. Panorama TEMÁTICO Laboral. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe. 2015 (a).

¹¹ Organización Internacional del Trabajo. Micro y pequeñas empresas son clave para mejorar empleo y transformación productiva de América Latina y el Caribe. 2015 (b).

La brecha de ingresos entre los segmentos de la población con mayores ingresos con respecto a los de menores ingresos se puede ver reflejada en el Coeficiente de Gini para varios países de la región Latinoamericana, en la Figura 4¹².

Figura 4: Coeficiente de Gini para 18 países de América Latina



Fuente: Elaboración Propia, con datos de: Cepal. 2014

Es por lo anterior que urge fortalecer el desarrollo de las habilidades de gestión en micro y pequeños empresarios como una forma de aumentar la competitividad de sus empresas y superar la brecha de productividad, con el fin de lograr un mayor desarrollo económico y social de los sectores más vulnerables, así como disminuir la desigualdad de ingresos, problema recurrente en economías en desarrollo.

Adicionalmente, no todas las Mipes tienen las mismas necesidades de desarrollo, siendo difícil estandarizar una oferta de soluciones para todas en conjunto. La metodología de entrenamiento y desarrollo del capital humano de las microempresas, con una oferta adaptada al segmento es vital, como lo avala el estudio realizado por OIT y Sercotec¹³, en el cual se reconoce que: el capital humano es el principal activo de las micro y pequeñas empresas, y su desarrollo involucra el mayor desafío para aumentar la productividad; la profesionalización en la gestión de los empresarios y directivos de micro y pequeñas empresas debe desarrollarse de forma masiva; y es necesario adaptar la oferta de soluciones con respecto a las competencias laborales requeridas por cada segmento.

¹² Cepal. Panorama Social de América Latina 2014. Naciones Unidas. 2014

¹³ Sercotec. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. 2010.

La demanda por proyectos de desarrollo empresarial debiera aumentar en el corto y mediano plazo, debido a - por una parte- a la necesidad de las grandes empresas de generar un impacto positivo en las comunidades donde operan y, por otra, la necesidad de generar iniciativas que disminuyan las brechas de competitividad de las empresas pequeñas, ayudando de esta forma a tener mercados más eficientes y sociedades más equitativas.

5.3. Fundación TechnoServe Chile

Desde el año 2008, la Fundación TechnoServe Chile, subsidiaria de TechnoServe Inc., se ha enfocado en implementar proyectos de desarrollo empresarial para ayudar a disminuir estas brechas a través de la capacitación y desarrollo de capital humano, potenciando las habilidades de emprendedores de microempresas, con el fin de aumentar su competitividad y con ellos disminuir sus carencias con respecto a grandes empresas. Uno de los proyectos emblemáticos de TechnoServe Chile es el programa Emerge, que en conjunto con la minera Anglo American ha implementado desde 2011 proyectos de desarrollo empresarial en las comunas donde Anglo American tiene influencia directa de sus operaciones, abarcando parte de las regiones de Antofagasta, Atacama, Valparaíso y Región Metropolitana¹⁴.

El programa Emerge incorpora distintos elementos de la metodología de enseñanza de adultos, además de ofrecer distintos paquetes de soluciones para distintos segmentos dentro de las micro y medianas empresas en Chile. Este programa ha generado muy buenos resultados en las empresas que ha apoyado y en sus emprendedores, medido en incremento de ventas, aumento de empleos y aumento de compras a proveedores pertenecientes a micro y pequeñas empresas, ayudando a dinamizar la economía local de las comunidades donde se ha llevado a cabo. A raíz de lo anterior, TechnoServe Inc. y Anglo American han decidido replicar el programa Emerge en otros países donde existen operaciones mineras de Anglo American y cuyas condiciones y potencial de las Mipe sea similar al de Chile, particularmente Brasil y Botswana. Los programas basados en el programa Emerge han importado en parte la metodología desarrollada en Chile para impulsar exitosamente a las micro y pequeñas empresas, que enfrentan condiciones similares a las de Chile en otros países en desarrollo. Sin embargo, existe una falta de consistencia en los procesos y resultados de estos programas entre sí.

Si bien los programas de desarrollo empresarial que se han implementado en TechnoServe están generando impactos positivos en la actualidad en los distintos países donde se desarrollan, los resultados han sido dispares, existiendo diferencias en la sostenibilidad y eficacia de los resultados. Este hecho exige una estandarización de estrategias y prácticas asociadas para aumentar su probabilidad de éxito, considerando los factores claves que lo definen.

5.4. El *Balanced Score Card* como una herramienta de gestión

Una herramienta práctica y útil para la definición de la estrategia y los factores claves que contribuyen a lograrla es el *Balanced Score Card* (BSC). El BSC es una herramienta estratégica para la gestión de empresas, organismos públicos, empresas sin fines de lucro y proyectos que se basa en el establecimiento y medición de indicadores clave para la gestión, no sólo considerando

¹⁴ Fundación TechnoServe Chile. Marco Lógico Programa Emerge. 2014

indicadores financieros, sino también otros indicadores cuantitativos relacionados con el logro de la estrategia. Se basa en los objetivos estratégicos para generar iniciativas derivadas de ellos, que permiten realizarse y medirse de manera esquemática¹⁵.

Tradicionalmente las empresas, instituciones y proyectos han sido medidos en base a su rentabilidad, sólo considerando indicadores financieros para evaluar su éxito. El BSC incorpora otros elementos importantes que definen el logro de los objetivos de la empresa, definiendo las fuentes de competitividad y rentabilidad, no sólo el resultado. De esta forma, el BSC tiene información acerca de actividades enfocadas en mejorar calidad de productos, servicios y procesos, reducir los ciclos de producción, aumentar la calidad de respuesta a la demanda de clientes. Esta herramienta permite no sólo enfocarse en indicadores de corto plazo, sino valora e incorpora indicadores de proceso que impactan en los resultados de largo plazo y así en el logro de la estrategia¹⁶.

El BSC se estructura a partir de objetivos estratégicos, considerando las perspectivas financiera, de cliente, procesos internos y aprendizaje y desarrollo como los elementos centrales. La **perspectiva financiera** incluye la creación de valor sostenible, ya sea para accionistas, en el caso de una empresa con fines de lucro, o para el estado o sociedad. La proposición de valor es el corazón de la estrategia, lo que diferenciará a la organización de su competencia. La **perspectiva del cliente** debe incluir resultados deseados para los clientes, que pueden provenir desde distintos niveles, considerando variados *stakeholders*. Los objetivos en la **perspectiva del proceso** reflejarán cómo la compañía creará y entregará la proposición de valor. Finalmente, en la perspectiva del **aprendizaje y crecimiento**, los objetivos describen las metas para empleados, sistemas de información y alineamiento organizacional. Además de que el BSC sirve como un sistema de medición del mejoramiento de desempeño BSC puede operar como una herramienta más poderosa que resume la manera en que funciona el negocio, pudiendo ser el corazón del sistema de gestión¹⁷.

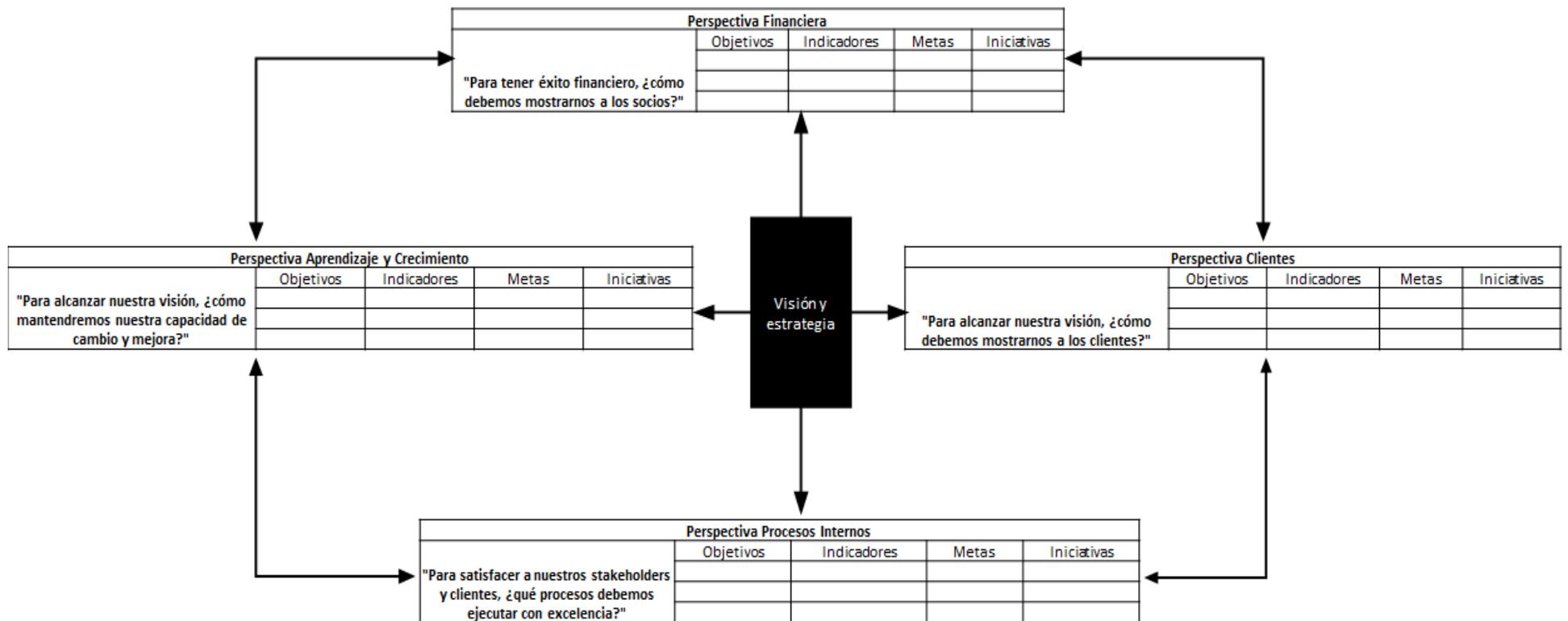
Las perspectivas estratégicas que definen el BSC y pueden ser representadas en la siguiente figura.

¹⁵ Kaplan. Conceptual Foundations of the Balanced Score Card. 2010.

¹⁶ Kaplan. Conceptual Foundations of the Balanced Score Card. 2010.

¹⁷ Kaplan. Conceptual Foundations of the Balanced Score Card. 2010.

Figura 5: Esquema de las cuatro perspectivas del *Balanced Score Card*.



Fuente: Elaboración propia, en base a Kaplan. 2010.

En el caso de organizaciones sin fines de lucro y estatales, éstas no pueden ser medidas con indicadores financieros. Su éxito debe ser medido por su efectividad en proveer beneficios. El BSC les permite seleccionar un uso coherente de las mediciones no-financieras para evaluar su desempeño. Otra modificación es expandir la perspectiva de los clientes. Donantes y contribuyentes proveen los recursos mientras ciudadanos y beneficiarios reciben el servicio¹⁸.

6. Justificación de la oportunidad de globalización

El problema planteado de disparidad competitiva de las micro y pequeñas empresas al que TechnoServe apunta es un problema global. Uno de los desafíos para solucionar este obstáculo es lograr que estas empresas se establezcan y logren crecer¹⁹. Este problema significa una oportunidad de crecimiento hacia el mercado global de programas de desarrollo empresarial como los implementados por TechnoServe, cuyo objetivo es aumentar la competitividad de las mipes a partir de la generación de capacidades de gestión de empresas. Estos programas tienen el potencial de implementarse en diferentes países en vías de desarrollo y/o problemas socioeconómicos derivados de la desigualdad de ingresos y brechas de competitividad.

Las principales causas de las brechas de productividad mencionadas que obstaculizan un mayor desarrollo y contribución de la Mipes, según las experiencias de TechnoServe, son:

- una falta de conocimientos básicos de gestión de empresas aplicados a su negocio;
- la dificultad de comercialización asociado a la falta de acceso a redes o falta de capacidades de mercadeo;
- una falta de acceso a capital; y
- una falta de soluciones a la medida de las necesidades del emprendedor: no todos los programas disponibles ofrecen soluciones para todos los tamaños y tipo de empresas.

Según Bettcher y Mihaylova²⁰, una de las formas más eficientes y sostenibles de impulsar el desarrollo económico local en países en desarrollo es generar inclusión económica de los grupos marginados, más allá de satisfacer sus necesidades básicas, sino como protagonistas de su propio desarrollo, mediante su participación en actividades económicas. Si bien una de las funciones del estado es impulsar el desarrollo económico de las comunidades menos favorecidas, este apoyo no es suficiente para generar el crecimiento necesario para generar su desarrollo económico²¹.

¹⁸ Kaplan. Conceptual Foundations of the Balanced Score Card. 2010.

¹⁹ Organización Internacional del Trabajo. Micro y pequeñas empresas son clave para mejorar empleo y transformación productiva de América Latina y el Caribe. 2015 (b).

²⁰ Bettcher, K. Mihaylova, T. Economic Inclusion: Leveraging Markets and Entrepreneurship to Extend Opportunity. In: Economic Reform by Center for International Private Enterprise. 2015.

²¹ Yunus, M. Social Business Entrepreneurs Are the Solution. Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford University, 2006.

Los programas de TechnoServe de desarrollo de capacidades tienen el objetivo de superar estas brechas descritas a través de entrenamiento de emprendedores en gestión de empresas, utilizando técnicas específicas para aprendizaje de adultos, además de en algunos casos, proveer acceso a financiamiento, ofreciendo diferentes variantes dentro del programa para cada segmento de emprendedores Mipe. En el caso específico del programa Emerge de TechnoServe en Chile, se han logrado generar ingresos incrementales en emprendedores cuatro veces mayores que el costo del programa²². Lo anterior valida la capacitación en gestión de empresas como un método eficiente y necesario para lograr un mejor desempeño de las Mipes y su impacto positivo como motor del desarrollo económico local.

Adicionalmente, la implementación de proyectos de responsabilidad social de grandes empresas ha aumentado en los últimos años, significando una oportunidad de mercado para proyectos de desarrollo empresarial como los implementados por TechnoServe. Esto se ha producido por una mayor conciencia colectiva a nivel global por los derechos de las comunidades y deberes de las empresas, necesidad de mejorar la relación de las empresas con las comunidades aledañas o por el requerimiento legal de implementar proyectos que mitiguen el impacto negativo de sus operaciones en las comunidades que afectan. Es por esto que estos tipos de proyecto suelen estar enmarcados dentro del área corporativa de empresas dentro de Responsabilidad Social Empresarial, o dentro del actuar legal asociado a mitigación de impacto, en Chile Resolución de Calificación Ambiental a partir de un estudio de impacto ambiental.

Una realidad clave para la globalización de TechnoServe a través de programas de desarrollo empresarial es el aumento de la presencia global de grandes empresas, la que representa una oportunidad de negocio para TechnoServe y otras instituciones que implementan proyectos de desarrollo empresarial, ya que pueden expandir sus programas a otros países con realidades similares en alianza con las empresas con las que implementan sus proyectos.

Un ejemplo específico para retratar las oportunidades de globalización para TechnoServe es el creciente interés que el Programa Emerge ha despertado en la empresa Anglo American, quienes, motivados por el resultado que se ha obtenido en Chile, han decidido replicar este programa en distintos países con condiciones similares a Chile con respecto a las microempresas, como son el programa Crescer en Brasil y el programa Emerge en Perú. El programa de Brasil será analizado para comparar la metodología y resultados obtenidos con el programa Emerge de Chile, mientras que el programa en Perú será tomado como base para los propuesta de adaptación e implementación exitosa, luego de formular la herramienta de gestión.

Con respecto a los proyectos estatales de apoyo al emprendimiento, también significan una puerta de oportunidades para TechnoServe, ya que los gobiernos, a través del actuar municipal e institucional requieren de la implementación de programas sociales, entre ellos de desarrollo empresarial. Esta es una necesidad global de los estados en desarrollo, por lo que también significan no sólo una oportunidad de expansión en Chile, sino en otros países de América Latina y del mundo.

²² Fundación TechnoServe Chile. Informe Final: Capacitación y Potenciamiento de Productividad de Micro y Pequeñas Empresas de las Regiones II, III, V y RM. 2014 (c).

Es por todo lo anterior que los programas de desarrollo empresarial basados en el desarrollo de capacidades presentan un alto potencial de impacto y de crecimiento, entregando las herramientas necesarias para desarrollar localmente las economías emergentes, cada vez más conectadas en el mundo globalizado.

7. Antecedentes

La Fundación TechnoServe es una organización sin fines de lucro que fue creada el año 1968, con el objetivo de desarrollar soluciones de negocio para superar la pobreza en el mundo a través de acercar a los emprendedores a mercados, información y capital. La idea que subyace en esta misión es que dada la oportunidad, cualquier hombre o mujer trabajadora incluso de los países más pobres del mundo puede generar ingresos, trabajo y beneficios para su familia y sus comunidades²³.

La misión de TechnoServe es trabajar con emprendedores del mundo en desarrollo para construir negocios e industrias competitivas. La organización se enfoca en sistemas de mercado que signifiquen oportunidades claras de crecimiento, que cuenten con el potencial de crecimiento inclusivo y de escalamiento. Hay tres formas en que TechnoServe trabaja para superar fallas de mercado:

- **Desarrollando capacidades:** TechnoServe ayuda a personas individuales y sus comunidades a adquirir las habilidades necesarias, compartir conocimiento relevante y aplicar tecnologías productivas para construir negocios exitosos.
- **Potenciando conexiones de mercado:** TechnoServe ayuda a coordinar a distintos actores de la industria, conectando negocios emergentes con el capital, redes y proveedores.
- **Mejorando el ambiente para el emprendimiento:** TechnoServe ayuda a direccionar ciertas políticas, información e incentivos para que los mercados funcionen mejor, potenciando el desarrollo de negocios sostenibles.

TechnoServe financia la implementación y administración de sus proyectos alrededor del mundo mediante alianzas con empresas privadas e instituciones del estado, así como a partir de la donación de fundaciones de caridad sin fines de lucro de alcance global.

La siguiente figura grafica el modelo de negocio e impacto de TechnoServe en el mundo²⁴.

²³ TechnoServe. <http://www.technoserve.org/about-us/our-history>. 2015 (a).

²⁴ TechnoServe. 2014 TNS Impact Report. 2015 (c).

Figura 6: Modelo de negocio e impacto de TechnoServe en el mundo.



Fuente: TechnoServe. 2015 (b)

En 2014, el trabajo ejecutado por TechnoServe en el mundo benefició a 1,7 millones de personas en 29 países. Los beneficios son diversos: mayores ingresos para agricultores, apoyando a 325.200 personas que aumentaron sus ingresos en casi 38 millones de dólares; incremento en los ingresos de micro y pequeñas empresas, apoyando 3.000 emprendedores con un aumento en ingresos de aproximadamente 16,5 millones de dólares; y aumento de empleos y salarios, ayudando a generar 5,610 nuevos empleos y aumentar los salarios en 7 millones de dólares²⁵.

TechnoServe tiene su casa matriz en Washington Estados Unidos, tiene sobre 1300 empleados y está presente en 30 países del mundo al 2015, implementando proyectos de distinto tipo dependiendo de las necesidades de cada país.

TechnoServe cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación robusto, y aplica el enfoque de marco lógico para el diseño de sus proyectos. El equipo de asesores de negocios es capacitado y

²⁵ TechnoServe. 2014 TNS Impact Report. 2015 (c).

asistido para un levantamiento de datos consistente y equivalente entre las distintas microempresas. Luego, el sistema de monitoreo permite obtener indicadores tanto de actividades realizadas como de resultados logrados a través de ellas, no sólo con el fin de entregar información a los empresarios útil para su propia gestión, sino también gestionar el programa a nivel macro (programa) y micro (por empresa) para adaptarse a las circunstancias y lograr el objetivo final. Asimismo, esta información permite aprender de los errores y los éxitos a nivel Fundación²⁶.

TechnoServe, al ser una institución sin fines de lucro, basa su análisis financiero en los aportes e ingresos para el financiamiento de programas, además de los costos de implementar y administrar los proyectos. Los principales activos son intangibles (recursos humanos, *know how*, etc). A continuación se presenta el análisis financiero de TechnoServe Inc. para los años 2013 y 2014²⁷.

Tabla 2: Análisis Financiero TechnoServe Inc., años 2013 y 2014.

Año	2014	2013
Ingresos		
Apoyo Privado	\$ 54.536.564	\$ 55.186.522
Apoyo Público	\$ 21.711.994	\$ 24.728.798
Otros	\$ 3.341.424	\$ 2.549.915
Total Ingresos	\$ 79.589.982	\$ 82.465.235
Gastos		
Implementación programas	\$ 68.576.719	\$ 66.831.486
Soporte- Gestión y Generales	\$ 9.073.578	\$ 8.708.907
Soporte- Levantamiento de Fondos	\$ 1.596.278	\$ 1.456.361
Total Gastos	\$ 79.246.575	\$ 76.996.754
Activos Netos		
Al inicio del año	\$ 9.163.373	\$ 3.751.533
Al final del año	\$ 9.405.865	\$ 9.163.373

Fuente: Elaboración propia, en base a TechnoServe. 2015 (b)

Tanto en el año 2013 como el 2014 se han obtenido ingresos y aportes en montos similares desde distintos tipos de organización: 69% proviene de apoyo de instituciones privadas, 27% de apoyo estatal. En suma, en el año 2013 se obtuvo USD\$82,5 millones para financiar proyectos en distintos países del mundo en desarrollo, mientras que en el 2014 este monto fue de USD\$79,6 millones.

²⁶ Fundación TechnoServe Chile. Marco Lógico Programa Emerge. 2014 (a).

²⁷ TechnoServe. 2014 TNS Annual Report. 2015 (b).

Por otra parte, con respecto a los costos, para ambos años, un 87% del costo total corresponde a los costos ejecución de los proyectos, mientras que el 11% corresponde a gastos generales y administración global y un 2% a los costos de conseguir financiamiento.

La diferencia en activos netos del año 2013 entre el inicio y el fin del año se debe a un saldo en los ingresos y aportes versus el costo de los proyectos durante ese año. Este se mantiene en el año 2014, lo que implica una disponibilidad de recursos ante imprevistos.

TNS en Chile

TNS opera en Chile desde el año 2008, apoyando más de mil micro y pequeñas empresas chilenas. En la actualidad, TechnoServe Chile implementa proyectos que abarcan varias regiones de Chile. La misión que persigue TechnoServe Chile es la misión de TechnoServe Inc.

TechnoServe Chile ha estado enfocado en implementar proyectos de desarrollo de capacidades, debido a la realidad nacional, en que el principal problema a resolver desde el punto de vista socioeconómico es la desigualdad de ingresos, generada en parte porque las micro y pequeñas empresas presentan una gran brecha de ingresos con las grandes empresas. La diferencia de ingreso está altamente relacionada con una falta de productividad en micro y pequeñas empresas (< 50 empleados), ya que emplean a 50% de la población pero sólo producen el 8,9 % de las ventas totales del país²⁸. Adicionalmente, los salarios de empleados de micro y pequeñas empresas son en promedio 317 USD, contribuyendo aún más a la desigualdad de ingresos.

Anglo American- Área Comunidades

La empresa minera Anglo American, a través de su Área de Comunidades, tiene la misión continua de apoyar el desarrollo socioeconómico sostenible de las comunidades locales donde la empresa opera. Esto se ve reflejado en prácticas específicas como la selección, contratación y capacitación de empleados locales, programas de apoyo al emprendimiento, educación y medio ambiente, para lo cual trabaja en alianza con ONGs, gobierno y comunidades locales. De esta forma, el esfuerzo de cumplir esta misión está alineada a los objetivos tanto de los gobiernos locales como de las comunidades²⁹.

Esta misión además es coherente y alineada con la misión de TechnoServe Inc., debido a que Anglo American incluye como objetivo el potenciar el desarrollo económico de las comunidades a través del fortalecimiento y mejora de las micro y pequeñas empresas, alineado con la misión de TechnoServe.

²⁸ Sercotec. “Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile 2013. 2013.

²⁹ Anglo American. Área de Comunidades. 2015.
http://www.angloamerican-chile.cl/sustentabilidad/comunidades?sc_lang=es-ES

8.1. Programa Emerge Chile

El Programa Emerge es un programa de desarrollo empresarial implementado por TechnoServe (TNS) en alianza con la empresa minera Anglo American, que se basa en el desarrollo de capacidades de gestión en los emprendedores de micro y pequeñas empresas pertenecientes a las comunas donde Anglo American opera, con el fin de aumentar su competitividad y con ellos sus ingresos, generando desarrollo económico local.

Los antecedentes del programa han sido obtenidos a partir de entrevistas con Corina Rivas³⁰, gerente de Proyectos Programa Emerge, informes periódicos de avance del programa y la experiencia personal de la autora tanto en el periodo de consultoría como en el trabajo previo por 2 años.

Esta fue una iniciativa generada por Anglo American en 2006, que nació por la necesidad de trabajar con emprendedores de las comunidades donde tienen operaciones mineras. El 2011 decidieron crear una alianza con TechnoServe para que ellos ejecutaran el programa, considerando la experiencia y resultados de esta organización en programas de desarrollo empresarial previos. Hoy el Programa Emerge ha acumulado años de resultados positivos en cuanto al desarrollo y crecimiento de las Mipes que ha apoyado.

Más detalles acerca de la metodología, monitoreo y evaluación y resultados del Programa Emerge pueden encontrarse en el Anexo B, así como el Marco Lógico del Programa Emerge, en el Anexo C.

8.2. Programa Crescer en Brasil

Brasil ha tenido una gran evolución económica y social en los últimos años. El año 2012 pasó a ser la séptima economía mundial, es base a su PIB total. Adicionalmente, entre 2003 y 2013, 40 millones de brasileños ha salido de la pobreza, mientras que la pobreza extrema se redujo en 89%. Sin embargo, en Brasil la realidad de las microempresas es similar a la chilena. Considerando el número de empresas totales del país, las Mipes corresponden al 95% de los negocios, generando en 2015 16,6 millones de empleos formales³¹.

A pesar de la importancia de las Mipes en Brasil en cuanto a número y empleos generados al país, sólo aportan con un 20% al PIB nacional³², lo que implica una brecha de competitividad, así como es observado en el caso chileno. El estado brasileño ha implementado en las últimas dos décadas diversas políticas para incentivar la formalización de las empresas en miras a

³⁰ Rivas, Corina. Gerente de Proyecto Programa Emerge. Entrevista personal. 2015

³¹ OIT. Programa de Promoción para la Formalización en América Latina y el Caribe. Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en Brasil. 2014.

³² Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas. El rol de SEBRAE en el apoyo a las micro y pequeñas empresas. New Orleans, 11 de septiembre de 2012.

hacerlas más competitivas, lo que ha facilitado el proceso administrativo de la formalización para las micro y pequeñas empresas, considerando que anterior a las reformas una empresa podía demorar 120 días en su creación³³.

Luego de analizar el éxito que está teniendo el Programa Emerge en Chile y la satisfacción de Anglo American con los resultados, en conjunto decidieron implementar un programa similar en Brasil, específicamente en Minas Rio, donde Anglo American tiene extracción de hierro. Así nació el Programa Crescer.

El análisis del programa Crescer es basado en reiteradas entrevistas a la gerente de proyecto, Mónica Coutinho³⁴ entre octubre y diciembre de 2015, además de información contenida en informes de avance y resultados. Detalles de la metodología, monitoreo y evaluación y resultados del Programa Crescer se detallan en el Anexo E, así como en el Marco Lógico del programa Crescer en el Anexo F.

8.3. Comparación ambos programas

Para analizar y comparar el Programa Emerge, implementado en Chile, y el Programa Crescer, implementado en Brasil, se presenta la siguiente tabla comparativa, resumiendo las características de cada uno con respecto a metodología, monitoreo y evaluación y resultados.

³³ OIT. Programa de Promoción para la Formalización en América Latina y el Caribe. Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en Brasil. 2014.

³⁴ Coutinho, Monica. Coordinadora de Proyectos TechnoServe Brasil. Entrevista personal. 2015

Tabla 3: Comparación Programa Emerge de Chile y Programa Crescer de Brasil

		Programa Emerge (Chile)	Programa Crescer (Brasil)
Metodología	Segmentación	Se segmentan en tres las micro y pequeñas empresas, según ventas y necesidades de desarrollo	No existe segmentación por venta ni oferta de valor diferenciada. Todas las micro y pequeñas empresas reciben el mismo paquete de capacitación.
	Selección emprendedores	Proceso de convocatoria y selección basado en el perfil emprendedor del postulante	Proceso de convocatoria y selección basado en el perfil emprendedor del postulante
	Formato de capacitación	4 talleres, 4 asesorías personalizadas	4 talleres, 3 asesorías personalizadas
	Acceso a financiamiento	Sí (en algunos casos)	No
	Método de enseñanza	Basado en modelo CREAM ³⁵	Basado en modelo CREAM
	Sistema de Monitoreo y Evaluación	Sistema basado en mediciones periódicas por parte de cada asesor y verificadas con registros de ventas	Sistema basado en encuestas puntuales post programa, realizadas a una muestra de la población total de participantes y no basada necesariamente en los registros de venta
	Indicadores principales evaluados	Ventas, Número de empleos, Salarios, Compras a Proveedores Mipe, Financiamiento obtenido, atribución de estos al programa.	Ventas, Número de empleos, Salarios, Compras a Proveedores Mipe, <i>Business Maturity Index</i>
Resultados	Aumento ventas promedio	57%	41%
	Aumento empleos promedio	4%	22%

Fuente: Elaboración propia

El aumento de ventas promedio corresponde al porcentaje en que las ventas totales (formales e informales) de los emprendedores se han incrementado, considerando como base las ventas que tenían antes de ingresar al programa. En el caso de Programa Emerge, este aumento se calcula promediando las ventas mensuales registradas por los emprendedores que participan en el programa, y comparándolas luego con las ventas de la línea base, que se estiman al ingresar al programa. Este proceso de medición continua de las ventas, además de otros indicadores que

³⁵ Ver detalles en Anexo C

demuestran la evolución de los negocios y su impacto en la comunidad, forman parte del programa de asesorías personalizadas mensuales a cada uno de los participantes del programa.

En el caso del Programa Crescer, este aumento es medido nueve meses después de iniciado el programa, mediante una encuesta que se aplica a una muestra aleatoria de todos los emprendedores, y se compara con sus ventas de la línea base. Además del indicador de ventas, también son medidos otros indicadores clave, como el empleo y la madurez del negocio, mediante la herramienta *Business Maturity Index* (Anexo G), creada con el fin de evaluar los progresos en la gestión del negocio.

Para el cálculo del empleo, se considera que un empleo corresponde a un trabajo de tiempo completo, o medio trabajo de tiempo parcial. Es así como la variación de empleo se calcula considerando tanto el trabajo de tiempo completo que las empresas utilizan como el de tiempo parcial. Al igual que el indicador de ventas, en el Programa Emerge se considera el promedio de los indicadores registrados mensualmente en el programa, mientras que en el Programa Crescer el aumento sólo considera un evento de monitoreo post programa.

Si bien la metodología del Programa Crescer de Brasil se basa en el programa Emerge de Chile, existen algunas diferencias según lo descrito anteriormente:

- El Programa Emerge presenta una oferta diferenciada para cada segmento dentro de las micro y pequeñas empresas participantes, mientras que el Programa Crescer sólo ofrece una opción de capacitación y entrenamiento para todos los emprendedores.
- El Programa Emerge incluye la opción de financiamiento de capital para los segmentos de empresas de mayor tamaño y mayor ventas, reconociendo que en este nivel las empresas requieren de capital para continuar creciendo, mientras que las empresas más pequeñas (ventas mensuales entre \$300 mil y \$1 millón de pesos) más que capital requieren fortalecer sus habilidades de gestión que les permita tomar decisiones que aumenten sus ventas y/o disminuyan sus costos, mejorando su desempeño sin necesidad de inversión monetaria. El Programa Crescer no incluye el acceso a financiamiento, sólo capacitaciones y asesorías para adquirir y mejorar habilidades de gestión.
- El Programa Crescer incluye el indicador *Business Maturity Index* para evaluar la evolución en la gestión de los negocios. El Programa Emerge sólo contabiliza de manera cualitativa las principales prácticas de gestión puestas en práctica por los emprendedores asesorados.
- El Programa Emerge incorpora la medición de indicadores de manera periódica dentro de las asesorías, basándose en la implementación de registros de ventas, por lo que se obtienen datos más certeros y de frecuencia mensual, pudiendo contar con una mayor confianza en los resultados e impacto del programa en las comunidades. El Programa Crescer por su parte se basa en encuestas de menor frecuencia, lo que puede significar

que no se consideraron variaciones propias del negocio ni efectos de la evolución de ciertos indicadores, por lo que los resultados pudieran ser menos confiables que los obtenidos por el Programa Emerge.

- Los resultados del Programa Emerge han sido mejores que los reportados por el Programa Crescer, logrando tener un mayor incremento de ventas.
- El Programa Crescer presenta un mayor nivel de aumento de empleos que el Programa Emerge. Sin embargo, esta diferencia se atribuye principalmente al carácter puntual del monitoreo en el Programa Crescer, que podría considerar como trabajos estables los provenientes de estacionalidad; además de que gran parte de la disminución de empleos que se evidencia en algunas empresas participantes del programa Emerge corresponden a una reducción de trabajadores debido a una optimización en el uso de mano de obra, más que a un efecto de decrecimiento del negocio. Es así como no debiera considerarse como un indicador estratégico, ya que su variación no responde directamente a una evolución de la gestión del negocio.

Estas diferencias de resultados se explican principalmente por las diferencias de gestión entre ambos programas, entre las que se puede señalar la falta de oferta específica para distintos segmentos empresariales en el Programa Crescer; la falta de alineamiento con la empresa localmente, en el objetivo con respecto a las necesidades de los emprendedores; la precariedad en el sistema de monitoreo y evaluación, que hace difícil contar con indicadores y resultados confiables, al basarse en encuestas puntuales y poco frecuentes, poco rigurosas.

Esto puede ser explicado porque se ha intentado replicar un programa que tiene éxito en una comunidad específica, como en el caso de Chile, en otra con ciertas diferencias, como en el caso de Brasil, sin contar con una herramienta estratégica que permita replicar el impacto más que la metodología mecanismo de adaptación

Es así como urge la necesidad de contar con una herramienta que permita estandarizar la gestión de programas de desarrollo empresarial que aumenten la probabilidad de éxito, manteniendo el sello de calidad de TechnoServe. Esto se hace incluso más crítico considerando las oportunidades de expandir el alcance de los programas de desarrollo empresarial basados en desarrollo de capacidades de gestión de emprendedores a otros países.

El *Balanced Score Card* (BSC) presenta un gran potencial en el caso expuesto, debido a que lograría ser una herramienta de gestión para programas de desarrollo empresarial considerando objetivos estandarizados y prácticas asociadas clave para lograr el éxito en la creación de valor y alcanzar objetivos de desarrollo económico local.

8.4. Oportunidades de mejora

Ambos programas de TechnoServe analizados han tenido buenos resultados en el logro de los objetivos, ya que en promedio los emprendedores han mejorado la gestión de sus negocios, hecho reflejado en el aumento de sus ventas. Sin embargo, existen algunas iniciativas que pueden realizarse para lograr el objetivo de que los efectos de los programas de desarrollo empresarial sean más sostenibles y perduren en el tiempo, perpetuando los beneficios en el periodo posterior al programa.

Estas oportunidades de mejora serán abordadas como iniciativas concretas en el BSC diseñado, que se presentará en el capítulo siguiente.

8. Balanced Score Card

9.1. Objetivos estratégicos

El *Balanced Score Card* (BSC) establece objetivos estratégicos, basados en el cumplimiento de perspectivas estratégicas en 4 áreas clave de la gestión: perspectiva financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y desarrollo³⁶. Estas perspectivas apalancan el resultado final del logro del objetivo estratégico. A partir de cada perspectiva se establecen indicadores clave con sus respectivas iniciativas a implementar, necesarias para cumplir el objetivo de cada una de ellas. De esta forma, el BSC traduce los objetivos estratégicos en perspectivas tácticas e iniciativas operacionales accionables, que permiten gestionar de manera eficiente los programas de desarrollo empresarial basados en la generación de capacidades.

Lo primero a determinar al iniciar el diseño de un BSC es definir los objetivos estratégicos buscados con la implementación del programa de desarrollo empresarial. El **objetivo estratégico** de los programas desarrollados por TechnoServe en el marco del desarrollo de capacidades para la gestión de micro y pequeñas empresas es **aportar al desarrollo económico local de las comunidades intervenidas, manteniendo un programa eficiente y sostenible**.

Este objetivo estratégico será logrado en la medida que los objetivos de cada perspectiva sean logrados, para lo cual deben cumplirse sus metas e iniciativas claves para lograrlo.

Luego de definir el objetivo estratégico, es necesario identificar los indicadores clave, sus metas e iniciativas para desarrollar exitosamente cada una de las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo para que en conjunto contribuyan al logro del objetivo estratégico.

³⁶ Kaplan, R. Conceptual Foundations of the Balanced Score Card. Harvard Business Review. Working Paper 10-074. 2010.

8.2. Identificación objetivos e iniciativas estratégicas por perspectiva

A continuación se presentarán los factores clave u objetivos clave identificados por cada una de las perspectivas incorporadas en el BSC: Financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. Junto con identificar los objetivos, indicadores y metas a lograr, se propondrán las iniciativas estratégicas que serán claves en el logro de los objetivos.

Más adelante y luego de la presentación gráfica del BSC como herramienta de gestión de programas de desarrollo empresarial basado en la generación de capacidades, se desarrollará el plan táctico asociado a cada una de las iniciativas, adaptando el modelo a la realidad peruana.

8.2.1. Perspectiva Financiera

La perspectiva Financiera permite evaluar la rentabilidad del proyecto a partir de indicadores financieros definidos, considerando un análisis costo-beneficio para la estimación de la rentabilidad. En el caso de los proyectos implementados por TechnoServe, los beneficios se refieren a los ingresos incrementales agregados generados en las micro y medianas empresas apoyadas en cada uno de los proyectos, mientras que los costos corresponden a los costos de la ejecución y administración del programa.

El objetivo de esta perspectiva en el BSC propuesto es **generar impacto económico positivo en las empresas que participen del programa**, a través de un aumento promedio en sus ventas como fruto de la mejora en gestión.

Un proyecto rentable, y por ende atractivo y sostenible para TechnoServe es aquél que permite generar en las comunidades un beneficio mayor a los costos de ejecutar el programa de intervención. Para esta evaluación el indicador a utilizar es el **ROTI (Return Over TechnoServe Investment)**, que se calcula como el cociente entre los beneficios financieros incrementales atribuibles al proyecto post programa y el costo del programa.

$$ROTI = \frac{\text{Beneficios financieros incrementales atribuibles a TechnoServe}}{\text{Costos del Programa}}$$

Los beneficios financieros incrementales corresponden al incremento de ingresos en las empresas asesoradas, indicador que es medido periódicamente con una frecuencia mensual en las empresas. Este indicador es basado en los registros tanto de ventas formales e informales de cada empresa, teniendo énfasis en el reporte de información oportuna y veraz.

El total de beneficios financieros se calcula considerando los ingresos incrementales obtenidos por las empresas asesoradas durante el proyecto y tres años desde el cierre. Se asume que los beneficios obtenidos en los tres años después del término del programa serán los mismos obtenidos en el último año de programa.

La meta del ROTI para los programas de desarrollo empresarial será de 2, es decir, que el programa generará al menos el doble de beneficios financieros en la comunidades que el costo del programa.

Las iniciativas formuladas para lograr el objetivo propuesto son:

- Maximizar el aumento de ventas generado por los emprendedores
- Minimizar el costo de implementación del programa, manteniendo la calidad y el impacto

8.2.2. Perspectiva Clientes

La perspectiva Clientes permite evaluar la satisfacción de los distintos tipos de clientes, con el fin de asegurar la lealtad y sostenibilidad de estos en el tiempo, reconociendo su vital importancia en el éxito del programa. Para TechnoServe, los clientes considerados son los *stakeholders*, específicamente empresas e instituciones donantes, trabajadores internos y emprendedores o beneficiarios directos del programa.

El objetivo de esta perspectiva es **lograr la satisfacción de los distintos *stakeholders* relacionados al programa.** En esta perspectiva, se considerarán como *stakeholders* los beneficiarios directos de programa (emprendedores) y las organizaciones socias y donantes, ya que los trabajadores internos serán abordados en la perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.

Los dos indicadores a considerar dentro de este objetivo, con sus respectivas iniciativas propuestas, son:

- Satisfacción emprendedores beneficiarios del programa, con la meta de obtener una evaluación muy positiva en la evaluación del programa, medido con un 6,0 en la encuesta de satisfacción (en una escala de 1 a 7). Para ellos, se llevará a cabo un plan de capacitación basado en las necesidades de los emprendedores y en el aprendizaje de adultos, el cual contempla la aplicación de encuestas de evaluación periódicas para medir su satisfacción.
- Satisfacción de organizaciones socias y donantes, con la meta de al menos lograr un 75% en la renovación de contratos y alianzas estratégicas. Para ello, se fomentará la mantención de una relación estrecha y de confianza con organizaciones socias y donantes, además de la evaluación periódica conjunta del programa.

8.2.3. Perspectiva Procesos Internos

La perspectiva de Procesos Internos pretende describir los objetivos, indicadores, metas e iniciativas que logren implementar efectivamente procesos estratégicos claves apalanquen el logro del objetivo estratégico principal.

Para ello, se identificó cuatro objetivos estratégicos, que se exponen a continuación con sus respectivos indicadores, metas e iniciativas:

- **Contar con emprendedores motivados por hacer crecer sus empresas**, ya que son la base para generar el impacto esperado. El indicador para este objetivo es que el 80% de los emprendedores que ingresen al programa tengan alto perfil emprendedor, aptos para sacar un buen provecho del programa. Para lograr esta meta, se propone diseñar y ejecutar sistema de convocatoria y selección para emprendedores basado en su perfil emprendedor, tanto con hechos demostrables como su actitud.
- **Fomentar mejoras en la gestión de empresas por parte de los emprendedores**, lo que impactará directamente las ventas de sus empresas. Es así como el indicador de este objetivo es el aumento de ventas totales durante el programa, con una meta de 50% en promedio al finalizar el programa. Para lograr este objetivo, se plantea implementar un programa de mejora de la competitividad de micro y pequeñas empresas, basado en las necesidades de gestión identificadas y en la enseñanza de adultos.
- **Aumentar la sostenibilidad del impacto del programa en el tiempo**, permitiendo continuar la generación de beneficios económicos en las comunidades intervenidas después de finalizado el programa. El indicador para este objetivos es el aumento promedio de ventas de las empresas post programa, cuya meta es de un 15% promedio anual. La iniciativa propuesta es llevar a cabo un Programa de sostenibilidad, basado en la conexión de los emprendedores a redes de apoyo al emprendimiento, que permita que los emprendedores mantengan el apoyo y herramientas para continuar su proceso de crecimiento y desarrollo.
- **Aprobación del programa por parte de los *stakeholders***. Contar con el respaldo y apoyo de los distintos grupos de interés es vital en los programas de desarrollo socioeconómico, para lo que deben estar informados acerca de los avances e impactos del programa. El indicador para medir este objetivo es la evaluación del programa por parte de socios y organizaciones donantes, teniendo la meta de que el 100% de los *stakeholders* apruebe la gestión el programa. Para esto se propone como iniciativa implementar un plan de comunicación de los avances e impacto del proyecto a los distintos *stakeholders*, procurando adaptar el mensaje a cada uno de los *stakeholders* para lograr la comprensión adecuada y su satisfacción con el programa.

8.2.4. Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo

La perspectiva de Aprendizaje y Desarrollo, o Cuarta Perspectiva, tiene como objetivo generar el soporte necesario para lograr las metas planteadas en las perspectivas de Procesos Internos, Clientes y Financieras, teniendo como meta final el logro de los objetivos estratégicos, mediante el aprendizaje y mejora continuos.

Los objetivos de esta perspectiva son:

- **Contar con un equipo interno capacitado, comprometido y motivado por lograr los objetivos del programa.** Para ello, el indicador a utilizar es la retención de talentos, medido como porcentaje. La meta específica a lograr es que la retención de talentos sea sobre un 80% anual. Las siguientes son las iniciativas consideradas claves para el logro de este objetivo:
 - Plan de atracción de talentos, motivando la entrada de profesionales de excelencia en el logro de objetivos, trabajo en equipo, liderazgo y en la motivación y compromiso que le genera trabajar por un fin social.
 - Plan de desarrollo de carrera, enfocado en retener el talento. Uno de los principales motores para el compromiso es que la organización les provea un plan acorde a sus expectativas laborales. Para esto, es necesario tener un plan de desarrollo profesional dentro de la organización, que se inicia al conocer las expectativas de cada trabajador y adecuar a ellas la oferta laboral en el tiempo, logrando mayores desafíos e incentivos conforme el trabajador (a) demuestra sus habilidades y aporte por el logro de los objetivos.
 - Plan de ambiente laboral, basado en la flexibilidad, la horizontalidad, la capacitación y el *feedback* constante. Un buen ambiente laboral también es clave para la retención de talentos, ya que favorece la satisfacción de los trabajadores y facilita el logro de los objetivos de manera fluida
- **Contar con un sistema de monitoreo y evaluación sólido y completo,** que apoye la evaluación del desarrollo del programa para poder comunicar oportuna y precisamente los avances, resultados e impacto del programa en los emprendedores participantes. El indicador de este objetivo es el reporte trimestral (o la frecuencia a acordar con donantes e instituciones socias), con la meta de reportar el 100% de las actividades y resultados, según los indicadores y metas establecidas para el programa (ver como referencia en Anexo C el Marco Lógico del programa Emerge). La iniciativa para cumplir este objetivo estratégico es implementar un plan de monitoreo y evaluación.

- **Contar con un sistema de apoyo administrativo, contable y financiero** confiable que facilite la operación para el logro de objetivos estratégicos antes descritos. El indicador es la aprobación de auditorías, con la meta de obtener la aprobación de auditorías internas y externas. Para ello, se propone un plan administrativo, contable y financiero.

Habiendo analizado en detalle el objetivo estratégico y las perspectivas Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Desarrollo con sus indicadores, metas e iniciativas, se presentan a continuación el Mapa Estratégico y Tabla de BSC, como un modelo gráfico y ordenado que guíe y explique la gestión exitosa de los programas de desarrollo empresarial basados en el desarrollo de capacidades en gestión. Estos se presentan en las Figura 7 y Tabla 4, respectivamente.

Figura 7: Mapa Estratégico para programas de desarrollo empresarial basados en la generación de capacidades.

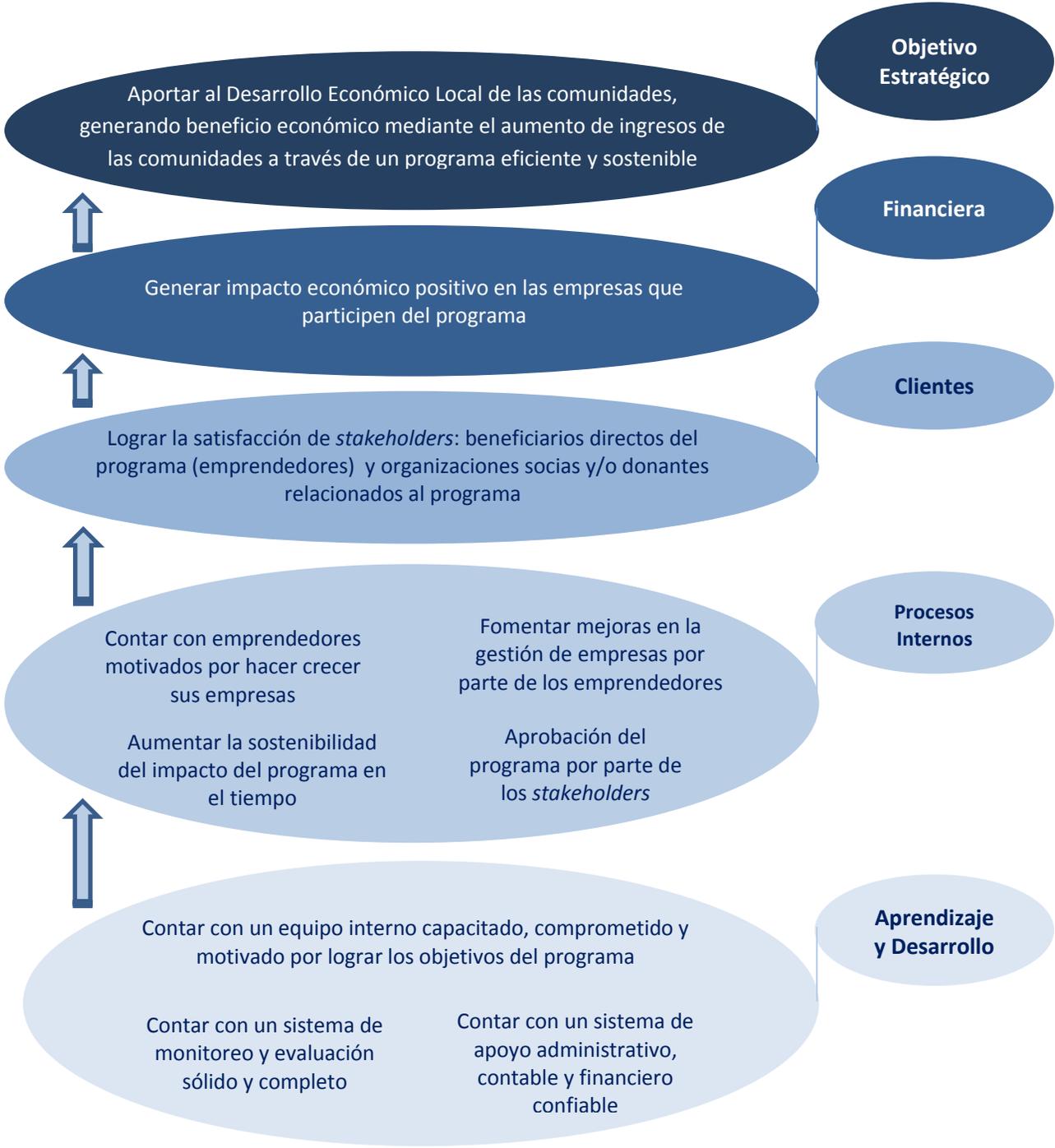


Tabla 4: BSC para proyectos de desarrollo empresarial basado en el desarrollo de capacidades

Objetivo Estratégico	Aportar al Desarrollo Económico Local de las comunidades, generando beneficio económico mediante el aumento de ingresos de las comunidades a través de un programa eficiente y sostenible.			
Perspectivas	Objetivo	Indicador	Metas	Iniciativas /actividades
Financiera	Generar impacto económico positivo en las empresas que participen del programa	ROTI (Return Over TechnoServe Investment)	ROTI mayor a 2 (duplicar beneficios)	Maximizar el aumento de ventas generado por los emprendedores
				Minimizar el costo de implementación del programa, manteniendo la calidad y el impacto
Clientes	Lograr la satisfacción de los distintos <i>stakeholders</i> relacionados al programa	Satisfacción emprendedores beneficiarios del programa	Nota mayor a 6,0 en encuesta de satisfacción (escala de 1 a 7)	Plan de capacitación basado en las necesidades de los emprendedores y en el aprendizaje de adultos
		Satisfacción de organizaciones socias y donantes	75% renovación de contratos	Mantención de una relación estrecha y de confianza con organizaciones socias y donantes
Procesos Internos	Contar con emprendedores motivados por hacer crecer sus empresas	Evaluación perfil emprendedor de postulantes	80% emprendedores categoría con alto perfil emprendedor	Plan de convocatoria y selección para emprendedores
	Fomentar mejoras en la gestión de empresas por parte de los emprendedores	Aumento de ventas totales durante el programa	Aumentar en un 50% promedio las ventas promedio de las empresas participantes al finalizar el programa	Programa de mejora de la competitividad de micro y pequeñas empresas, basado en las necesidades de gestión identificadas y en la enseñanza de adultos
	Aumentar la sostenibilidad del impacto del programa en el tiempo	Aumento promedio de ventas de las empresas post programa	15% de incremento promedio anual post programa	Programa de sostenibilidad, basado en la conexión de los emprendedores a redes de apoyo al emprendimiento

Objetivo Estratégico	Aportar al Desarrollo Económico Local de las comunidades, generando beneficio económico mediante el aumento de ingresos de las comunidades a través de un programa eficiente y sostenible.			
Perspectivas	Objetivo	Indicador	Metas	Iniciativas /actividades
	Aprobación del programa por parte de los <i>stakeholders</i>	Evaluación del programa por parte de socios y organizaciones donantes.	100% de aprobación de la gestión del programa	Plan de comunicación de los avances e impacto del proyecto a los distintos <i>stakeholders</i>
Aprendizaje y desarrollo	Contar con un equipo interno capacitado, comprometido y motivado por lograr los objetivos del programa	Retención de talentos	Retención mayor al 80% anual	Plan de atracción de talentos
				Plan de desarrollo de carrera, enfocado en retener el talento
				Plan de ambiente laboral
	Contar con un sistema de monitoreo y evaluación sólido y completo	Reportes trimestrales	Reportar el 100% de las actividades y resultados con frecuencia trimestral	Plan de monitoreo y evaluación
Contar con un sistema de apoyo administrativo, contable y financiero confiable que facilite la operación	Aprobación auditorías	Obtener la aprobación de auditorías internas y externas	Plan administrativo, contable y financiero	

Cabe señalar que TechnoServe Chile, a partir de la implementación del Programa Emerge, incorporó gran parte de los objetivos estratégicos planteados y las iniciativas mencionadas en el BSC, por lo que este BSC tiene un mayor potencial de impacto en programas de TechnoServe en otros países de Latinoamérica y el mundo en vías de desarrollo o con grandes brechas de oportunidades, que generan una alta inequidad social.

9. Análisis de Rentabilidad

Una vez implementado el proyecto de desarrollo empresarial basado en el BSC como parámetro para la gestión, se espera contar con los siguientes resultados esperados:

- Emprendedores han adoptado herramientas de gestión para potenciar su negocio
- Las ventas mensuales en promedio han aumentado
- Los emprendedores aumentan su confianza y empoderamiento para gestionar su negocio, generándose un cambio sostenible en el largo plazo.

Esto se logrará en la medida que los factores clave identificados por cada perspectiva (objetivos) se cumplan, alcanzando el potencial de impacto socioeconómico en las comunidades intervenidas. Emprendedores motivados por hacer crecer sus negocios mediante el esfuerzo, sumado a profesionales de excelencia que por medio de la enseñanza de adultos, de manera dinámica y empática generan aprendizaje y aplicación de herramientas de gestión en los emprendedores, lo que finalmente gatilla un aumento de las ventas del negocio, motor del desarrollo económico local.

Para el análisis de rentabilidad, se establecerán supuestos, basados en el Programa Emerge (generación 2014) de TechnoServe, que permitirán costear la implementación y administración del programas, así como los ingresos o beneficios financieros incrementables, que se atribuyen al efecto del programa, generados por los participantes. Los principales supuestos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 5: Supuestos con respecto a metodología y operación del programa a considerar para análisis de rentabilidad.

Parámetro	Supuestos
Programa segmentado por nivel de ventas de empresas	Sí
Duración programa	17 meses para mipes más avanzadas (sobre \$1.000.000 venta mensual) 5 meses para mipes básicas (Ventas mensuales menores a \$1.000.000)
Número de generaciones por año	2
Número de participantes por ciclo	340 (200 empresas básicas, 140 empresas más avanzadas)
Número de talleres de capacitación grupal	4
Número de asesorías promedio	8
Número de asesores	9
Número de emprendedores promedio por asesor	38
Número gerentes de proyecto	1
Apoyo administrativo, financiero y contable	1
Apoyo monitoreo y evaluación	1
<i>Overead</i> (costo administrativo para casa matriz de TechnoServe)	20%

Fuente: Elaboración propia, en base a Programa Emerge, generación 2014.

Adicionalmente, la operación del proyecto contempla abarcar tres regiones, con un total de 18 comunas, lo que implica traslados aéreos y terrestres para la realización de talleres y asesorías.

10.1. Estimación de los beneficios incrementales atribuibles a TechnoServe

Los beneficios incrementales corresponden a la suma agregada de ingresos monetarios adicionales que generan las empresas que terminan el programa completo, y que se atribuyen directamente al efecto del programa en las empresas. En este caso, se considerarán los beneficios que pudieran obtenerse por las empresas participantes de un programa de desarrollo empresarial, basado en la experiencia de TechnoServe Chile con el Programa Emerge, al igual que los costos de su implementación, que serán detallados en el punto siguiente.

Se espera que al aplicar el Balanced Score Card como base estratégica para la implementación de programas de desarrollo empresarial se logre aumentar los ingresos incrementales generados por los emprendedores y que son atribuibles al efecto del programa, al incluir iniciativas que actualmente no se consideran en la implementación de programas de TechnoServe Chile, como la articulación de los emprendedores con los mecanismos de apoyo al emprendimiento existentes, como Sercotec, Fosis, Corfo, etc. que darán sostenibilidad al crecimiento y desarrollo de las empresas.

La estimación de los beneficios consideran los ingresos incrementales que se obtendrían en un programa de desarrollo empresarial, tomando como base los resultados medidos durante el programa Emerge en el año 2014 y 2015 y suponiendo un aumento de las ventas en un 5% al incorporar las mejoras mencionadas.

La atribución del aumento de ventas a la aplicación directa de habilidades adquiridas con el programa se basan en encuestas realizadas en emprendedores que completaron el programas, a quienes se les pide que distribuyan el total de la variación de ventas entre diferentes factores: Factores externos al negocio (como disminución de la competencia, disminución de la demanda por desaceleración económica, etc.); Conocimientos y decisiones tomadas por el emprendedor previo al programa o sin considerar los aprendizajes adquiridos; Aplicación de habilidades adquiridas directamente en el programa; y efecto directo del financiamiento obtenido, si corresponde. Luego de hacer esta análisis con todos los emprendedores que finalizaron el Programa Emerge del 2014, se obtuvo que un 40% del aumento de sus ingresos es atribuible a efectos del programa, por lo que este porcentaje será usado para los análisis financieros y de rentabilidad.

Los resultados que se esperaría obtener son un aumento de ventas del 60% en promedio (considerando que en el Programa Emerge 2014 se obtuvo un 57% en promedio de aumento de ingresos y que las mejoras propuestas generarán un 5% más de aumento de ingresos), lo que se compondría de un 70% de aumento para empresas de nivel básico y 55% para empresas de nivel más avanzado. La línea base considerada corresponde a los ingresos iniciales de los emprendedores del programa Emerge, generación 2014.

Tabla 6. Ingresos incrementales que se obtendrían en la comunidad intervenida con el programa propuesto, basado en lo obtenido con el Programa Emerge en 2014-2015

Segmento de empresas	Número	Línea base ventas (anual)	Línea de cierre ventas (anual)	Beneficios incrementales anuales atribuibles a TNS³⁷	Crecimiento ventas
Nivel básico, luego del programa de capacitación	85 completan programa (de 130 que ingresan)	\$714.000.000 (\$700.000 venta mensual por empresa)	\$1.213.800.000 (\$1.190.000 venta mensual por empresa)	\$199.920.000	70%
Nivel avanzado, luego del programa de capacitación e implementación de planes de crecimiento	26 completan el programa (de 60 que ingresan)	\$1.216.800.000 (\$3.900.000 promedio de ventas mensual por empresa)	\$1.886.040.000 (\$6.045.000 promedio venta mensual por empresa)	\$267.696.000	55%
Total	111	\$1.930.800.000	\$3.099.840.000	\$467.616.000	60%

Fuente: Elaboración propia, en base a estimaciones según experiencia Programa Emerge

En la experiencia de TechnoServe en Programa de Desarrollo Empresarial, existen distintas razones para el aumento de ventas: el conocimiento y decisiones previas del emprendedor, que no dependen de la intervención del programa; la aplicación de las habilidades adquiridas a partir del programa; los factores económicos externos; y el efecto directo en el caso de financiamiento de capital.

Con respecto a la atribución de estos ingresos incrementales a las habilidades adquiridas a partir del programa, que corresponde a los ingresos atribuibles a TechnoServe, se ha implementado en el último tiempo una encuesta con el fin de estimar en conjunto con los emprendedores cómo se explica la variación de las ventas obtenidas. Al finalizar el programa, se les pregunta a cada uno de los emprendedores que distribuya el aumento (o disminución) obtenida en los factores antes mencionados, de manera perceptual. Este estudio arrojó que para el programa Emerge (Generación 2014) que el 40% del aumento de ventas se debe directamente a las nuevas habilidades desarrolladas y aplicadas, según la experiencia de TechnoServe en Chile.

³⁷ Según experiencia de TechnoServe, la atribución del aumento de ventas de emprendedores como efecto directo de sus programas ha sido 40% (al menos), mientras que el restante 60% se distribuye en distintas razones, como factores externos, problemas personales, conocimientos previos, etc.

Según lo anterior, los beneficios económicos o ingresos anuales generados en la comunidad, considerando los supuestos establecidos y que el 40% de los ingresos incrementales respondería a efecto directo del programa, serían de \$371.196.800.

9.2. Estimación costos

Los costos asociados a la implementación de un programa de desarrollo empresarial, al igual que en cualquier organización, pueden dividirse en costos fijos y costos directos. Se considerará como referencia la estructura de costos del programa Emerge.

Los **costos fijos** están relacionados indirectamente a la operación y se refieren a actividades transversales y de apoyo a la gestión del programa. Entre ellos están:

- Supervisor
 - Se considera parte del pago de un supervisor que vele por el cumplimiento de la misión y objetivos del programa, busque nuevos aliados para el financiamiento y sostenibilidad de éste. Su costo anual se estima en \$25.000.000.
- Coordinador
 - El rol del coordinador es fundamental en gestionar el programa en base al cumplimiento de los objetivos estratégicos a través de las iniciativas y operaciones tácticas, logrando el cumplimiento de las metas. Se requiere una persona con experiencia en la gestión de empresas privadas, con experiencia en la dirección de equipos y con excelente capacidad de comunicación y logro de objetivos en conjunto Su costo estimado anualmente es de \$43.200.000.
- Consultor
 - Los consultores son quienes llevarán a cabo el programa a niveles operativos, implementando la convocatoria, selección, talleres y asesorías de los emprendedores. Es de suma importancia que los consultores tengan experiencia de gestión de empresas en el sector privado y tengan una formación en administración y gestión de negocios, además de contar con habilidades blandas para el trabajo con personas. El perfil de los consultores se resume en el Anexo I. Su costo anual se estima en \$168.600.000.
- Logística:
 - Se incluye un consultor a cargo de logística de talleres, graduaciones, convocatoria y selección. Esto incluye la responsabilidad del transporte,

alojamiento, arriendo locales, servicios de alimentación, papelería, etc. Es un cargo de tiempo completo y se estima su costo en \$15.600.000.

- Monitoreo y Evaluación
 - Para diseñar e implementar el sistema de monitoreo y evaluación de los resultados del programa en las comunidades se necesita un profesional a cargo de tiempo completo, con experiencia en el monitoreo y evaluación, cuyo costo anual se estima en \$13.500.000.
- Asistente administrativo
 - El asistente administrativo tiene el objetivo de llevar la contabilidad y labores como pago de sueldos y facturas, además de ser el responsable de la administración de la oficina y de las necesidades de insumos y equipos para consultores y ejecutivos. Su costo estimado anual es de \$12.000.000.
- Capacitación interna
 - Dentro de las actividades de aprendizaje y desarrollo, la capacitación interna, que incluye jornadas de capacitación y análisis estratégico, además de cursos específicos en gestión de empresas y desarrollo de habilidades para mejorar la entrega de conocimientos. Este ítem tiene un costo aproximado de \$5.500.000 anuales
- Contribución gastos oficina central en Santiago
 - Es necesario considerar la contribución del programa a los gastos de oficina central, donde la mayoría de los ejecutivos, personal de soporte (administrativos y monitoreo) consultores trabajan periódicamente. Esto considera que existe más de un proyecto por oficina, ya que de sólo existir uno este costo aumenta. Este monto se estima en \$16.500.000.

Los **costos directos** se refieren a costos incurridos específicamente para capacitar a los emprendedores y dependen directamente del número de emprendedores participantes. Entre ellos están:

- Viajes nacionales coordinador y consultores:
 - Se estima que los pasajes aéreos y terrestres para trasladarse entre regiones es de \$21.000.000 anuales, considerando que se traslada tanto el coordinador como los consultores a tres regiones del país de manera mensual.
- Arriendos de vehículos para traslado cercanos

- El uso de vehículos de arriendo para traslados dentro de las regiones, tanto para talleres grupales como para asesorías personalizadas, se estima en \$17.000.000, incluyendo el combustible y los peajes.
- Comunicaciones
 - Para la comunicación directa con emprendedores, se considera que los consultores de negocios cuenten con teléfono móvil, con un costo anual estimado de \$5.000.000.
- Talleres de capacitación
 - La ejecución de los talleres de capacitación grupales se estiman en \$48.000.000 de costo, considerando realizar cada taller en 5 ciudades distintas y trasladando a los emprendedores de zonas alejadas a ellos. Este costo de talleres incluye el arriendo de salones para capacitación, alimentación, transporte de emprendedores y material audiovisual para los talleres.
- Plataforma web para desarrollo de capacitación e-learning
 - Dentro de la metodología propuesta, se considera el uso de una plataforma de aprendizaje e-learning, cuyos costos anuales se estiman en \$2.500.000.
- Actividades de convocatoria y selección
 - Estas actividades incluyen traslados a las distintas comunas, visitas a instituciones públicas y privadas de apoyo al emprendimiento y desarrollo local, charlas de convocatoria, difusión del programa a través de radio y folletería, además del proceso de selección que incluye las entrevistas en terreno y la selección a partir de la postulación en línea y las entrevistas. Se estima un costo anual de \$33.000.000, considerando dos procesos de convocatoria y selección.
- Seguro accidentes personales equipo
 - Considerando el riesgo asociado a los viajes, tanto terrestres como aéreos, se considera el pago de un seguro de accidentes para el equipo profesional, estimado en \$600.000 anuales.

Adicionalmente, en el caso de ONGs internacionales, se considera el pago de un *Overhead*, que corresponde a gastos administrativos de la casa central. En el caso de TechnoServe, este costo es de un 20% sobre el costo total de implementación del programa, contando para el equipo en Chile con apoyo en sistemas, recursos humanos, capacitación, etc.

A continuación, se resumen los costos antes mencionados, en la Tabla 7.

Tabla 7: Presupuesto estimado para programas de desarrollo empresarial (340 beneficiarios), en pesos chilenos (\$).

Costos programa de desarrollo empresarial	
Costos fijos	
Supervisor	\$ 25.000.000
Coordinador	\$ 43.200.000
Consultor	\$ 168.600.000
Instructores / Logística	\$ 15.600.000
Monitoreo y Evaluación	\$ 13.500.000
Asistente	\$ 12.000.000
Capacitación	\$ 5.500.000
Contribución gastos oficina central Santiago	\$ 16.500.000
Subtotal Costos Fijos	\$ 299.900.000
Costos Directos	
Viajes nacionales coordinador + consultores	\$ 21.000.000
Comunicaciones	\$ 5.000.000
Talleres de capacitación	\$ 48.000.000
Plataforma web	\$ 2.500.000
Convocatoria y selección	\$ 33.000.000
Seguro accidentes personales equipo	\$ 600.000
Arriendo de vehículos, bencina y peajes	\$ 17.000.000
Subtotal Costos Directos	\$ 127.100.000
Costos Totales	
Total bruto	\$ 427.000.000
<i>Overhead</i>	\$ 85.400.000
Total	\$ 512.400.000

Fuente: Elaboración propia, basado en datos de Fundación TechnoServe, 2014 (c).

Teniendo la anterior estructura de costos, basada en la experiencia de TechnoServe, como referencia para implementar programas de desarrollo empresarial, un 60% corresponde a costos fijos, dentro de los cuales el costo consultores, coordinador y equipo de soporte son los más relevantes. El restante 40% corresponde a costos directos, dentro de los cuales la realización de los talleres de capacitación y la convocatoria y selección son los más relevantes. Cabe destacar que el costo de *Overhead* sobre los costos totales es muy relevante, superando los \$85.000.000.

9.3. Cálculo Rentabilidad

El **ROTI**, o **Retorno sobre la inversión de TechnoServe** por sus siglas en inglés, se calcula considerando los beneficios incrementales atribuibles a TechnoServe y el costo de

implementación completo del programa. TechnoServe ha considerado prudente tener los siguientes supuestos para el cálculo del ROTI:

- Se considerarán los ingresos generados durante el programa y tres años más desde la finalización del programa, manteniendo los ingresos incrementales generados constantes. Este horizonte de impacto se basa en lo establecido por TechnoServe el año 2015³⁸. En este caso se considerarán los ingresos incrementales calculados anteriormente, que se basan en los resultados del Programa Emerge pero considera un 5% más de aumento de ventas.
- No se considera un aumento de ventas por empresa posterior a la finalización del programa, sino que se considera que mantendrán sus ventas por tres años adicionales.
- No se considera una tasa de cierre o salida de las empresas participantes.

Considerando tanto los beneficios incrementales en las empresas asesoradas que se esperan obtener al implementar un proyecto de desarrollo empresarial basado en la generación de capacidades y los costos asociados a la implementación y gestión de este, teniendo como referencia los programas de TechnoServe, se tienen los siguientes antecedentes para el cálculo del ROTI:

Tabla 8: Beneficios incrementales anuales (reales y estimados) de las empresas asesoradas en el programa, atribuibles a su efecto directo.

	Beneficios Incrementales anuales atribuibles a TNS Año 1	Beneficios Incrementales anuales atribuibles a TNS Año 2	Beneficios Incrementales anuales atribuibles a TNS Año 3	Total
Empresas nivel básico que completan programa de capacitación	\$199.920.000	\$199.920.000	\$199.920.000	\$599.760.000
Empresas nivel avanzado que completan programa de capacitación e implementación de planes de crecimiento	\$267.696.000	\$267.696.000	\$267.696.000	\$ 803.088.000
Total	\$467.616.000	\$467.616.000	\$467.616.000	\$1.402.848.400

Fuente: Elaboración propia, en base a Fundación TechnoServe Chile. 2015 (a)

³⁸ TechnoServe. Corporate Measurement Review. 2015.

Con estos datos correspondientes a los ingresos asociados al programa y los costos anteriormente estimados, se calcula el ROTI como sigue:

$$ROTI = \frac{\text{Beneficios financieros incrementales atribuibles a TechnoServe}}{\text{Costos del Programa}}$$

$$ROTI = \frac{\$1.402.848.000}{\$512.400.000}$$

$$ROTI = 2,74$$

El ROTI estimado de 2,74 significa que mediante la implementación del programa de desarrollo empresarial de TechnoServe, teniendo como base para la gestión el *Balanced Score Card* presentado, la rentabilidad podría ser de un 274%, considerando que se obtendrían casi tres veces mayores ingresos monetarios en los emprendedores asesorados que el costo del programa, basándose en los supuestos planteados.

El ROTI es el indicador estandarizado para medir el impacto financiero de los programas de TechnoServe, sin embargo, no considera la pérdida del valor del dinero en el tiempo, no considera una tasa de cierre de empresas ni una tasa de crecimiento post programa. Para ello será utilizado el **Valor Actual Neto (VAN)**, que estima el valor acumulado del proyecto en un horizonte de tiempo y lo trae a valor presente, es posible asignar los costos e ingresos incrementales atribuibles a TechnoServe a un flujo de caja. Para ello, se considerarán otros supuestos distintos a los considerados para el cálculo del ROTI, con el fin de estimar de manera más real el impacto financiero del programa:

- Se consideran 5 años de beneficios derivados programa debido a que las empresas necesitan de un tiempo suficiente para ver reflejadas en sus ventas las mejoras en gestión adoptadas. En los tres años considerados en el ROTI se podría ignorar el efecto posterior derivado de las habilidades de gestión que cada emprendedor aplicó gracias a los aprendizajes del programa. Luego de 5 años, se estima que las empresas podrán alcanzar un potencial y para seguir creciendo tendrán nuevas necesidades, como por ejemplo, el acceso a mayor capital de inversión.
- Los flujos de los años 1 a 5 corresponden al balance entre los costos del programa y los ingresos atribuibles a TechnoServe en las empresas participantes. En este caso, las actividades generadoras de ingresos y los ingresos propiamente tal suceden de manera simultánea, por lo que no se considera una inversión inicial.

- Se considera que el porcentaje de aumento de ingresos promedio de las empresas asesoradas durante el programa aumentará en un 5% con respecto a lo obtenido en el Programa Emerge en base a las mejoras propuestas en el BSC., al igual que se estimó anteriormente para el cálculo del ROTI. Es decir, para el caso del nivel básico se estima que los ingresos debieran aumentar en un 70% anual durante la implementación del programa, mientras que para el nivel avanzado un 55% (referencia Tabla 6).
- La tasa de cierre o mortalidad de las empresas se ha estimado en 10% anual para empresas que participen del programa, considerando que la media en Chile es de 10,7% y a través del programa esta tasa debiera verse reducida, al aumentar las capacidades de gestión de los empresarios³⁹. Sin embargo, esta tasa de mortalidad es la tasa legal de cierre de empresas, que subestima el término de actividades generadoras de ingreso de las micro y pequeñas empresas, las cuales en muchos casos retrasan el término del giro con respecto al cese de las actividades.
- Para las empresas que continúan activas, se estima un crecimiento anual promedio del 15% para los años posteriores al programa.
- La tasa de descuento para proyectos sociales es la tasa social de descuento, que representa el costo de oportunidad en que incurre el país cuando utiliza recursos para financiar proyectos. La Tasa Social de Descuento vigente a 2015 corresponde a 6% real anual⁴⁰.

Con los supuestos establecidos, el flujo de caja a obtener se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9: Flujo de caja estimado para Programa de Desarrollo Empresarial

Flujo de caja	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos	-\$ 361.694.118	-\$ 150.705.882	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Ingresos	\$ 467.616.000	\$ 483.982.560	\$ 500.921.950	\$ 518.454.218	\$ 536.600.115
Total	\$ 105.921.882	\$ 333.276.678	\$ 500.921.950	\$ 518.454.218	\$ 536.600.115

Fuente: Elaboración propia, en base a supuestos y experiencia TechnoServe

³⁹ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Dinámica Empresarial: Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile Período 2005-2012. 2014

⁴⁰ Ministerio de Desarrollo Social. División de Evaluación Social de Inversiones. Precios Sociales Vigentes 2015. 2015.

Por lo tanto, considerando el flujo de caja proyectado y la tasa de descuento social, el Valor Actual Neto para este modelo de Programa de Desarrollo Empresarial es de **\$1.628.768.211**.

Este valor, si bien no significa un ingreso monetario para la institución ejecutora, refleja el beneficio económico social que se podría obtener producto de la implementación de Programas de Desarrollo Empresarial en base al modelo de *Balanced Score Card* presentado. Este beneficio anualmente equivaldría a un promedio de \$325 millones.

Si bien los proyectos de inversión tradicionales consideran relevantes los indicadores Tasa Interna de Retorno y Payback, en un programa como el presentado, donde las actividades generadoras de costo se generan de manera simultánea a la generación de ingresos en las comunidades, el TIR pierde sentido, ya que los flujos netos anuales son positivos, considerando que se generan resultados como los planteados. Asimismo, en Payback tampoco se considera de gran utilidad en este tipo de proyectos, por no tener una inversión inicial determinada, pero sí se puede establecer que el proyecto es autosostenible, considerando que genera mayores ingresos incrementales en los emprendedores que son directamente generados por el programa que el costo de ejecutarlo.

9.4. Análisis de Sensibilidad

Al analizar la rentabilidad del programa de desarrollo empresarial propuesto, se han establecido diversos supuestos sobre los cuales el análisis es válido y coherente. Sin embargo, es necesario simular cuál sería el resultado si estos supuestos no se cumplieran. En este caso, los supuestos más susceptibles de variar son el aumento porcentual de ingresos generados en las empresas participantes del programa y la tasa de descuento.

El aumento de ingreso puede variar dependiendo no sólo de las habilidades de gestión que los emprendedores sean capaces de adquirir, sino de otro factores externos como el entorno económico general o específico por cada rubro involucrado. En el caso de la tasa de descuento, se ha considerado para el análisis previo la tasa de descuento social definida para proyectos del estado. Sin embargo, considerando que, tanto si son financiados por fondos públicos como si es financiado por empresas, existe un uso alternativo que puede acarrear mayor rentabilidad que 6% de retorno.

Porcentaje de aumento de ingresos

Variados son los factores que pueden afectar en la magnitud del aumento de ingresos derivados del programa de desarrollo empresarial. Al aplicar el modelo de gestión planteado se espera que el aumento de ingresos sea al menos de 48%, según lo estimado anteriormente en base a la

experiencia de TechnoServe. Entre los factores externos que pueden afectar fuertemente el desempeño de las micro y pequeñas empresas está la situación económica general del país y de los países a los cuales se exporta (si es que aplica), además de situaciones particulares por rubro que pueden hacer fluctuar la demanda y con ello las ventas. Por ejemplo, en los últimos años, con la crisis minera que ha afectado la situación económica de Chile, el aumento de ingresos conseguido por los emprendedores en el Programa Emerge ha sido menor que en los años de estabilidad económica, pasando de incrementos promedio de 70% a 50%.

Para el análisis de sensibilidad con respecto al porcentaje de aumento de ingresos, se considerará magnitudes que van desde el 20 al 70% de incremento de ingresos post programa de desarrollo empresarial, resultando en variaciones de la rentabilidad, medida tanto como Valor Actual Neto (VAN) como *Return Over TechnoServe Investment* (ROTI), como se observa en la Tabla 10.

Tabla 10. Análisis de sensibilidad para distintos porcentajes de aumento de ingresos post programa.

% Aumento ingresos	VAN	ROTI
20%	\$ 219.688.162	0,9
30%	\$ 567.206.525	1,4
40%	\$ 914.724.888	1,8
45%	\$ 219.688.162	2,0
60%	\$ 1.628.768.211	2,7
70%	\$ 1.957.279.977	3,2

Fuente: Elaboración propia

A mayor magnitud de aumento de ingresos se espera obtener una mayor rentabilidad, medida tanto como VAN como ROTI. Sin embargo, puede apreciarse que considerando un aumento del 20%, el ROTI es menor a 1, es decir, los ingresos incrementales atribuibles a TechnoServe, en un periodo de análisis de tres años, serían menores al costo del programa. Con un porcentaje mayor a 22,5%, se logra obtener ROTI mayores a 1, lo que significa según este indicador, un proyecto rentable; y logrando un 45% de aumento de ventas se cumpliría la meta propuesta en la perspectiva financiera de un ROTI mayor a 2.

De todas maneras, como se ha expresado en capítulos anteriores, el indicador más coherente y real para evaluar la rentabilidad de los programas de desarrollo empresarial es el VAN, que incluso con aumentos de ingresos de sólo el 20% es positivo, evidenciando la rentabilidad socioeconómica del programa.

Tasa de descuento

Como se explicó anteriormente, la tasa de descuento utilizada para el análisis de rentabilidad es la tasa social de descuento definida por el estado el año 2015, que corresponde a un 6%. Esta tasa es baja considerando que, como se trata de proyectos sociales implementados por el estado, su uso alternativo no es el lucro directo, sino que otros programas de desarrollo social, por lo que la tasa es baja, principalmente para comparar la rentabilidad del proyecto con la posibilidad de rentar en un fondo de bajo riesgo. Sin embargo, considerando que este tipo de proyecto de desarrollo también puede ser implementado y financiado por empresas con fines de lucro en el marco de planes de Responsabilidad Social Empresarial, los fondos destinados para estos proyectos compiten con otros usos, entre ellos los generadores de utilidad, por lo que es necesario realizar un análisis de sensibilidad de la tasa de descuento utilizada para el análisis.

A continuación se resume la rentabilidad del programa, expresada en VAN, a distintas tasas de descuento:

Tabla 11. Análisis de sensibilidad para distintas tasas de descuento.

Tasa de descuento	VAN
6%	\$ 1.628.768.211
10%	\$ 1.435.375.626
20%	\$ 1.075.269.458
40%	\$ 662.979.664
100%	\$ 248.067.497

Fuente: Elaboración propia

Como puede observarse en la tabla anterior, a mayor tasa de descuento aplicada en el análisis de rentabilidad, el Valor Actual Neto es menor. Sin embargo, aunque sea considerada una tasa de descuento del 100%, exagerada para cualquier análisis de rentabilidad, el VAN obtenido es positivo, indicando la alta rentabilidad socioeconómica del programa.

10. Impacto Social

Los resultados que pueden obtenerse al implementar programas de desarrollo empresarial bajo los objetivos, indicadores e iniciativas establecidas son de alto impacto social, considerando que puede generarse una alta rentabilidad en la comunidad, considerando el aumento de ingresos obtenidos. Basado en los resultados del programa Emerge cuya generación de emprendedores

inició en 2014, los beneficios financieros incrementales resultados son casi 3 veces mayores al costo del programa, significando un enorme potencial de desarrollo en las comunidades.

El aumento de ingresos de las micro y pequeñas empresas se ve comúnmente asociado a una aumento en la generación de empleos, un aumento en las compras a proveedores mipe, un aumento en los salarios y una mayor capacidad de obtener financiamiento de capital en instituciones financieras e instrumentos estatales, lo que significa un desarrollo económico local que va más allá del sólo aumento de ingresos. Esta dinámica económica se explica gráficamente en la figura siguiente:

Figura 8: Generación de Desarrollo Económico Local a partir de programas de Desarrollo Empresarial basados en desarrollo de capacidades.



Fuente: Elaboración propia

A través del proceso estratégico y táctico asociado presentado, es posible implementar programas de desarrollo empresarial en otros países y localidades, adaptando el modelo según corresponda a la realidad del país y de las micro y pequeñas empresas específicas.

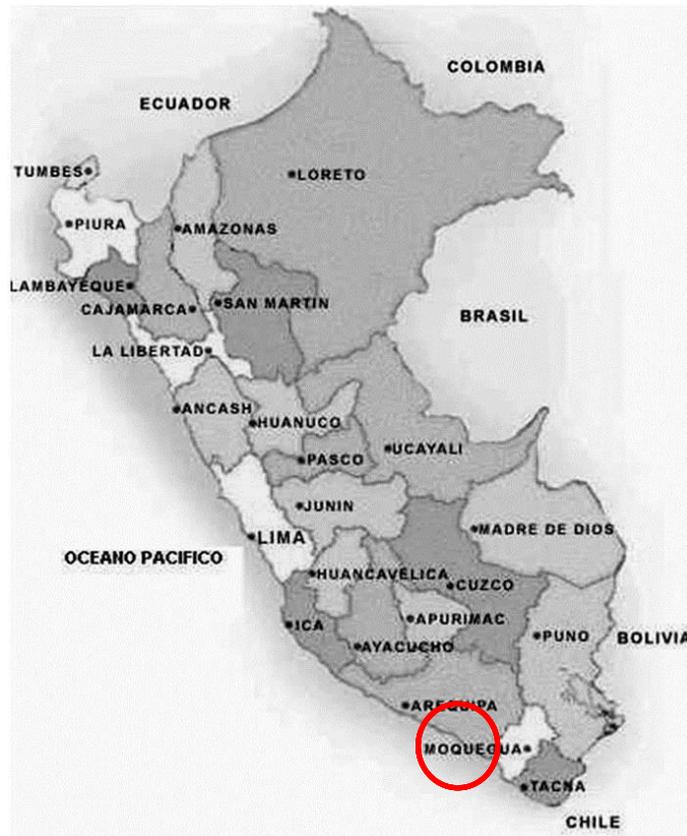
11. Programa de Desarrollo Empresarial en Perú

A partir de BSC formulado y considerando la realidad de las micro y pequeñas empresas de Perú, se planteará las iniciativas tácticas y operacionales para un proyecto de desarrollo empresarial a implementarse en Moquegua, región del sur de Perú, por TechnoServe.

TechnoServe, junto con Anglo American, se encuentran en la fase de aprobación de un proyecto de desarrollo empresarial con conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo. Este proyecto, de ser implementado, será en la provincia de Moquegua, en el sur del Perú. Este proyecto sería implementado a partir del año 2017.

Moquegua es una región al sur de Perú, a 1132 Km de Lima, que limita con las regiones de Tacna, Arequipa y Puno, además del Océano Pacífico, como se observa en la siguiente figura.

Figura 9: Mapa de ubicación Región de Moquegua



La principal actividad económica de Moquegua es la minería, predominando la minería del cobre, lo que la ha llevado a ser denominada la “capital del cobre peruano”. Los mayores ingresos fiscales provienen del sector minero, por lo que su influencia en la economía local es importante.

Se propone adaptar el *Balanced Score Card* presentado como una herramienta para la implementación exitosa del programa, para lo cual es necesario conocer el contexto del micro y

pequeño emprendimiento en la región, considerando las diferencias en el desarrollo empresarial en Perú y la cultura específica de las micro y pequeñas empresas provincia peruana. De esta forma se pretende identificar las brechas de competitividad y adaptar el programa a ellas para aportar en su solución.

12.1. Contexto del emprendimiento en Perú

Al igual que lo que sucede en Chile, las micro y pequeñas empresas en Perú son de gran importancia, ya que en conjunto suman el 99,2% del número total de empresas formales en el país, llegando a 1,5 millones en el año 2014⁴¹, como puede observarse en la siguiente tabla:

Tabla 12: Caracterización de las empresas peruanas al año 2014, en pesos chilenos.

Tipo empresa	Ventas anuales estimadas	Número de empresas	%
Microempresa	\$119.908.402	1.439.778	94,6
Pequeña Empresa	\$1.358.961.895	70.708	4,6
Mediana Empresa	\$1.838.595.505	2.520	0,2
Gran Empresa	Más de \$1.838.595.505	8.306	0,5

Fuente: Elaboración propia, con datos del Ministerio de Producción de Perú. 2014

Entre el año 2009 y 2013 el número total de Mipes formales pasaron de 1,1 millones a 1,5 millones, significando un incremento del 34% en 4 años⁴². Para el mismo año reportado, las micro y pequeñas empresas generaron más del 70% de la mano de obra nacional, sin embargo presentan amenazas críticas que las hacen vulnerables y con menor potencial de desarrollo, como una infraestructura tecnológica deficiente, con una baja productividad y competitividad, logrando una participación en el PBI menor del 40%⁴³.

Al igual que en Chile y en otros países de la región, un pequeño número de empresas grandes tienen alta productividad, mientras que miles de mipes sufren de baja productividad, revelando las brechas de competitividad entre ambos tipos de empresas.

Adicionalmente, el grado de informalidad es una brecha importante que impacta directamente en el potencial de crecimiento de las micro y pequeñas empresas. En Perú, el 60% de las empresas operan informalmente, mientras que el 40% de la fuerza laboral está auto empleada en microempresas informales, sin afiliación al sistema de pensiones. Aún más, incluso considerando aquellos empleados de empresas grandes, sólo el 20% de la fuerza laboral está

⁴¹ Ministerio de la Producción de Perú. Programa Produce. Libro Amarillo del Emprendedor Peruano. 2014.

⁴² Ministerio de la Producción de Perú. Programa Produce. Libro Amarillo del Emprendedor Peruano. 2014.

⁴³ Gestión Economía. “Participación de las mypes en el PBI sigue en descenso”, alertó la SNI. 2014.

afiliado a algún plan de pensiones formal. La informalidad de las empresas en un sistema económico es una fuente de preocupación, debido a que distorsiona la asignación de recursos, ya que se pierden los beneficios de la legalidad, como son la protección legal de la empresa y sus empleados, el acceso a crédito formal y a mercados internacionales⁴⁴. Esta informalidad, por tanto, restringe el crecimiento potencial de las empresas.

Esta restricción se ve reflejada en la tasa de evolución de las microempresas a pequeñas empresas. Sólo un 10% de las empresas calificadas como microempresas en 2009 logran pasar a la categoría de pequeña empresa hacia el año 2013, según un estudio reportado por el Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado de Perú⁴⁵. Adicionalmente, el grado de innovación de las micro y pequeñas empresas es bajo, ya que en promedio destinan un 0,1% de sus ventas a investigación y desarrollo y 2,5% a innovación⁴⁶.

Existe una baja diversificación productiva, con una alta predominancia del sector comercio y servicios, ambos altamente ligados a la demanda interna, lo que hace frágiles las empresas antes crisis económicas. Además, están poco articuladas entre ellas y con empresas de mayor tamaño y tienen pocas posibilidades de beneficiarse del crecimiento económico nacional⁴⁷.

Sumado a las brechas de competitividad de las mipe analizadas anteriormente, Perú presenta un bajo acceso a servicios financieros, si se compara con otros países latinoamericanos, lo que significa una brecha en la capacidad para cubrir las necesidades de capital de micro y pequeñas empresas.

Al año 2013, el 26,6% de las mipes formales participaron del sistema financiero. Más específicamente, sólo el 25,3% de las microempresas y el 51,7% de las pequeñas empresas tuvieron acceso. Esto revela que existe una gran cantidad de empresas sin acceso a financiamiento formal, considerando que corresponden a 74,4% de las microempresas y 48,3% de las pequeñas empresas considerando aquellas formales, además de las millones estimadas dentro de las empresas informales, que según el Ministerio de la Producción de Perú serían más de 3 millones de microempresas y 35 mil pequeñas empresas⁴⁸.

La profundización bancaria, medida como el total de colocación bancarias con respecto al PIB del país es de 30,4%, mientras que en Chile es de 88% (el más alto de la región) y en Brasil el 56,1%. El acceso a crédito es esencial para el crecimiento de las empresas porque es vital para el aumento de la capacidad productiva. Además, provee estabilidad a las empresas, ya que las hace menos frágiles en periodos de crisis ya que les permite financiar pérdidas o flujos de caja negativos temporales⁴⁹.

⁴⁴ WorldBank. Estudios Económicos. Loayza, N. Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. 2008

⁴⁵ Ministerio de la Producción de Perú. Programa Produce. Libro Amarillo del Emprendedor Peruano. 2014

⁴⁶ Ministerio de la Producción de Perú. Las Mipymes en Cifras. 2014.

⁴⁷ Ministerio de la Producción de Perú. Las Mipymes en Cifras. 2014

⁴⁸ Ministerio de la Producción de Perú. Las Mipymes en Cifras. 2014

⁴⁹ Ministerio de la Producción de Perú. Las Mipymes en Cifras. 2014

Los factores que explican la falta de acceso a la banca pueden dividirse en coyunturales y estructurales. Los factores coyunturales tienen relación con la desaceleración económica actual, que ha generado un aumento en las tasas de morosidad en el segmento de micro y pequeñas empresas, lo que ha disminuido los montos de créditos principalmente a ese segmento. Además, esto ha generado una mayor rigurosidad a la hora de evaluar la asignación de un crédito, por lo que el acceso se ha visto perjudicado⁵⁰. Si bien estos factores son importantes en frenar la evolución en el acceso a la banca de las microempresas, son problemas temporales asociados a la situación de crisis actual.

Con respecto a los factores estructurales, estos son variados:

- Falta de activos que los emprendedores pueden ofrecer para garantizar un crédito;
- falta de educación financiera, sobretodo en áreas rurales;
- El escaso desarrollo financiero de las zonas rurales, tanto por razones geográficas como por su baja conexión con mercados urbanos.

Sumado a lo anterior, la oferta en Perú de servicios financieros es baja, ya que al 2013 sólo el 19,0% del total de distritos cuentan con la presencia de instituciones financieras (350 de 1840 distritos), lo que refleja la baja penetración financiera a nivel nacional.

Esta realidad en Perú ha hecho que el acceso a crédito se concentre sólo en una limitada población de usuarios, lo que significa un riesgo para las empresas de tamaño pequeño, la economía nacional y el desarrollo. Las microempresas son el segmento más restringido en la colocación de créditos, además, porque las instituciones financieras son reacias a otorgarles créditos y si lo hacen les imponen altas restricciones y tasas de interés, a pesar de no ser el segmento de mayor morosidad: las microempresas presentan un 4,8% de morosidad, mientras que las pequeñas empresas un 7,4%.

El gobierno en los últimos años ha implementado medidas para el incentivo a la inversión empresarial que debieran impactar en la creación de nuevas empresas y formalización de algunas ya existentes, como la adopción en 2014 de una reducción impositiva a las personas jurídicas, dentro de las que se encuentran las micro y medianas empresas formales. Adicionalmente, el consumo interno privado creció en el año 2014 en un 4,1% apoyado por el crecimiento del crédito y altos niveles de empleo, aumentando también el consumo público en una tasa del 6,4%⁵¹. Sumado a esto, el Banco Central de la República del Perú ha impulsado una reducción de las tasas de interés, bajando las tasas de referencia (4% en noviembre de 2013 y 3,75% en julio 2014) con el fin de hacer más expedito el financiamiento de las empresas; sin embargo, esto no logró impactar aun en el acceso a financiamiento de microempresas.

⁵⁰ Ministerio de la Producción de Perú. Las Mipymes en Cifras. 2014

⁵¹ Cepal. Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Extracto Perú. 2015

12.2. Situación mipes en Moquegua

Para el caso específico de la región de Moquegua, donde se propone utilizar el modelo de gestión basado en el BSC, existían en 2014 un total de 10.600 micro y pequeñas empresas. Moquegua presenta el menor crecimiento regional del número de empresas comparado con otras regiones peruanas, creciendo un 6,1% en promedio, pasando de 8.321 Mipes en 2009 a 10.526 en el año 2013⁵². Los principales rubros incluidos en las Mipes en la región de Moquegua son comercio (45,9 %) y servicios (39%). Dentro de comercio, destacan almacenes, *minimarkets* y bazares, mientras que en servicios, la mayoría corresponden a hostales, residenciales y restaurantes.

Además, en el año 2012 existían un total de 1.178 micro y pequeñas empresas formales proveedoras con inscripción vigente en el Registro Nacional de Proveedores del Estado, correspondiente a un 77% del total de empresas. Estas mipes atendieron el 54% de la demanda de contrataciones locales de la región⁵³.

Los sectores más destacados en la adjudicación de montos estatales es la adquisición de bienes (60.5% de lo adjudicado que equivale a S/. 93.1 millones), la cual mayormente son adjudicadas a pequeñas empresas, seguida de la contratación de servicios (34.5% de lo adjudicado que equivale a S/. 53.2 millones)⁵⁴.

Si bien en Moquegua el crecimiento del número de microempresas ha sido el menor entre todas las regiones de Perú, la tasa de empresariedad, medido como el número de empresas entre el número de habitantes, es el quinto más alto, luego de Lima, Tacna, Arequipa y Madre de Dios, llegando a una tasa de 10,5 en 2013⁵⁵. Este alto valor refleja el alto grado de emprendimiento arraigado en la sociedad de Moquegua. Sin embargo, el grado de profesionalización de las empresas es bajo, debido probablemente a una baja necesidad de hacer más competitivas las empresas, ya que la gran mayoría de ellas tiene sólo demanda local.

Otro problema que enfrentan las micro y pequeñas empresas en el departamento de Moquegua es la falta de una red de apoyo al emprendimiento, base para la sostenibilidad de las empresas y su potencial de desarrollo económico. Si bien existen distintas instituciones cuya misión es apoyar de distintas formas el emprendimiento local, estas actúan como actores aislados débiles, por lo que se requiere de su fortalecimiento e interconexión para significar un real soporte para el desempeño a largo plazo de las empresas⁵⁶.

Particularmente, en Moquegua existen las siguientes instituciones, resumidas en la Tabla 13, con su respectivo objetivo y limitaciones como entidades de apoyo al emprendimiento, antecedentes obtenidos en el diagnóstico del ecosistema emprendedor por TechnoServe en Moquegua:

⁵² Ministerio de la Producción de Perú. Las Mipymes en Cifras. 2014

⁵³ Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado. Oficina de Estudios Económicos. Radiografía de la participación Mype en las contrataciones de cada región. 2013.

⁵⁴ Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado. Oficina de Estudios Económicos. Radiografía de la participación Mype en las contrataciones de cada región. 2013.

⁵⁵ Ministerio de la Producción de Perú. Programa Produce. Libro Amarillo del Emprendedor Peruano. 2014

⁵⁶ Girano, P. Entrevista personal. 2016.

Tabla 13: Instituciones de apoyo al emprendimiento en Moquegua, con sus limitaciones principales

Organización	Función	Sectores objetivo	Comentarios/ Limitaciones
Cámara de Comercio (Moquegua e Ilo)	Vinculación con mercados, capacitaciones y asesorías (legal y contable).	Comercio, industria, turismo, agricultura y servicios. Universidades, entidades financieras, Cajas Municipales, Edpymes, Cooperativas.	84 empresas Casi no tiene actividad
Asociación de Micro, Pequeñas y Medianas empresas industriales (APEMIPE Moquegua)	Lograr la adjudicación en venta directa de terreno de 45M m2, CP Chen Chen para la instalación de un parque industrial.	Metalmecánica, Carpintería de madera, Confecciones, Agroindustria, Artesanía y Construcción	66 empresas La asociación ha sido usada en general sólo para la adjudicación de fondos
Gerencia de Desarrollo Económico Social - Programa de cofinanciamiento para emprendedores	Gestionar PROCOMPITE. Además del cofinanciamiento, el acreedor del fondo concursable recibe asistencia técnica y capacitación,	Cadenas productivas de servicios turísticos y artesanía, y cadenas de palta hass, panadería y pastelería, confecciones e hilados, alpaca, metal mecánica, muebles y carpintería, tuna y uva de mesa.	Formación de asociaciones con fines de postulación a concurso
Dirección Regional de la Producción -DIREPRO	Promoción y fiscalización de la actividad pesquera e industrial en el ámbito de la Región Moquegua.	Empresas pertenecientes al sector pesquero e industrial	Poca presencia
Plataforma de Servicios de Desarrollo Empresarial - Emprendedor Peruano	Promover la competitividad (conocimientos, habilidades y actitudes) de las MIPYME a través de la implementación de mecanismos e instrumentos para el desarrollo y fortalecimiento empresarial (11 cursos gratuitos)	Multisector	No existe aún en Moquegua, en proceso
CITE Agroindustrial Moquegua	Brindar servicios de capacitación y asistencia técnica, investigación, transferencia e innovación tecnológica para la mejora de la competitividad, mediante generación de valor agregado en los procesos de transformación y comercialización	Empresas y asociaciones productivas de uva, palta y orégano, en el distrito de Ilo.	En construcción. Iniciará con 888 productores de orégano y palta

Fuente: TechnoServe Perú. Ecosistema Emprendedor Moquegua. 2016

Esta realidad limita el desarrollo potencial de empresas locales y su sostenibilidad, ya que si existiera una red sólida e interconectada de instituciones significarían un apoyo valioso para las micro y pequeñas empresas locales en la generación de desarrollo económico local.

Los antecedentes expuestos anteriormente con respecto a la realidad que viven las empresas en Moquegua muestran un alto potencial de crecimiento y desarrollo empresarial, además de una serie de desafíos a abordar para aportar al desarrollo económico por distintos frentes. Es así como se propone aplicar la herramienta de gestión presentada, el BSC, con el fin de adaptar las actividades específicas a realizar por cada iniciativa planteada, con el fin último de cumplir el objetivo estratégico planteado.

12.3. Adaptación del modelo BSC a la realidad peruana

Según ha sido analizado anteriormente, Perú presenta una realidad similar a la chilena (y en general a la latinoamericana) con respecto al contexto de las micro y pequeñas empresas. De esta manera, las brechas de competitividad con empresas más grandes son similares; falta de productividad; falta de acceso a mercados globales a través de la exportación; baja contribución al PIB, contrastando con el hecho de que la gran mayoría de las empresas pertenecen al segmento de empresas de tamaño pequeño y generan más de la mitad del empleo privado del país. Sin embargo, hay dos realidades en Perú que destacan por encontrarse en grado más severo que en Chile:

- falta el alto nivel de informalidad laboral y tributaria; y
- el bajo acceso a capital.

Específicamente con respecto al departamento de Moquegua, otros problemas adicionales que enfrentan las microempresas son la falta de acceso a mercados atractivos y la alta rotación de personal. Con respecto a la falta de acceso a mercados, Moquegua es una región que se encuentra alejada de polos de desarrollo en el Perú, ya que se encuentra alejada de Lima, además de no ser parte de alguna ruta turística destacada dentro del país. Sin embargo, en la región de Ilo, perteneciente al departamento de Moquegua, existe un puerto cuya capacidad instalada no está siendo utilizada para promover el potencial de desarrollo de la zona, mostrando muy poco movimiento en comparación con los demás puertos del Perú.

Si bien la minería es fuerte en la región, sus proveedores corresponden mayoritariamente a empresas de mayor tamaño, por lo que las micro y pequeñas empresas no se ven directamente beneficiadas por el desarrollo derivado de la minería. Además, la mayor parte de las micro y

pequeñas empresas en Moquegua venden localmente y no tiene acceso a mercados fuera de la región o del país.

Con respecto a la alta rotación de personal, ésta se debe a un alto atractivo de otras fuentes empleadoras: las mineras de Anglo American y Southern, en las que los trabajadores ganan mucho más dinero, y los puestos en la gobernación regional, quienes reciben el Canon Minero (impuestos extra) por la operación de las minas, por lo que los sueldos son mucho más altos que en otras partes del país⁵⁷. Esta información se basa en las opiniones de Pamela Girano, futura gerente de proyecto de TechnoServe para el proyecto Moquegua y quien fue parte de un proyecto piloto realizado en la región el año 2014.

Las características culturales de los microempresarios también son importantes para entender su conducta con respecto a la gestión de negocio y las potencialidades de crecimiento. En Perú, en comparación con Chile, la sociedad tiene el sentido del bien común más arraigado que en Chile, por lo que el pensamiento y acciones colectivas tienden a ser más recurrentes y efectivas que en Chile⁵⁸.

Es por lo anterior que la adaptación del programa de desarrollo empresarial a la realidad peruana se enfocará en incluir iniciativas para:

- Aumentar la capacidad de gestión de empresas en los emprendedores, como un medio sostenible de aumentar sus ventas y con ellos el beneficio económico en la región de Moquegua.
- Aportar al aumento de la inclusión financiera de las micro y pequeñas empresas, considerando un mayor acceso a capital y la educación financiera de los emprendedores.
- Aportar al aumento de la formalidad de las empresas, con el fin de diversificar las oportunidades de mercado, además de mejorar las condiciones laborales y legales de las empresas.
- Fomentar el acceso a mercados más atractivos, para lo cual se incentivará la creación de cooperativas que permitan ofrecer productos y servicios a nuevos mercados.
- Aportar al desarrollo de capacidades de gestión de personas, mejorando el atractivo de sus empresas como empleadoras de mano de obra local.

En la Tabla 11 se presentan las iniciativas estratégicas por cada objetivo y perspectiva que han sido planteadas en el BSC, con el fin de ordenar posteriormente las actividades propuestas para la ejecución del programa en Moquegua.

⁵⁷ Girano, Pamela. Entrevista Personal. 2016

⁵⁸ Rivas, Corina. Entrevista Personal. 2016

Tabla 14: BSC con iniciativas a desarrollar enumeradas.

Objetivo Estratégico	Aportar al Desarrollo Económico Local de las comunidades, generando beneficio económico mediante el aumento de ingresos de las comunidades a través de un programa eficiente y sostenible.	
Perspectivas	Objetivo	Iniciativas /actividades (número)
Financiera	Generar impacto económico positivo en las empresas participantes	1.1. Maximizar el aumento de ventas generado por los emprendedores
		1.2. Minimizar el costo de implementación del programa, manteniendo la calidad y el impacto
Clientes	Lograr la satisfacción de los distintos <i>stakeholders</i> relacionados al programa	2.1. Plan de capacitación basado en las necesidades de los emprendedores y en el aprendizaje de adultos
		2.2. Mantención de una relación estrecha y de confianza con organizaciones socias y donantes
		2.3. Evaluación periódica conjunta del programa
Procesos Internos	Contar con emprendedores motivados por hacer crecer sus empresas	3.1.1. Diseñar y ejecutar sistema de convocatoria y selección para emprendedores
	Fomentar mejoras en la gestión de empresas por parte de los emprendedores	3.2.1. Programa de mejora de la competitividad de micro y pequeñas empresas, basado en las necesidades de gestión identificadas y en la enseñanza de adultos
	Aumentar la sostenibilidad del impacto del programa en el tiempo	3.3.1. Programa de sostenibilidad, basado en la conexión de los emprendedores a redes de apoyo al emprendimiento
	Aprobación del programa por parte de los <i>stakeholders</i>	3.4.1. Plan de comunicación de los avances e impacto del proyecto a los distintos <i>stakeholders</i>
Aprendizaje y desarrollo	Contar con un equipo interno capacitado, comprometido y motivado por lograr los objetivos del programa	4.1.1. Plan de atracción de talentos
		4.1.2. Plan de desarrollo de carrera, enfocado en retener el talento
		4.1.3. Plan de ambiente laboral,
	Contar con un sistema de monitoreo y evaluación sólido y completo	4.2.1. Plan de monitoreo y evaluación
	Contar con un sistema de apoyo administrativo, contable y financiero confiable que facilite la operación	4.3.1. Plan administrativo, contable y financiero

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en consideración las bases para la adaptación, el plan operacional a partir de cada una de las iniciativas estratégicas definidas en el BSC para el caso específico de un programa de desarrollo empresarial basado en la generación de capacidades de Moquegua, se plantea proponiendo actividades operacionales clave por cada una de las iniciativas, como se expone en la siguiente tabla.

Tabla 15: Actividades operacionales clave para la adaptación al Moquegua por iniciativas estratégicas planteadas en el BSC.

Iniciativas / actividades	Actividades operacionales clave para la adaptación al Moquegua
1.1. Maximizar el aumento de ventas generado por los emprendedores	Apoyar la búsqueda de mercados más atractivos, accediendo a segmentos de mayor tamaño y consumidores con mayor disposición de pago, específicamente de las regiones del Sur de Perú: Arequipa, Tacna, Cusco y Puno.
	Mapear las asociaciones y/o cooperativas existentes en la zona, priorizar los sectores con mayor potencial de crecimiento y fortalecerlos.
	Fomentar la asociatividad de empresas para abrir puertas a nuevos mercados que requieren mayor stock. Conectar estas cooperativas con la demanda de medianas y grandes empresas, tanto del país como extranjeras.
	Incentivar la diversificación productiva, con el objetivo principal de participar en rubros innovadores donde el mercado potencial sea más atractivo.
	Mejorar el acceso de los emprendedores a capital, conectando a los emprendedores con las fuentes de financiamiento disponibles. Se recomienda utilizar un sistema de préstamos a grupos de personas, quienes se coavalen entre sí, para generar un compromiso fuerte de pago que permita que este sistema sea viable (como opera Grameen Bank, en Bangladesh).
1.2. Minimizar el costo de implementación del programa, manteniendo la calidad y el impacto	Segmentar a los emprendedores por tamaños de empresas y sectores, permitiendo enfocarse en las necesidades específicas de cada grupo y haciendo más eficiente el uso de los recursos.
	Como el proyecto de Moquegua sólo se realiza dentro de la región, sólo será necesario movilizarse en vehículo terrestre, no siendo necesarios los pasajes aéreos.
	Potenciar la atracción de voluntarios para los cargos de consultor de negocio, quienes pueden asesorar a las empresas más básicas, reduciendo el costo de consultoría. Asociarse con AIESEC, institución global con presencia en Perú que gestiona voluntariados de estudiantes o profesionales con poca experiencia en organizaciones de países en desarrollo.
	Implementar un sistema de escalamiento de la metodología y el impacto del programa, eligiendo de entre los emprendedores participantes a aquéllos que tengan mayores habilidades de aprendizaje y de enseñanza, para que puedan transmitir los conocimientos adquiridos a otros emprendedores de sus localidades.

2.1. Plan de capacitación basado en las necesidades de los emprendedores	Ofrecer un sistema metodológico con foco en la aplicación de estrategias para el aumento de ventas. Los contenidos del plan de entrenamiento deben basarse en las limitaciones para el crecimiento de las micro y pequeñas empresas de la región, en este caso, capacidades de gestión, formalización e inclusión financiera.
	Apoyar el desarrollo personal de los emprendedores, quienes al mejorar el conocimiento de su negocio y las estrategias para hacerlo crecer, aumentarán su empoderamiento y con ellos la satisfacción con respecto al programa.
2.2. Mantención de una relación estrecha y de confianza con organizaciones socias y donantes	Alinear el objetivo del programa con el objetivo de las organizaciones socias y donantes.
	Hacer participar de las actividades (por ejemplo talleres) a integrantes de las organizaciones socias y donantes, para que puedan dar retroalimentación acerca de las actividades y aumentar su sentido de pertenencia al programa
	Comunicarse constantemente con las organizaciones aliadas, con el fin de mantenerlos informados y validar decisiones importantes con ellas.
	Anticiparse a las necesidades de las empresas donantes y socias, para lo cual es necesario conocer sus expectativas con respecto al programa y al rol de la fundación como ejecutora.
	Incluir el nombre de las organizaciones socias y donantes cuando se comuniquen los avances y efectos positivos del programa, como una forma de fomentar su pertenencia al programa y darles reconocimiento a su participación
2.3. Evaluación conjunta del programa	Es necesario reunirse frecuentemente a analizar tanto el avance del programa como el impacto, con el fin de ajustar parte del proceso operacional de ser necesario para alcanzar los objetivos
3.1.1. Diseñar y ejecutar sistema de convocatoria y selección para emprendedores	Diseñar y ejecutar un plan de marketing para atraer la postulación de emprendedores al programa en las comunidades destinatarias.
	Ofrecer una herramienta simple y rápida para la postulación, que permita identificar el perfil emprendedor de los postulantes y que sea fácil de completar. Un formulario físico que sea entregado en el momento de la difusión será fácil de completar en Moquegua.
	Realizar una preselección de emprendedores según perfil de emprendimiento, favoreciendo quienes tienen planes de crecimiento definidos, están dispuestos a aprender y sacrificar horas de su tiempo para mejorar sus negocios.

	<p>Implementar entrevistas a postulantes pre seleccionados para conocer más de su negocio y de su actitud. Este proceso aumenta el impacto potencial del programa porque filtra a quienes postulan sin real motivación por aumentar sus ventas a partir de mejorar la gestión. Usar formato expuesto en Anexo H.</p>
<p>3.2.1. Programa de mejora de la competitividad de micro y pequeñas empresas, basado en las necesidades de gestión identificadas y en la enseñanza de adultos</p>	<p>A partir del diagnóstico de las necesidades de los emprendedores en Moquegua, se propone cubrir con el programa los siguientes temas:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Gestión de empresas o Acceso a financiamiento o Formalización de empresas
	<p>Realizar una segmentación de las empresas por nivel y necesidades. En el caso de Perú, considerando que el nivel de profesionalismo de las empresas es más bajo, se recomienda segmentar de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Nivel básico: orientado a emprendedores con ideas de negocio o Nivel medio: Orientado a emprendedores con empresas creadas hace más de 6 meses y con ventas hasta US\$24.000. o Nivel avanzado: para empresas de nivel más complejo debido a un mayor tamaño y nivel de gestión, con niveles de ventas hasta US\$200.000.
	<p>Definir la metodología más apropiada para el proceso de enseñanza: combinar distintos tipos de metodología debido a que cada uno entrega habilidades distintas y valiosas para mejorar la gestión de empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Talleres de capacitación grupal, que hacen eficiente la enseñanza de conceptos de gestión y fomentan la formación de redes entre los emprendedores; o Reuniones de asesoría, las cuales permiten aplicar los conocimientos aprendidos y generar un vínculo emocional con el programa, que facilitará el logro de los objetivos.
	<p>Definir los contenidos del plan de capacitación: Dentro de la gestión de empresas, se puede aplicar el programa básico de Nivel 1 del programa Emerge, mientras que para las más avanzadas se puede hacer uso de talleres, asesorías e e-learning y asesoría personalizadas. (ver Anexo B) Estos programas se basan en captar nuevas oportunidades, ordenar las finanzas del negocio, diseñar y ejecutar planes de marketing y proyectar el crecimiento del negocio.</p>
	<p>Incluir talleres grupales específicos para la formalización de empresas, donde se les explique concretamente a los emprendedores los beneficios de la formalización tributaria y laboral. Además, con respecto a la inclusión financiera, incluir un taller para educar a los emprendedores en cuáles son las opciones de acceso a capital que existen, qué requisitos se necesitan, cómo ordenarse para poder pagar una cuota sin problemas, etc.</p>

	<p>Crear programa de capacitación basado en el aprendizaje de adultos, presentando los contenidos de manera dinámica y relacionándolo con algo que los emprendedores ya manejen, procurando que ellos creen el aprendizaje, lo comprendan, practiquen y finalmente lo apliquen en su negocio. En este punto, es importante que los consultores se adapten a los modos de comunicación imperantes en la cultura, para lograr un aprendizaje cómodo, sencillo y eficaz.</p>
<p>3.3.1. Programa de sostenibilidad, basado en desarrollo de una red de apoyo al emprendimiento y a la conexión de los emprendedores a esta.</p>	<p>Fortalecer y conectar las instituciones existentes, como la sucursal del Ministerio de la Producción, la Cámara de Comercio, Apemipe, la Gerencia de Desarrollo Económico Local, La Didepro, la Plataforma de Servicios de Desarrollo Empresarial a través de su programa Emprendedor peruano y el CITE Agroindustrial Moquegua, con el fin de determinar y alinear los objetivos de intervención según las necesidades de las mipes locales.</p>
	<p>Fomentar la creación de organizaciones vecinales y comunales donde puedan reunirse emprendedores locales y pueda fomentarse la red de apoyo al emprendimiento.</p>
	<p>Fomentar la generación de grupos inter e intra rubros dentro de los emprendedores del programa, quienes puede apoyarse entre sí durante y luego de finalizado el programa.</p>
	<p>Establecer alianzas de cooperación conjunta con instituciones que sean un apoyo potencial para los emprendedores, una vez que estas funcionen adecuadamente en la región. Incentivar la incorporación de los emprendedores en ellas para que continúen dentro de una red de apoyo al crecimiento empresarial una vez finalizado el programa.</p>
	<p>Conectar a los emprendedores con una red de apoyo psicosocial, ya sea pública o privada, para el apoyo en la superación de problemas personales, que son uno de los factores de inciden en la disminución de ventas y cierre de los negocios.</p>
<p>3.4.1. Plan de comunicación de los avances e impacto del proyecto a los distintos stakeholders</p>	<p>Generar reportes con información clara y precisa, en base al plan de monitoreo y evaluación.</p>
	<p>Presentar los resultados a empresas socias y donantes. Acordar con cada institución socia la frecuencia de entrega de avances y resultados, preparando información atractiva, veraz y concisa, que puede presentarse a través del informe escrito o presentación presencial en terreno.</p>
	<p>Generar espacios de feedback al programa por parte de organizaciones socias y stakeholders, permitiendo alinear el objetivo del programa a los intereses comunes y aumentar el sentimiento de pertenencia al programa y sus actividades como generador de valor en las comunidades.</p>

4.1.1. Plan de atracción de talentos	Crear plan de difusión de TechnoServe, el programa y el cargo por medio de plataformas genéricas de ofertas laborales, así como específicas para el área social. Lanzar el plan de difusión fuera de la región, para aumentar el número de candidatos idóneos potenciales, debido a que en Moquegua existe una falta de talentos profesionales adecuados para cargos de gestión y consultoría.
	Atraer y seleccionar los consultores según las habilidades detalladas en el Anexo I.
	Comunicar de manera precisa la propuesta de valor del programa para los postulantes, procurando ser claros en el perfil y habilidades que se espera de ellos, así como los beneficios que obtendrán al ingresar a TechnoServe: equipo de alto desempeño, trabajo con propósito social, desarrollo de carrera, excelente ambiente laboral.
4.1.2. Plan de desarrollo de carrera, enfocado en retener el talento	Diagnosticar las expectativas de los trabajadores internos de TechnoServe. Se recomienda establecer metas y hacer evaluación de estas con frecuencia anual.
	Alinear las expectativas de los trabajadores con los objetivos y necesidades del programa. Puede haber una evolución tanto de expectativas como de necesidades del programa, por lo que la alineación puede recorrer un camino flexible.
	Favorecer la promoción interna de trabajadores en nuevos cargos, en vez de integrar profesionales externos. Esta es una buena señal de que se privilegia el desarrollo de carrera, dando reconocimiento al valor de la experiencia y desarrollo profesional dentro de TechnoServe.
4.1.3. Plan de ambiente laboral	Fomentar la flexibilidad, estableciendo metas flexibles por persona según sus necesidades; flexibilidad laboral en cuanto a lugar y horario, etc.
	Fomentar la horizontalidad: una de las características más valoradas con respecto al ambiente laboral es la existencia de niveles jerárquicos que tienden a la horizontalidad, es decir, donde el trato de “jefe” a “subordinado” es de igual a igual, reconociendo que todos son valiosos en generar aportes para el programa y para TechnoServe.
	Ofrecer capacitación interna, tanto en temáticas de gestión como entrenamiento de habilidades blandas, como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación, etc. Ofrecer convenios con universidades con metodología de clases on line (actualmente la Universidad de Cornell tiene un convenio con TechnoServe) y la opción de subsidiar los estudios de postgrado relacionados a las habilidades necesarias para mejorar el desempeño en la organización.
	Establecer feedback y reconocimiento continuo entre los consultores y el gerente de proyecto, que se base en la honestidad y la comunicación como base para la mejora del desempeño.

4.2.1. Plan de monitoreo y evaluación	<p>Establecimiento de objetivos, indicadores y metas para los resultados del programa, considerando la realidad y contexto del emprendimiento en la comunidad donde el programa intervendrá. Para el caso de Moquegua, las empresas presentan un nivel más básico con respecto a la gestión y desempeño que lo observado en Chile para el programa Emerge, por lo que las metas deben ser adaptadas a esta realidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> o 40% promedio aumento de ventas de los participantes, o 25% aumento madurez de la gestión de las empresas, medido con el Business Maturity Index (ver Anexo G).
	<p>Estructura para recolectar la información de manera periódica, mediante formatos impresos para llenar en cada actividad (formulario línea base, listas de asistencia, encuestas de satisfacción, ficha del emprendedor al cierre). Los reportes de actividad y resultado deben recopilarse mensualmente, basado en los registros de cada uno de los emprendedores. Un ejemplo de formato se presenta en el Anexo J (Ficha del emprendedor).</p>
	<p>Implementar un sistema online de reporte para sistematizar la información, que permite a consultores traspasar la información física en archivos que se descargan fácilmente desde la web, disminuyendo los errores y pérdida de información, así como facilitar el análisis e interpretación de resultados.</p>
	<p>Desarrollar e implementar un protocolo de análisis e interpretación de la información obtenida a partir de los indicadores de avance y de resultados del programa, así como la interpretación que debe derivarse de ella. Considerar las necesidades de TechnoServe, como las necesidades de empresas socias y donantes.</p>
	<p>Sistema de feedback según resultados. A partir de los resultados obtenidos y si fuese necesario, corregir y adaptar las actividades operativas para lograr de manera más eficiente y eficaz los objetivos estratégicos del programa, especialmente con respecto a los procesos internos.</p>
4.3.1. Plan administrativo, contable y financiero	<p>Llevar la contabilidad y las finanzas de la operación, implementando el sistema corporativo contable y financiero de TechnoServe (Skualo). Respalda toda la información en archivos digitales y físicos.</p>
	<p>Generar protocolos de uso de fondos y su reporte: estandarizar el uso y reporte de fondos por parte de ejecutivos y consultores de TechnoServe, estableciendo normas, formatos, plazos de entrega, etc.</p>
	<p>Implementar actividades legales relativas a recursos humanos, como contratos de trabajos y honorarios, el pago de salarios, pago de imposiciones previsionales y de salud, etc.</p>
	<p>Gestionar las necesidades básicas de oficina: arriendo espacio y adecuación, estaciones de trabajo por trabajador, materiales de oficina, insumos, etc.</p>

Fuente: Elaboración propia

A través de la ejecución de estas actividades operacionales, se espera que el programa de Moquegua logre cumplir los objetivos estratégicos propuestos, con el fin de aportar en la generación de beneficios económicos en la comunidad de Moquegua y su desarrollo económico local.

12. Conclusiones

A través del modelo de gestión diseñado para la implementación de Programa de Desarrollo Empresarial basado en generación de capacidades es posible obtener altos beneficios económicos dirigidos al desarrollo socioeconómico de países con brechas de competitividad entre las grandes empresas y las micro y pequeñas empresas. Como reflejo de este hecho, se estimó que el beneficio financiero generado en las comunidades atribuible a un programa específico de Desarrollo Empresarias es de **\$1.628.768.211** en un horizonte de cinco años y medido como Valor Actual Neto. Medido como ROTI (Return Over TechnoServe Investment), el beneficio generado corresponde a **2,74** veces el costo del programa.

De esta forma, la implementación de este tipo de programas entrega beneficios económicos a las comunidades mediante un aumento de los ingresos de sus micro y pequeños empresarios, significando un aporte real a la solución de las brechas de oportunidades y de ingresos, tanto en Chile como en otros países de América Latina, donde la realidad socioeconómica es similar.

Este impacto económico positivo en las comunidades intervenidas, escapa de la visión tradicional de la gestión de organizaciones sin fines de lucro o proyectos estatales de apoyo al emprendimiento, quienes comúnmente no evalúan con el nivel de detalle presentado su impacto en superar la pobreza y/o las brechas socioeconómicas de la población. Al analizar el impacto social del programa, además de generar impacto monetario que aumenta el ingreso de las familias impactadas directa o indirectamente con el proyecto, significan nuevas oportunidades para las personas, teniendo acceso a mejor educación, mejor salud, mejor alimentación y actividades recreativas, entre otras, lo que redundará en una mejor calidad de vida actual y futura.

El modelo de gestión propuesto, además, marca un precedente en cuanto a la implementación de proyectos sociales con impacto medible, pretendiendo incentivar un cambio en la forma de gestionar los proyectos sociales en Chile y el mundo, estableciendo estrategias, indicadores, metas e iniciativas y procesos que permiten generar un impacto real y tangible, teniendo un gran potencial de escalar en escala global. Así, a partir de la herramienta *Balanced Score Card*, es posible mejorar la gestión estratégica y los resultados de distintos proyectos sociales, con diferentes metodologías y alcances.

Con respecto a su aplicabilidad, el modelo presentado permite ser adaptado a distintos escenarios socioeconómicos, como se propone para el caso de Moquegua en Perú, pudiendo aumentar la probabilidad de éxito en la superación de brechas de competitividad y aumento de los ingresos, con los consecuentes impactos positivos a nivel social y comunitario. Este hecho abre una puerta a la globalización incluso más allá de países latinoamericanos, sino cualquier país cuyas comunidades presenten brechas de competitividad que pueden ser resueltas a través de la generación de capacidades de gestión en micro y pequeños empresarios.

13. Bibliografía

- Anglo American. Área de Comunidades. 2015. http://www.angloamerican-chile.cl/sustentabilidad/comunidades?sc_lang=es-ES
- Banco Estado. Subgerencia de Comunicaciones. BancoEstado lanza programa Crece Mujer Emprendedora. 2015.
- Bettcher, K. Mihaylova, T. Economic Inclusion: Leveraging Markets and Entrepreneurship to Extend Opportunity. In: Economic Reform by Center for International Private Enterprise. 2015.
- Cepal. Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Extracto Perú. 2015.
- Cepal. Panorama Social de América Latina 2014. Naciones Unidas. 2014.
- Coutinho, Mónica. Coordinadora de Proyectos TechnoServe Brasil. Entrevista personal. 2015.
- Fundación TechnoServe Chile. Informe Final: Capacitación y Potenciamiento de Productividad de Micro y Pequeñas Empresas de las Regiones II, III, V y RM. 2014 (c).
- Fundación TechnoServe Chile. Informe de Avance Anglo 4 y 5. 2015 (a).
- Fundación TechnoServe Chile. Marco Lógico Programa Emerge. 2014 (a).
- Fundación TechnoServe Chile. Presupuesto Anglo 4. 2014 (b).
- Gestión Economía. “Participación de las mypes en el PBI sigue en descenso”, alertó la SNI. 2014.
- Girano, Pamela. Consultora TechnoServe Perú. Entrevista personal enero 2016.
- Kaplan, R. Conceptual Foundations of the *Balanced Score Card*. Harvard Business Review. Working Paper 10-074. 2010.
- Ministerio de Desarrollo Social. División de Evaluación Social de Inversiones. Precios Sociales Vigentes 2015. 2015.
- Ministerio de Desarrollo Social. Resultados Encuesta CASEN. 2009.
- Ministerio de Desarrollo Social. Encuesta Casen 2011-2013. 2014.
- Ministerio de Economía. Fomento y Turismo de Chile. Dinámica Empresarial: Brechas regionales y sectoriales de las pymes en Chile. Periodo 2005-2012. 2014
- Ministerio de la Producción de Perú. Las Mipymes en Cifras. 2014.
- Ministerio de la Producción de Perú. Programa Produce. Libro Amarillo del Emprendedor Peruano. 2014.
- Organismo Supervisor de Contrataciones del Estado. Oficina de Estudios Económicos. Radiografía de la participación Mype en las contrataciones de cada región. 2013.

Organización Internacional del Trabajo. Programa de Promoción para la Formalización en América Latina y el Caribe. Políticas para la formalización de las micro y pequeñas empresas en Brasil. 2014.

Organización Internacional del Trabajo. Panorama TEMÁTICO Laboral. Pequeñas empresas, grandes brechas. Empleo y condiciones de trabajo en las MYPE de América Latina y el Caribe. 2015 (a).

Organización Internacional del Trabajo. Micro y pequeñas empresas son clave para mejorar empleo y transformación productiva de América Latina y el Caribe. 2015 (b).

Rivas, Corina. Gerente de Proyecto Programa Emerge. Entrevista personal. 2015.

Servicio Brasileño de Apoyo a Micro y Pequeñas Empresas. El rol de SEBRAE en el apoyo a las micro y pequeñas empresas. New Orleans, 11 de septiembre de 2012.

Sercotec. La situación de la micro y pequeña empresa en Chile. 2010.

Sercotec. “Situación de la Micro y Pequeña Empresa en Chile 2013. 2013.

TechnoServe. Corporate Measurement Review. 2015.

TechnoServe. <http://www.technoserve.org/about-us/our-history>. 2015 (a).

TechnoServe. 2014 TNS Annual Report. 2015 (b).

TechnoServe. 2014 TNS Impact Report. 2015 (c).

TechnoServe Brazil Anglo Programs. 2015.

TechnoServe Perú. Ecosistema Emprendedor Moquegua. 2016

WorldBank.Estudios Económicos. Loayza, N. Causas y consecuencias de la informalidad en el Perú. 2008.

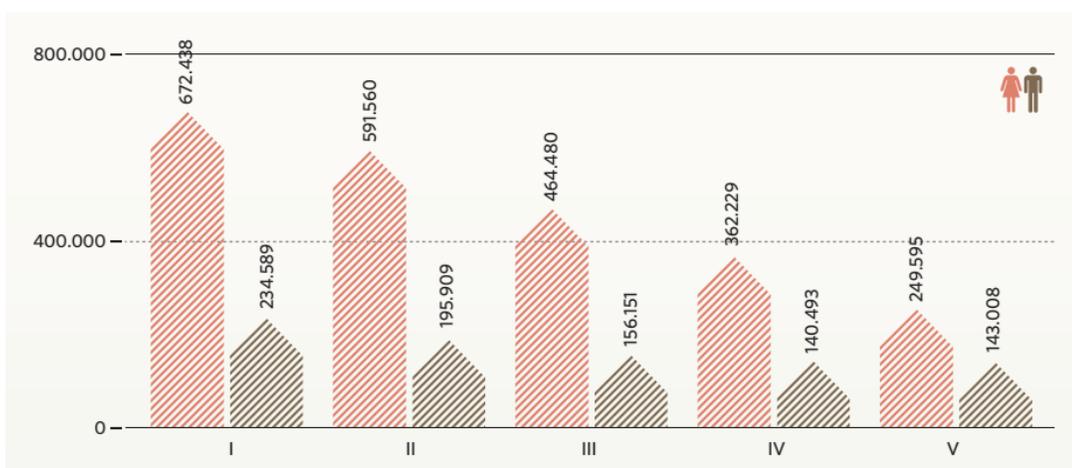
Yunus, M. Social Business Entrepreneurs Are the Solution. Skoll World Forum on Social Entrepreneurship, Said Business School, Oxford University, 2006.

14. Anexos

Anexo A: Inactividad laboral y sus razones según sexo.

El número de personas inactivas también varía con el quintil de ingresos, de manera inversamente proporcional a la tasa de participación (Figura A)⁵⁹.

Figura A: Número de hombres entre 18 y 64 años y mujeres entre 18 y 59 años en condición de inactividad, según quintil de ingreso 2011.



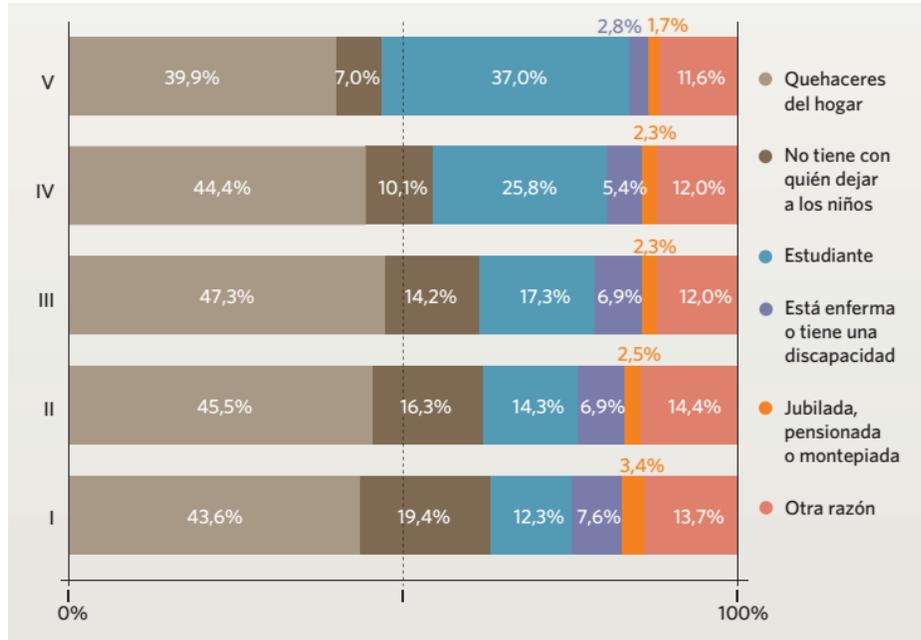
Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, 2011.

Las personas inactivas son aquellas que, estando dentro de la fuerza de trabajo, por diferentes razones no se encuentran trabajando o buscando un trabajo. Las principales razones para su inactividad varían con el género y se muestra en las Figuras B y C, para mujeres y hombres respectivamente⁶⁰.

⁵⁹ Ministerio de Desarrollo Social. Informe de Política Social. 2012.

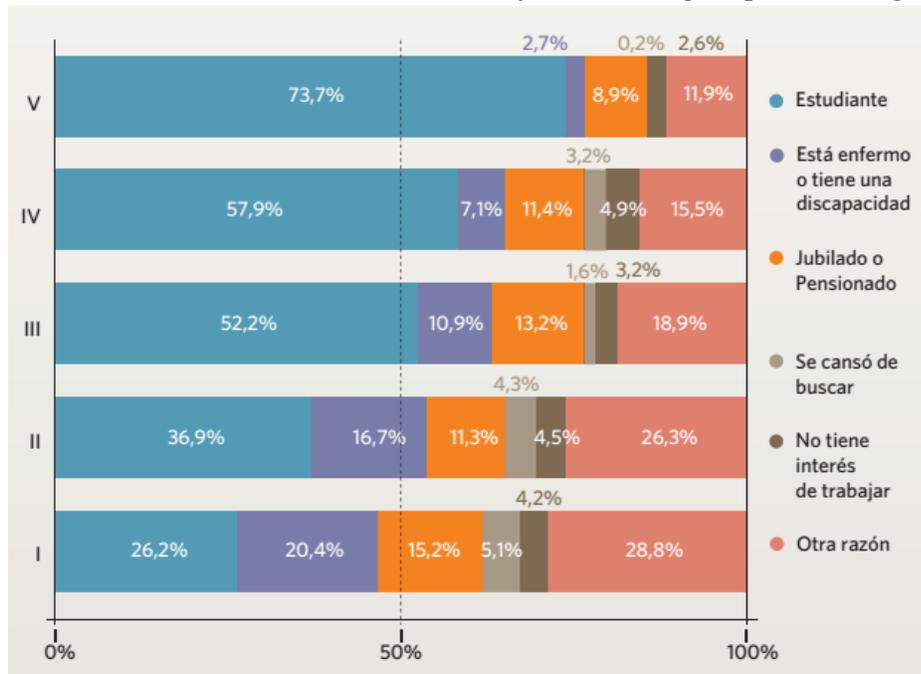
⁶⁰ Ministerio de Desarrollo Social. Informe de Política Social. 2012.

Figura B: Razones de inactividad, mujeres entre 18 y 59 años, por quintil de ingresos 2011.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, 2011.

Figura C: Razones de inactividad, hombres entre 18 y 64 años, según quintil de ingresos 2011.



Fuente: Ministerio de Desarrollo Social, 2011.

Anexo B: Características detalladas Programa Emerge

Metodología Programa Emerge

El Programa Emerge ofrece diferentes versiones dependiendo del segmento de micro y pequeña empresa que se trate, las que han sido divididas en tres⁶¹:

- Nivel 1: empresas que venden entre \$300.000 y \$1.000.000 mensuales.
- Nivel 2: empresas que venden entre \$1.000.001 y \$5.000.000 mensuales.
- Nivel 3: empresas que venden entre \$5.000.001 y \$21.000.000 mensuales.

Las empresas postulantes deben tener al menos 6 meses de funcionamiento, sin embargo, para los niveles 1 y 2 no es requisito excluyente tener iniciación de actividades ante el servicio de impuestos internos.

Para cada nivel, el Programa Emerge ofrece una metodología y apoyo adaptado a las necesidades de cada segmento. En base a la experiencia de TechnoServe las principales necesidades de los segmentos son⁶²:

- Segmento NIVEL 1:** Necesitan crecer rápido con la mínima cantidad de recursos y aprovechando las oportunidades existentes en el mercado. Reciben asesoría limitada a una hora mensual debido a que con recomendaciones precisas y pequeños cambios logran un crecimiento que les permite atravesar la barrera del millón de pesos mensuales.
- Segmento NIVEL 2:** Presentan la característica común de estar definiendo cómo ofrecer una propuesta de valor atractiva para un mercado con potencial. Cuando logran encontrar esta combinación entre producto y mercado, y entregar la propuesta de valor, logran crecer. Por lo tanto el trabajo de asesoría se enfoca en la definición del negocio, optar por una estrategia de crecimiento rápida que les permita apuntar a duplicar su tamaño, y evaluar si la inversión necesaria dará el resultado que esperan.
- Segmento NIVEL 3:** Las pequeñas empresas ya han logrado dar un primer salto hacia el crecimiento al haber identificado una propuesta de valor adecuada al mercado. Su principal necesidad es ordenar el negocio para poder seguir creciendo y mitigar riesgos que puedan llevar al negocio a retroceder en su crecimiento. Para dar un nuevo salto, el trabajo de asesoría se enfoca en la administración del crecimiento, tanto financiera como de recursos humanos, formalización de relaciones con clientes, trabajadores y proveedores estratégicos, e implementación de estrategia competitiva.

El programa está dividido en etapas del proceso de crecimiento empresarial, permitiendo al equipo consultor maximizar la eficacia de sus esfuerzos. Para el Nivel 1, la etapa es única de

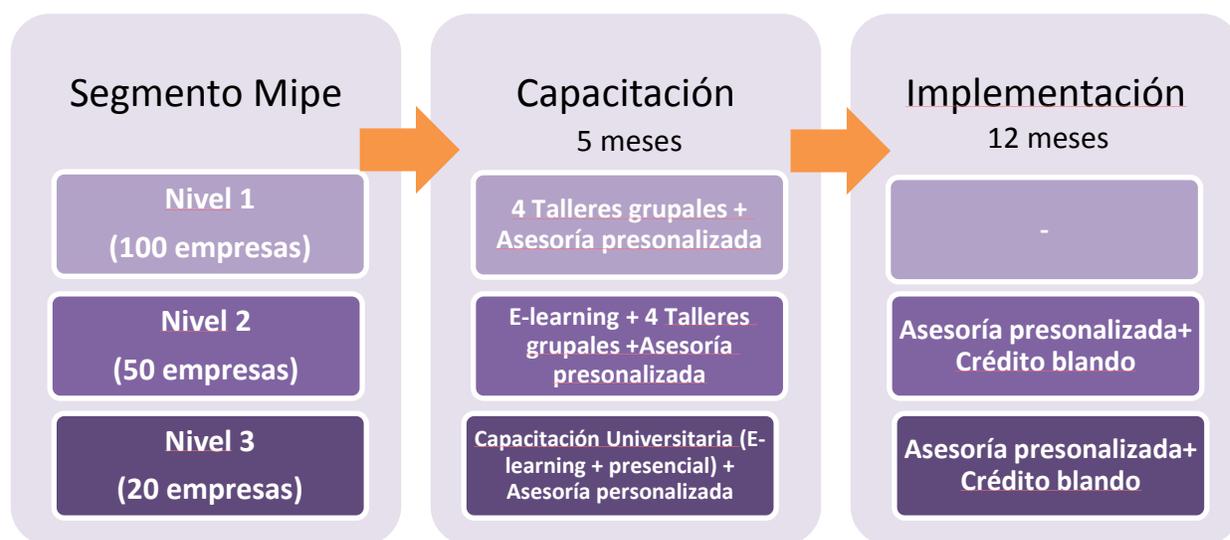
⁶¹ TechnoServe. Marco Lógico Programa Emerge. 2015.

⁶² TechnoServe. Marco Lógico Programa Emerge. 2015.

entrenamiento para mejorar las habilidades de gestión. Para los niveles 2 y 3, se consideran 2 etapas, debido a sus necesidades de crecimiento más complejo. La primera etapa es de construcción de planes de negocios, donde la prioridad es que cada emprendedor logre la definición de un proyecto de crecimiento y una adecuada decisión de financiamiento, enfocando los esfuerzos del emprendedor de análisis, incorporación de nuevos conocimientos y toma de decisiones. La segunda etapa es de implementación, en la que el esfuerzo del emprendedor debe estar orientado a administrar el crecimiento del negocio, implementando la estrategia de crecimiento y ejecutando el financiamiento requerido en la etapa anterior. Este financiamiento corresponde a crédito blando, de más fácil acceso y menor tasa de interés que en el mercado, otorgado por la Fundación Anglo American. Es esta la etapa donde el emprendedor lleva sus competencias como empresario a un nivel más avanzado. El asesor y el emprendedor evalúan qué competencias desarrollar de manera prioritaria y qué objetivos cumplir durante el año de asesoría a nivel de gestión empresarial⁶³.

Un esquema gráfico de la estructura del Programa Emerge por cada segmento se presenta en la Figura A. Este proceso actualmente es implementado dos veces al año, uno por semestre⁶⁴.

Figura A: Estructura programa Emerge



Fuente: Elaboración propia, en base a TechnoServe, 2014.

El Programa se inicia con un proceso de convocatoria en las comunas destinatarias. En el caso del 2014 las comunas fueron: Antofagasta, Sierra Gorda (localidad de Baquedano), Chañaral, Diego de Almagro, Caldera, Copiapó, Nogales, La Calera, La Cruz, Quillota, Hijuelas, Llay Llay, Catemu, Panquehue, Los Andes, San Felipe, Til Til, Colina y Lo Barnechea. La ejecución del proceso de convocatoria se realiza en conjunto con Anglo American e incluye la promoción

⁶³ Rivas, Corina. Gerente de Proyecto Programa Emerge. Entrevista personal. 2015.

⁶⁴ Fundación TechnoServe Chile. Marco Lógico Programa Emerge. 2014 (a).

mediante radios locales, afiches promocionales, charlas de difusión y página web (www.programaemerge.cl)⁶⁵.

El proceso de enseñanza es diseñado y ejecutado por TechnoServe y se basa en *Blended Learning*, que utiliza diferentes modalidades de enseñanza: presencial grupal, presencial personalizada y *on-line*. En los talleres grupales se enseñan y entrenan los conocimientos generales de gestión, diferenciados por segmento. En cada uno se reúnen normalmente entre 10 a 40 emprendedores. Las asesorías personalizadas se realizan normalmente en el negocio de los emprendedores, aplicando lo aprendido en cada taller a cada uno de sus negocios y reforzando habilidades críticas necesarias en cada etapa de crecimiento.

La metodología de aprendizaje está basada en el modelo CREAM⁶⁶ (ver Anexo D). Ésta es una metodología diseñada por TechnoServe y que se basa en el proceso de aprendizaje de adultos, procurando generar de manera sencilla y dinámica el aprendizaje y posterior aplicación de gestión de empresas por parte de los emprendedores. Bajo esta metodología, las instancias de aprendizaje deben ser interactivas, dinámicas, que se conecte el conocimiento con lo que los emprendedores ya saben, que se explique en palabras fáciles y conocidas y que desde ellos se cree el aprendizaje. Para que tanto talleres, asesorías individuales e E-learning sean efectivos en los emprendedores, se debe trabajar siguiendo esta metodología, que está explicada más detalladamente en el Anexo D.

De esta forma, se logra efectivamente que los emprendedores, que en muchos casos están alejados de los estudios o no tienen una base sólida de conocimientos empíricos, logre conocer, entender, practicar y aplicar los conocimientos necesarios para hacer crecer su negocio.

Los contenidos de talleres y asesorías por segmento de emprendedores se resumen a continuación:

⁶⁵ TechnoServe Chile. Marco Lógico Programa Emerge. 2015

⁶⁶ TechnoServe Chile. Marco Lógico Programa Emerge. 2015

Figura B: Contenido Talleres Nivel 1 (empresas básicas)

<p>Taller 1: ¿Cómo puedo crecer? Descubriendo mis oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se necesita para que un negocio sea exitoso? • Las cualidades que un emprendedor necesita • Descubrir y capturar buenas oportunidades para mi negocio • Aprovechar los recursos de manera inteligente • Estrategias para crecer: Nuevos mercados, nuevos productos. La matriz de Ansoff 	<p>Taller 2: ¿Cómo ordeno mi negocio? Cuánto gano y dónde está el dinero</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto vendo? • ¿Cuáles son mis costos? Distinguiendo fijos y variables • ¿Qué me deja más plata? El margen unitario • ¿Cuánto gano? Las ganancias • El punto de equilibrio • El sueldo del emprendedor: Distinguiendo el dinero personal y del negocio 	<p>Taller 3: Marketing ¿Cómo vendo más?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conociendo y segmentando a mis clientes y sus necesidades • El precio. ¿Puedo ajustarlo? • Estrategias genéricas ¿Seré el más barato o el mejor? • La relación con el cliente para potenciar el crecimiento • Promoción: estrategias de comunicación para lograr mis objetivos 	<p>Taller 4: ¿De dónde saco plata para crecer? Desarrollando mi capacidad de financiarme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definir mi plan de crecimiento • ¿Cuánto es la inversión que necesito para crecer? • ¿De dónde saco los recursos? • ¿Cómo crezco con mis propios recursos? • Fuentes de financiamiento externas • Endeudamiento inteligente
--	--	--	---

Figura C: Contenido E-learning, talleres y asesorías personalizadas para Nivel 2.

	1. Identificar oportunidades para crecer	2. Construir una propuesta de valor	3. Evaluar necesidades de financiamiento	4. Consolidar un plan para crecer
Objetivo			Operaciones Presupuesto de costos y ventas Flujo de caja	Plan de Implementación Presentaciones efectivas
E-learning	Plan de negocios Concepto de negocio Estrategia competitiva	Estructura de costos Plan de Marketing	Aspectos financieros del crecimiento	Dirección y gestión de empresas
Talleres	¿Hacia dónde puedo crecer?	Fortaleciendo el área comercial		Cálculo de rentabilidad Riesgos y mitigantes
Asesoría uno a uno	FODA Estrategia competitiva	Flujo de caja actual Plan de Marketing	Construcción del flujo de caja proyectado	

Figura D: Contenido asesorías personalizadas para Nivel 3.

Nº	Objetivo	Actividades	Entregables
Nº1	Identificar oportunidades para crecer	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer al emprendedor, su proyecto y su situación actual • Flujo de caja de 3 meses • Análisis del entorno competitivo (Porter) • ¿Hacia dónde crecer? Análisis de propuesta de emprendedor • Definición de proyecto preliminar de crecimiento y necesidades de inversión 	<ul style="list-style-type: none"> • PPT: concepto de negocio, análisis FODA, estrategia competitiva, proyecto de crecimiento, necesidades de inversión • Balance y EERR
Nº2	Definir una propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de costos, márgenes y punto de equilibrio actual • Análisis de mercado, segmentos y propuesta de valor • Cálculo de tamaño de mercado • Análisis de estrategia de marketing • Argumentación de demanda • Análisis de capacidad de producción 	<ul style="list-style-type: none"> • PPT: revisión de presentación anterior más estudio de mercado y plan de marketing
Nº3	Evaluar necesidades de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis infraestructura, permisos y patentes • Elaboración de flujo de caja • Flujo libre del negocio y análisis de capacidad de pago • Alternativas de financiamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • PPT: revisión de presentación anterior • Excel flujo de caja
Nº4	Definir un plan para crecer	<ul style="list-style-type: none"> • Definición final de necesidades de inversión • Cálculo de VAN y TIR • Interpretación de flujo de caja y escenarios • Identificación de riesgos y mitigantes • Coherencia de plan de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> • PPT versión final • Excel flujo de caja final • Plan de negocios final

El análisis y evaluación continua del programa ha significado diversas modificaciones desde su versión original, lo que ha permitido que se mejore estratégicamente. Los cambios implementados han sido, cronológicamente⁶⁷:

1. 2011: se incluye estudios de Diplomado de nueve meses con la Universidad A Universidad Adolfo Ibáñez, con asesoría personalizada de TechnoServe en la implementación de un plan de crecimiento.
2. 2013: se crearon tres ofertas diferenciadas de programa para tres segmentos distintos de Mipes, dependiendo de las ventas; se deja de trabajar con la Universidad Adolfo Ibáñez, ya que no era el foco necesario para potenciar el emprendimiento de Mipes; se crea nuevo nivel sin financiamiento (Nivel 1), el segundo y tercer nivel mantienen la opción de acceso a financiamiento además de talleres, e-learning y asesorías personalizadas, sin embargo sólo para el nivel 3 se mantiene el entrenamiento universitario, invitando a Universidad de Chile para esto. Se logra aumentar el número de emprendedores a 150 al año.
3. 2016: producto de que se vendieron las operaciones mineras de Anglo American en el norte (debido a la crisis minera) se concluyó con el programa en esa zona, enfocando el programa a partir del 2016 en comunas pertenecientes a la Región de Valparaíso y Metropolitana. Adicionalmente, hay un nuevo foco para nivel tres, que corresponde a las

⁶⁷ Rivas, Corina. Gerente de Proyecto Programa Emerge. Entrevista personal. 2015.

empresas más grandes de las Mipes asesoradas, para ser proveedores de grandes empresas. El programa será íntegramente ejecutado por TechnoServe.

Monitoreo y Evaluación Programa Emerge

El Programa Emerge cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación robusto que permite evaluar los resultados de proceso e impacto en los emprendedores. Este sistema se basa en el establecimiento de indicadores y metas a lograr por cada nivel de objetivos, definidos en el Marco Lógico (Anexo C) del programa Emerge y en la recolección continua de ellos en el proceso de asesoría por parte del equipo consultor. Esta información se compara con la línea base de cada empresa recolectada al inicio de las asesorías.

Tabla A: Indicadores y metas por objetivos

Nivel de resultado	Resultado esperado	Indicador	Meta por ciclo	
Objetivo general	Contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades del área de influencia de Anglo American mediante el potenciamiento de micro y pequeñas empresas.	Incremento en ventas	Nivel 1	35% al 6to mes
			Nivel 2	50% al cierre
			Nivel 3	35% al cierre
		Incremento en puestos de trabajo	Nivel 2	Sin meta
			Nivel 3	Sin meta
		Incremento en salarios	Nivel 2	Sin meta
			Nivel 3	Sin meta
		Incremento en compras a mipes	Nivel 2	Sin meta
			Nivel 3	Sin meta
		Financiamiento obtenido	Nivel 2	Sin meta
Nivel 3	Sin meta			
Resultados intermedios	Emprendedores que reciben acceso a financiamiento implementan sus proyectos	Planes de crecimiento implementados (porcentaje de implementación promedio)	Nivel 2	70% al cierre
			Nivel 3	70% al cierre
Entregables	Los emprendedores se gradúan de la etapa 1	Tasa de graduación	Nivel 1	50%
			Nivel 2	80%
			Nivel 3	80%
	340 emprendedores capacitados en herramientas de gestión de negocios	Número de emprendedores capacitados	Nivel 1	100
			Nivel 2	50
			Nivel 3	20
Actividades	Convocatoria	Charlas de difusión del programa	-	10
	Etapa 1: Talleres de capacitación	Talleres realizados por locación	Nivel 1	4
			Nivel 2	4
	Etapa 1: Asesorías planes de negocios	Asesorías realizadas promedio por emprendedor	Nivel 1	4
			Nivel 2	5
			Nivel 3	5
	Etapa 1: E-learning	Módulos completos	Nivel 2	4
	Etapa 2: Asesorías implementación de planes de negocios	Asesorías realizadas promedio por emprendedor	Nivel 2	9
Nivel 3			9	

Fuente: TechnoServe Chile. Marco Lógico Programa Emerge. 2015

Resultados e Impacto Programa Emerge

Los resultados para las generaciones ingresadas al Programa Emerge en el año 2014 se resumen en la Tabla 3⁶⁸. Para el caso de las empresas del nivel 1, se obtuvo un incremento en ventas de 75% y del 40% para empresas que iniciaron el programa en el primer semestre y el segundo semestre y que no tienen una estacionalidad marcada de sus ventas. Si se incluyen Mipes que presentan estacionalidad, los incrementos de ventas para ambas generaciones fueron de 88% y 49%, respectivamente.

En el caso de empresas de nivel 2, el incremento en ventas para aquellas empresas que ingresaron en el primer semestre fue de 24% al término de la etapa de implementación, mientras que las ingresadas en el segundo semestre, si bien aún no han cerrado la etapa de implementación, han acumulado un incremento de ventas del 47%.

Por su parte, las empresas del nivel 3 ingresadas en el año 2014, en el primer semestre aumentaron un 74% sus ventas mensuales, mientras que las ingresadas durante el segundo semestre, si bien aún no terminan el programa completo, han aumentado un 49% sus ventas.

Tabla B: Resultados Generaciones 2014 1º semestre y 2º semestre, a octubre de 2015.

Nivel de resultado	Resultado esperado	Indicador		Resultados a octubre 2015	
				Actividades a noviembre 2015	
				Gen. 2014 1º semestre	Gen. 2014 2º semestre
Objetivo general	Contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades del área de influencia de Anglo American mediante el potenciamiento de micro y pequeñas empresas.	Incremento en ventas	Nivel 1	75%, 88% sin estacionalidad	40%, 49% sin estacionalidad
			Nivel 2	24%	47%
			Nivel 3	74%	49%
		Incremento en puestos de trabajo	Nivel 2	3%	1%
			Nivel 3	-7%	21%
		Incremento en salarios	Nivel 2	14%	6%
			Nivel 3	17%	38%
		Incremento en compras a mipes	Nivel 2	77%	23%
			Nivel 3	161%	137%
		Financiamiento obtenido	Nivel 2	\$ 57.557.420	\$ 46.646.572
Nivel 3	\$ 53.997.888		\$ 49.799.430		

Fuente: Fundación TechnoServe Chile. Informe de Avance Anglo 4 y 5. 2015 (a).

⁶⁸ Fundación TechnoServe Chile. Informe de Avance Anglo 4 y 5. 2015 (a).

Anexo C: Marco Lógico Programa Emerge. Generación 2014.

Narrativo	Indicador	Medio de Verificación	Frecuencia de Mediciones	
Objetivo General Contribuir al desarrollo económico y social de las comunidades del área de influencia de Anglo American mediante el potenciamiento de micro y pequeñas empresas.	Crecimiento en ventas NIVEL 1 35% al 6to mes NIVEL 2 50% al cierre del programa NIVEL 3 35% al cierre del programa	Registros de postulantes aceptados Lista de graduados Informes de impacto en ventas	Trimestrales y al cierre del proyecto	
Narrativo	Indicador Final	Responsable	Medio de Verificación	Frecuencia de Medición
Objetivo Específico 1 Ingresan 170 emprendedores por ciclo al programa 100 Nivel 1 50 Nivel 2 Y 20 Nivel 3	En cada uno de los dos ciclos de convocatoria: Al menos 340 postulaciones 100 emprendedores ingresan a nivel 1 50 Emprendedores ingresan a Nivel 2 20 emprendedores ingresan a Nivel 3	Anglo American y Fundación TechnoServe	Lista de postulantes al final de la convocatoria Lista de postulantes aceptados al programa	Al cierre de cada etapa de convocatoria
Actividad 1.1 Reuniones y charlas con instituciones de apoyo al emprendimiento en las localidades donde se desarrolla el programa tales como Fondo Esperanza, Chile Emprende, Sercotec y otras instituciones de fomento al emprendimiento	Por lo menos 10 charlas de difusión del programa por ciclo de convocatoria	Fundación TechnoServe	Lista de asistencia a las charlas de difusión	Al cierre de cada etapa de convocatoria
Actividad 1.2 Contratación de agencias de medios para pegado de carteles y mensajes de radio en las comunas donde se desarrolla el programa	1 Agencia productora asignada a cada comuna	Anglo American lo coordina El pago lo realiza Fundación TechnoServe	Facturas al final de la etapa de convocatoria	Al cierre de cada etapa de convocatoria
Objetivo Específico 2 Emprendedores desarrollan sus capacidades de gestión según las necesidades de los distintos segmentos	80% Emprendedores Nivel 2 y 3 y 50% de Nivel 1 completan programa de capacitación	Fundación TechnoServe	Listas de asistentes a talleres de capacitación Notas de evaluaciones de conocimientos Lista de graduados al cierre de cada ciclo	Al cierre de cada ciclo de capacitación
Actividad 2.1 Talleres de Capacitación Nivel 1 y 2	Se realizarán 4 talleres Nivel 1 presenciales 1 al mes Se realizarán 4 talleres Nivel 2 presenciales 1 al mes Se tendrá capacitación online para Nivel 2 de por lo menos 16 semanas	Fundación TechnoServe	Lista de asistencia por taller	Al cierre de cada ciclo de capacitación
Actividad 2.2 Asesoría en identificación de oportunidades Nivel 1 Asesoría en estrategia de crecimiento del negocio y elaboración de planes de negocio para Niveles 2 y 3	Se realizarán 4 reuniones de asesoría para emprendedores Nivel 1 de 1,5 horas cada una Se realizarán 5 reuniones de asesoría Nivel 2 y 3 de 2,5 horas cada una por lo	Fundación TechnoServe	Hojas de visita firmadas por el emprendedor N° de reuniones realizadas promedio por participante activo	Mensual

	menos durante la etapa de capacitación		Fórmula: Nº de reuniones realizadas promedio por participante activo Meta: 5 en total por cada emprendedor activo al final de etapa de construcción	
Objetivo Específico 3 70% de los Emprendedores financiados implementan su plan de negocios	70% emprendedores terminan la etapa de implementación con sus proyectos implementados	Fundación TechnoServe	Ficha de cierre etapa de implementación	Al cierre de etapa de implementación
Actividad 3.1 Asesoría en la implementación de los planes de negocio financiados	Mínimo de 9 reuniones de asesoría de 2,5 horas cada una por cada emprendedor activo de Nivel 2 y 3 al final de etapa de implementación de los planes de negocio Nº de reuniones realizadas promedio por participante activo	Fundación TechnoServe	Hojas de visita firmadas por el emprendedor	Mensual

Anexo D: Modelo CREAR

La metodología CREAR es basada en la enseñanza de adultos, y se enfoca en los procesos cognitivos claves que requieren para generar aprendizaje eficaz en las personas adultas. Su nombre proviene de las iniciales de las acciones objetivo que se generan en los adultos, permitiendo:

- **Conectar:** El emprendedor asocia sus conocimientos previos con la información nueva, para que lo aprendido se incorpore a su quehacer diario y permita mejorar sus hábitos de gestión empresarial
- **Reflexionar:** El emprendedor reflexiona sobre lo que está experimentando, elabora sus propias asociaciones y se prepara para poner en práctica lo que aprende. Esto permite que el emprendedor se adueñe de lo aprendido.
- **Entusiasmar:** La motivación, el esfuerzo y la autoestima influyen en el aprendizaje y el rendimiento. TechnoServe se ocupa de que la experiencia de aprendizaje sea positiva. Por ello, es fundamental que el lenguaje, los ejemplos, los ejercicios y las explicaciones se adapten a la capacidad cognitiva de los emprendedores y a su experiencia previa.
- **Activar:** Se facilita una experiencia de aprendizaje dinámica, con ejercicios y actividades que combinan lo visual, auditivo y kinestésico para maximizar el aprendizaje de personas diversas, activando ambos hemisferios del cerebro.
- **Retroalimentar:** Cuando se pone algo nuevo a prueba, la retroalimentación permite reforzar positivamente el nuevo camino o corregir el rumbo. Este elemento ayuda a develar los modelos mentales y las creencias antiguas y superarlos.

Además de las acciones clave del aprendizaje, la metodología basada en el aprendizaje de adultos incluye las etapas del aprendizaje, reconociendo que el aprendizaje en adultos ocurre de manera secuencial, siendo necesario preparar a las personas a los conocimientos nuevos, enfocando su atención en lo importante; permitirles descubrir el conocimiento a través de casos simples y conocidos para ellos; practicar el conocimiento adquirido mediante aplicaciones tipo básicas, logrando que el aprendizaje perdure; para finalmente lograr la aplicación del conocimiento, con lo cual el objetivo inicial del aprendizaje se cumple.



Anexo E: Características detalladas Programa Crescer

Metodología Programa Crescer

Este programa en Brasil se inició en el año 2013 con un proyecto piloto. La metodología se basó en el Programa Emerge implementado en Chile, para lo cual hubo sesiones de inducción en la metodología del modelo CREAR en el equipo de TechnoServe Brasil.

El programa piloto que incluyó la participación de 240 microempresarios, seleccionados con una metodología muy similar a la usada en el programa Emerge, implementando un proceso de selección de varias etapas con el fin de seleccionar a los emprendedores con mayor espíritu emprendedor.

A diferencia del programa Emerge, no se dividió la oferta en distintos segmentos, sino que se ofreció una única versión de talleres grupales y asesorías personalizadas.

Figura A: Estructura programa Crescer, TechnoServe Brasil.



Fuente: Elaboración propia, basado en TechnoServe Brazil Anglo Programs, 2015.

Además del programa de desarrollo de capacidades en micro y pequeños emprendedores, el Programa Crescer incluyó un programa paralelo para el desarrollo de proveedores de las operaciones, así como un programa para mejorar las habilidades laborales de jóvenes. Para el caso del presente análisis, sólo se considerará el programa enfocado en desarrollo de capacidades.

*Selección de emprendedores*⁶⁹

La selección de emprendedores es un proceso exhaustivo que se basa en encontrar empresarios motivados por aprender y de espíritu emprendedor. Se inicia con un formulario de postulación en donde se verifica la antigüedad de cada empresa, sus ventas y proyecciones de crecimiento, así

⁶⁹ Coutinho, Monica. Coordinadora de Proyectos TechnoServe Brasil. Entrevista personal. 2015

como la actitud emprendedora del postulante. Al ser esta última el parámetro más importante para la selección, luego del primer filtro basado en la calidad de la postulación, se entrevista en persona a los preseleccionados, normalmente visitándolos en sus lugares de trabajo.

Los entrevistadores son entrenados en un sistema de selección basado en distintos parámetros establecidos, buscando emprendedores motivados y con perfil emprendedor, al igual que sucede en el Programa Emerge.

Metodología de enseñanza⁷⁰

Al igual que en el Programa Emerge en Chile, la metodología usada se basa en el modelo CREAM, utilizando diferentes recursos para lograr el aprendizaje y posterior aplicación de las temáticas de gestión. Para mayor detalle de la metodología CREAM revisar el Anexo D.

La diferencia que puede encontrarse con su símil de Chile es que sólo se realizan 3 talleres grupales de gestión de empresas, en vez de los 4 que son realizados en Chile, pero manteniendo las cuatro visitas de asesoría de negocios personalizada. Los tópicos considerados en los talleres grupales son similares a los talleres grupales de Nivel 1 en el Programa Emerge. Estos contenidos detallados se presentan en la Tabla A.

Luego del periodo de talleres y asesorías, el programa se encuentra asesorando por nueve meses a 30 emprendedores que presentaron un plan de crecimiento claro y coherente. Sin embargo, en esta etapa, el programa Crescer no cuenta con financiamiento de capital para los emprendedores, basándose únicamente en el desarrollo de capacidades de gestión⁷¹.

Los contenidos incluidos en los talleres de capacitación del programa Crescer se resumen en la figura siguiente:

⁷⁰ Coutinho, Monica. Coordinadora de Proyectos TechnoServe Brasil. Entrevista personal. 2015

⁷¹ Coutinho, Monica. Coordinadora de Proyectos TechnoServe Brasil. Entrevista personal. 2015

Tabla A: Contenido talleres Programa Crescer

<p>Taller 1: ¿Cómo puedo crecer? Descubriendo mis oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Que es necesario para que un negocio sea bien conducido? • Las cualidades que un emprendedor necesita • Descubrir y capturar buenas oportunidades para mi negocio • Aprovechar los recursos de manera inteligente • Estrategias para crecer: Nuevos mercados, nuevos productos, matriz de Ansoff 	<p>Taller 2: ¿Cómo organizo mi negocio? Cuánto gano y dónde está el dinero</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuánto estoy vendiendo? • ¿Cuáles son mis costos? Distinguiendo fijos y variables • ¿Qué me da más dinero? El margen unitario • ¿Cuánto gano? Las ganancias • El punto de equilibrio • El salario del emprendedor: distinguiendo el dinero personal del dinero del negocio 	<p>Taller 3: Marketing: ¿Cómo vendo más?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conociendo e segmentando mis clientes y sus necesidades • El precio: ¿puedo ajustarlo? • Estrategias genéricas: ¿Ser el mejor o más barato es lo mejor? • La relación con el cliente para potencializar el crecimiento • Promoción: estrategias de comunicación para conseguir mis objetivos
--	---	---

Monitoreo y evaluación programa Crescer

En el Programa Crescer se han establecido indicadores muy similares a los usados por el programa Emerge en Chile. Entre estos, están las ventas mensuales, los empleos que el negocio posee, el capital obtenido, etc. En el Anexo E se presenta el marco lógico del programa Crescer, que incluye en detalle los indicadores por nivel de resultado.

Uno de los indicadores que incluye el Programa Crescer, y que no es incluido en el sistema de monitoreo del Programa Emerge, es el Business Maturity Index (Índice de la Madurez de los Negocios), que representa una nueva dimensión en cuanto al impacto de los programas de desarrollo de capacidades para desarrollo económico local de TechnoServe. Este indicador mide aspectos clave de la capacidad de negocio, incluyendo finanzas, marketing, operaciones, estrategia y recursos humanos. El objetivo de este índice es lograr establecer cómo el programa influye en desarrollar a las empresas, a un nivel práctico, ya que se basa no en el conocimiento

sino en la aplicación de prácticas, teniendo como meta el desarrollo económico sostenible⁷². En el Anexo F se describe en detalle el Business Maturity Index.

Resultados Programa Crescer

Los resultados se basan en una encuesta estandarizada aplicada luego de 9 meses de terminado el ciclo 1. No fueron encuestados todos los participantes del programa, son que se realizó una muestra por segmento de emprendedores: Estrellas y Participantes. Los emprendedores Estrellas son aquellos que tuvieron un desempeño relativamente destacable en el programa de talleres y asesorías y se seleccionaron de manera arbitraria. Los emprendedores Participantes son emprendedores con desempeño promedio que fueron seleccionados al azar⁷³.

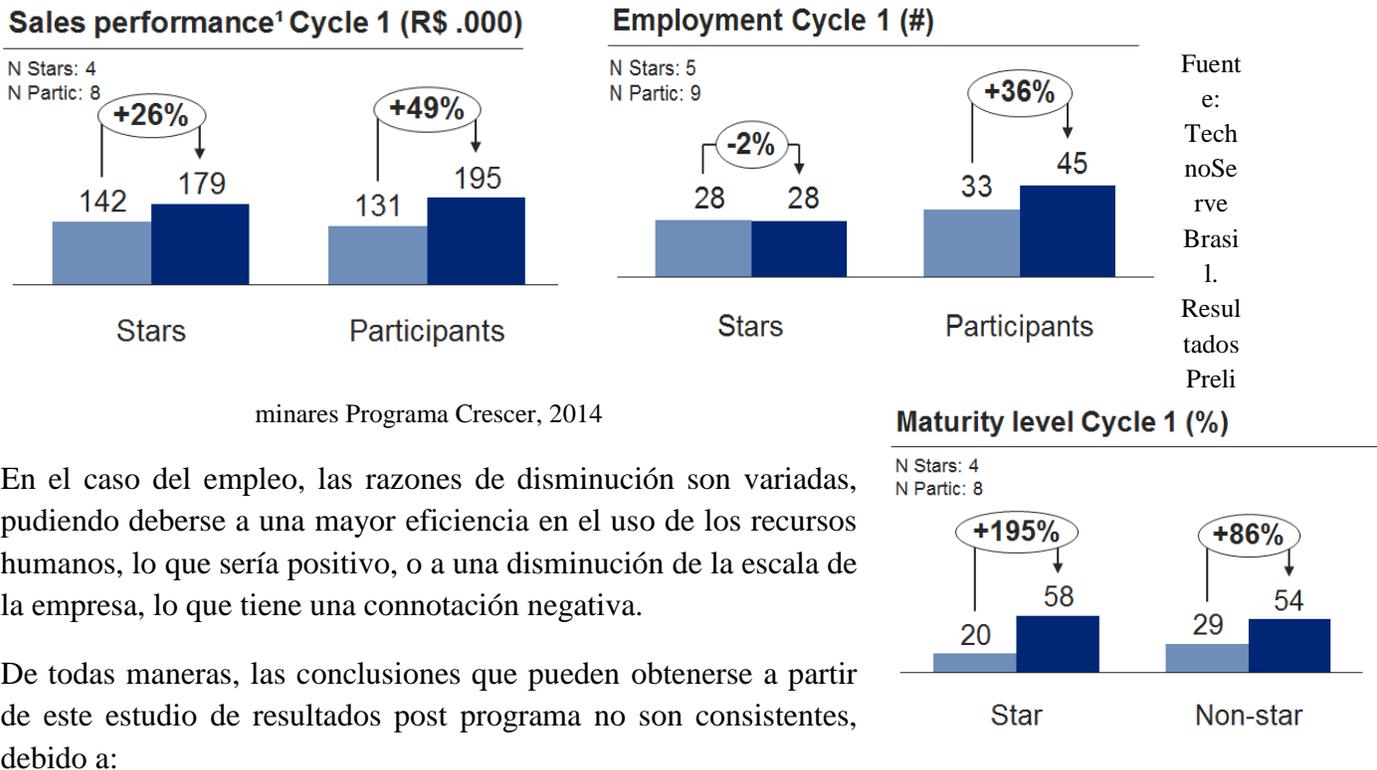
Con respecto al indicador incremento en ventas, los emprendedores de categoría estrella aumentaron sus ventas en un 26%, mientras que los participantes en un 49%. Por otro lado, el número de puestos de trabajo disminuyó en un 2% para el caso de emprendedores Estrella, mientras que aumentó un 36% en el caso de Participantes⁷⁴. Esto puede observarse de manera gráfica en la figura siguiente:

⁷² Coutinho, Monica. Coordinadora de Proyectos TechnoServe Brasil. Entrevista personal. 2015

⁷³ Coutinho, Monica. Coordinadora de Proyectos TechnoServe Brasil. Entrevista personal. 2015

⁷⁴ TechnoServe Brasil. Resultados Preliminares Programa Crescer, 2014

Figura B: Resultados programa Crescer a 9 meses de terminado el primer ciclo.



En el caso del empleo, las razones de disminución son variadas, pudiendo deberse a una mayor eficiencia en el uso de los recursos humanos, lo que sería positivo, o a una disminución de la escala de la empresa, lo que tiene una connotación negativa.

De todas maneras, las conclusiones que pueden obtenerse a partir de este estudio de resultados post programa no son consistentes, debido a:

- La muestra no es aleatoria y es de tamaño pequeño para sacar conclusiones extrapolables a la población completa de emprendedores que participaron del programa.
- El proceso de evaluación no es sistemático y no se basa necesariamente en la realidad de las empresas, ya que muchas veces, a falta de un registro fiable, se basan en estimaciones que pueden conducir a error.

Anexo F: Marco Lógico Programa Crescer

Lógica Causal/Narrativa	Indicadores objetivamente verificáveis <i>Confirmação na pendência da conclusão do Resultado 1</i>	Meio de verificação	Supostos/Riscos
Finalidade: Melhora do meio de sustento, melhora na licença social para operar do AAMR com a dependência futura no AAMR reduzida	[Indicadores do Finalidade não são medidos dentro do escopo do Programa ED] <ul style="list-style-type: none"> Medidas do aumento do crescimento económico e meio de sustento Medidas do aumento da satisfação da população na área de influência do AAMR 	Indicadores do Fim não são medidos dentro do escopo do Programa ED	
Objetivo Geral: Aumento no crescimento económico inclusivo na área de influência do AAMR	<i>TechnoServe Corporate Measurement Indicators (alcançados e medidos 2 anos após a conclusão do Programa ED)</i> <ul style="list-style-type: none"> Aumento de vendas incrementais de 20% ou mais das MPMEs participantes (no total) ROTI* de 2.0 ou mais Indicador AAMR <ul style="list-style-type: none"> 800 empregos sustentados (incluindo auto-emprego e agricultor familiar) ao final do Programa (mês 18) <p>* ROTI = Return on Technical/TechnoServe Investment, definido como o total de benefícios financeiros incrementais ao longo da vida do programa e estimada para os três anos seguintes do programa, dividido pelo total dos custos do programa</p>	TechnoServe sistema de coleta e relatório de Corporate Measurement Indicators Sistema de monitoramento do Programa ED	Objetivo Geral à Finalidade: Uma população de MPMEs lucrativa contribui ao crescimento económico Ausência de externalidades negativas significativas associadas com as atividades do AAMR Outros investimentos sociais do AAMR são bem sucedidos e não geram percepção negativa da população
Objetivo do Programa: Plataforma de prestação de serviços testada e prestando serviços que atendem as necessidades das MPME nos setores prioritários	[Indicadores do Objetivo do Programa medidos pelo 18º mês] MPMEs com alto potencial <ul style="list-style-type: none"> Metas do plano de crescimento alcançadas por 5 ou mais MPMEs Capital obtido por 5 ou mais empresas Novos clientes obtidos por 5 ou mais empresas Microempresas com potencial limitado <ul style="list-style-type: none"> 50% das MPMEs implementando pelo menos uma melhoria de processos de negócios aprendida durante as capacitações Plataforma de prestação de serviços <ul style="list-style-type: none"> Serviços prestados através da plataforma por um ou mais parceiros de cada um dos setores privado, público e o terceiro setor Contribuições de recursos financeiros e não financeiros feitos por parceiros de plataforma Serviços prestados pela plataforma que satisfaçam as necessidades de MPMEs em AAMR área de influência pela a plataforma de prestação de serviços Modelo 'taxa de serviço' testado com MPMEs contribuindo com recursos não-financeiros 75% das MPMEs capacitadas estão satisfeitas com os serviços prestados pela plataforma Programas do AAMR (PROMOVA e Investimentos Sociais) participando em pontos de decisão chave na concepção e execução da plataforma 	Sistema de monitoramento do Programa ED Questionário das MPMEs participantes Acordos de parceria assinados Relatórios das atividades dos parceiros do Programa ED Recibo de contribuições financeiras e não financeiras dos parceiros da plataforma	Objetivo do Programa ao Objetivo Geral: Ausência de choque económico e desastres naturais Ausência de agitação social aguda na área de influência MPMEs assistida tem uma média de 4 empregados cada uma
Resultados: ações			Resultados ao Objetivo

Marco Lógico Programa Crescer (continuación)

para atender as necessidades das MPMEs na área de influência do AAMR			do Programa:
1. Os setores prioritários selecionados, avaliação das necessidades das MPMEs concluída	1.1 3-5 diagnósticos setoriais atualizados pelo 3º mês 1.2 2-3 sectores prioritários definidos pelo 3º mês 1.3 rápida avaliação das necessidades MPME concluída até 3º mês	1.1-1.2 : Apresentações de diagnóstico atualizadas e notas de reuniões de aprovação	Número suficiente de MPMEs que superam os critérios de seleção existem na zona de influência da AAMR
2. A capacidade melhorada das MPMEs com alto potencial selecionadas para participar do Programa ED	2.1 15 MPMEs de alto potencial identificadas e recrutadas pelo 9º mês 2.2 Plano de crescimento desenvolvido por 5-10 MPMEs pelo 12º mês 2.3 Atividades de capacitação concluídas por 5 MPMEs pelo 18º mês 2.4 Avaliação e auto-avaliação de compreensão das MPMEs capacitadas concluídas por 5 cinco MPMEs pelo 18º mês	2.1 Documentação do processo de seleção 2.2 Planos de crescimento 2.3 Sistema de monitoramento do Programa ED 2.4 Avaliações	Reconhecimento de entidades dos setores privado, público e do terceiro setor da proposição de valor de participar da plataforma e contribuir recursos
3. A capacidade melhorada das MPMEs com potencial limitado selecionadas para participar do Programa ED	3.1 250 MPMEs de potencial limitado identificadas pelo 12º mês 3.2 Atividades de capacitação concluídas por 200 MPMEs pelo 18º mês 3.3 Avaliação e auto-avaliação de compreensão das MPMEs capacitadas concluídas por 25 MPMEs pelo 18º mês	3.1 Documentação do processo de seleção 3.2 Sistema de monitoramento do Programa ED 3.3 Avaliações	
4. Plataforma de prestação de serviços estabelecida e operacional	4.1 Mapeamento de potenciais parceiros concluído pelo 3º mês 4.2 Proposta de valor acordada para 3 ou mais parceiros e de extensão concluída pelo 12º mês 4.3 Estrutura de governança e constituição inicial da plataforma projetadas pelo 18º mês 4.4 2 ou mais acordos de parceria definidos e o processo de aprovação dos sócios em andamento pelo 18º mês 4.5 Orientação de parceiros pelo 18º mês 4.6 Plano de sustentabilidade da plataforma desenvolvido pelo 18º mês	4.1-4.4 Documentação 4.5 Sistema de monitoramento do Programa ED 4.6 Plano de sustentabilidade	
5. Plataforma de prestação de serviços alinhada com os programas do AAMR (PROMOVA e Programa de Investimentos Sociais)	5.1 Plano de engajamento criado e aprovado pelos programas AAMR pelo 3º mês 5.2 2 ou mais MPMEs com potencial para se qualificar para PROMOVA capacitadas pelo 18º mês	5.1-5.3 Documentação e Sistema de monitoramento do Programa ED	
6. Aprendizagens captadas para a replicação da experiência do piloto	6.2 Equipe do Programa estabelecida pelo 2º mês 6.2 Dados de monitoramento coletados, analisados e divulgados semestralmente	6.1 Contratos assinados 6.2 Sistema de monitoramento do Programa ED	

Marco Lógico Programa Crescer (continuación)

<p>Atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> 0. Programa operacional <ul style="list-style-type: none"> 0.1 A equipe recrutada 0.2 Escritório estabelecido 0.3 Cronograma detalhado finalizado e aprovado pelo AAMR 0.4 Materiais de comunicação desenvolvidos 1. Os setores prioritários selecionados, avaliação das necessidades das MPMEs concluída <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Diagnósticos dos setores prioritários atualizados 1.2 Setores prioritários selecionados 1.3 Avaliação das necessidades das MPMEs concluída 1.4 Critérios de seleção das MPMEs definidos 2. A capacidade melhorada das MPMEs com alto potencial selecionadas para participar do Programa ED <ul style="list-style-type: none"> 2.1 Processo de seleção das MPMEs definido e aprovado pelo AAMR 2.2 Comitê de seleção engajado 2.3 Divulgação do Programa ED à população das MPMEs na área de influência concluída (com foco especial nas MPMEs em setores prioritários e dentro dos ecossistemas das corporações líderes na área de influência) 2.4 Aplicações avaliadas pelo comitê de seleção 2.5 Aplicações com o melhor ranking segundo os critérios de seleção entrevistados, conforme necessário 2.6 MPMEs selecionadas e engajadas com um acordo de capacitação adaptado para cada participante 2.7 Planos de crescimento desenvolvidos 2.8 Atividades de capacitação das participantes MPME concluídas 2.9 Auto-avaliação semestral das participantes MPME concluída 2.10 Desempenho das participantes MPME avaliado 3. A capacidade melhorada das MPMEs com potencial limitado selecionadas para participar do Programa ED <ul style="list-style-type: none"> 3.1 Processo de seleção das MPMEs definido e aprovado pelo AAMR 3.2 Comitê de seleção engajado 3.3 Divulgação do Programa ED à população das MPMEs na área de influência concluída 3.4 Aplicações avaliadas pelo comitê de seleção 3.5 MPMEs selecionadas e engajadas com um acordo de capacitação básico/genérico 3.6 Programa de capacitação desenhado para o grupo em conjunto 3.7 Atividades de capacitação das participantes MPME concluídas 3.8 Auto-avaliação semestral das participantes MPME concluída 3.9 Desempenho das participantes MPME avaliado 4. Plataforma de prestação de serviços estabelecida e operacional <ul style="list-style-type: none"> 4.1 Mapeamento de potenciais parceiros concluído 4.2 Proposta de valor de parceiros alvo acordado e divulgação do programa concluído 4.3 A governança e a constituição inicial da plataforma de prestação de serviços desenhados 4.4 Os acordos de parceria definidos e processos de aprovação dos parceiros em andamento 4.5 Orientação de parceiros do programa de capacitação concluída 4.6 Entregáveis de acordos de parceria alcançados durante o período do Programa ED 4.7 Plano de sustentabilidade da plataforma de prestação de serviços desenvolvido 5. Plataforma de prestação de serviços alinhada com os programas do AAMR (PROMOVA e Programa de Investimentos Sociais) <ul style="list-style-type: none"> 5.1 Plano de engajamento criado e aprovado pelos programas AAMR 5.2 Funcionários dos programas PROMOVA e Programa de Investimentos Sociais envolvidos na governança do Programa ED 5.3 Programa de capacitação para as MPMEs de alto crescimento com potencial para se qualificar para PROMOVA concluído 5.4 MPMEs participantes no Programa de Investimentos Sociais recebendo o apoio do Programa ED para se qualificar para participar nas atividades do Resultado 2 e/ou se tornar auto-suficientes 6. Aprendizagens captadas para a replicação da experiência do piloto <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Plano de monitoramento concluído 6.2 Sistemas de gestão do Programa ED estabelecidos 6.3 Consolidação periódica das métricas de projeto e lições aprendidas apresentados ao AAMR, parceiros da plataforma e outros stakeholder 	<p>Atividades aos Resultados:</p> <p>Taxa de câmbio US\$/R\$ permanece estável ou o US\$ fortalece</p>
---	---

Anexo G: Business Maturity Index (Índice de la Madurez de los Negocios)

Este índice se calcula sumando el puntaje total derivado de la tabla siguiente, evaluando cada empresa según los siguientes parámetros de gestión:

Estrategia	
Estrategia a corto plazo	Weighting
1) ¿El Negocio tiene claras directrices estratégicas y de entendimiento a través de la organización?	10
El Negocio no entiende claramente su negocio	0
El Negocio entiende su negocio, pero no tiene directrices estratégicas claras	2
El Negocio entiende su negocio, tiene directrices estratégicas claras, pero estas directrices aún no son entendidas por la organización	4
El Negocio y sus empleados entienden claramente todos los aspectos del negocio	10
Estrategia a corto plazo	Weighting
2) ¿Cómo el Negocio se encarga de la planificación estratégica?	10
El Negocio no se encarga de la planificación estratégica	0
El Negocio crea un plan estratégico empíricamente, sin un proceso formal	2
El Negocio crea un plan estratégico formalmente, de acuerdo a una planificación definida	6
El Negocio crea un plan estratégico de manera colaborativa, y de acuerdo a una planificación definida	10
Estrategia a corto plazo	Weighting
3) ¿El Negocio hace un seguimiento de los resultados y tiene objetivos estratégicos a corto plazo?	10
El Negocio no hace un seguimiento de los resultados, y no tiene metas definidas	0
El Negocio no define objetivos estratégicos, pero efectúa un monitoreo de resultados básico	2
El Negocio define resultados estratégicos, pero no supervisa los resultados debido a la falta de archivos	4
El Negocio hace un seguimiento de sus resultados con regularidad, y del impacto de los resultados en el logro de las estrategias	10
Estrategia a mediano-corto plazo	Weighting
4) ¿El Negocio tiene la intención de crecer a través de la orientación hacia nuevos segmentos de clientes?	10
El Negocio no puede prever cómo llegar a otros segmentos y opta por quedarse con los segmentos de clientes actuales	0
Aunque es capaz de prever otros segmentos de clientes, el Negocio elige no explotarlos	2
El Negocio está centrado en la obtención de espacios de mercado en el segmento actual, y a futuro considerará otros segmentos	4

Sí, El Negocio ha comenzado la planificación para poder expandirse a nuevos segmentos de clientes	10
Estrategia a mediano-corto plazo	Weighting
5) ¿El Negocio busca actualizar sus productos y tiene una cultura de innovación?	8
No, el Negocio no ha intentado actualizar ni mejorar sus productos o servicios en los últimos 3 años	0
El Negocio sólo actualiza productos en forma reactiva, cuando sus competidores cambian, o como respuesta a los cambios del mercado	2
Sí, los productos y servicios son actualizados regularmente, aunque el Negocio, como un todo, no fomenta una cultura de innovación	5
Sí, los productos y servicios son actualizados regularmente, y el Negocio, como un todo, fomenta una cultura de innovación	8
Estrategia a mediano-corto plazo	Weighting
6) ¿El Negocio tiene un plan de crecimiento a mediano-largo plazo?	12
No, el Negocio no tiene planeado invertir en un crecimiento a mediano-largo plazo	0
Sí, el Negocio tiene un plan de inversión a largo plazo, enfocado en la expansión del Negocio	6
Sí, el Negocio tiene un plan de inversión a mediano plazo, enfocado en la expansión del Negocio	12
Finanzas	
Planeación financiera	Weighting
7) ¿El Negocio tiene reservas de efectivo?	8
El Negocio no tiene ninguna reserva financiera ni inversiones	0
El Negocio tiene reservas de efectivo, pero no se aplican	2
El Negocio tiene reservas, y las aplica para generar ingresos financieros	5
El Negocio tiene reservas aplicadas con un valor mayor a 6 meses de costos fijos	8
Planeación financiera	Weighting
8) ¿El Negocio tiene planeación financiera y control de presupuestos?	8
El Negocio no tiene planeación financiera ni control presupuestario	0
El Negocio crea un presupuesto a comienzos de año, pero no necesariamente lo sigue ni evalúa el presupuesto a lo largo del año	2
El Negocio crea un presupuesto a comienzos de año, y se ajusta a él durante el año	5
El Negocio usa el presupuesto anual como una herramienta para reducir costos e incrementar las ganancias	8
Planeación financiera	Weighting
9) ¿El Negocio diferencia entre gastos y gastos de inversión?	0
No, el Negocio considera que todo el dinero que sale se cuenta como gasto	0
El Negocio diferencia entre inversiones y gastos, aunque no tiene planificación para ninguno	2

El Negocio diferencia entre inversiones y gastos, y tiene planificaciones y presupuestos para cada uno	4
Planeación financiera	Weighting
10) ¿El Negocio ya tiene financiamiento externo?	0
No, el Negocio no tiene financiamiento externo	0
Sí, el Negocio tiene financiamiento externo	0
Planeación financiera	Weighting
11) ¿Cuál es la capacidad actual del Negocio para pagar deudas/préstamos/créditos?	10
Actualmente, el Negocio no tiene los medios financieros para hacer pagos	0
El Negocio puede pagar la deuda de los intereses mensuales, pero pospone el pago de lo principal	4
El Negocio no tiene deudas, o adquiere una deuda solo si es viable de acuerdo a la planificación financiera actualizada	10
Planeación financiera	Weighting
12) ¿El Negocio necesita financiamiento?	10
No, el Negocio no necesita financiamiento	0
Sí, el Negocio necesita financiamiento, pero no sabe cómo obtenerlo	4
Sí, el Negocio necesita financiamiento y está preparando un plan de negocios apropiado y un proceso para obtenerla	10
Control financiero	Weighting
13) ¿El Negocio maneja flujo de caja?	10
El Negocio no tiene flujo de caja	0
El Negocio controla las cuentas por pagar, las cuentas por cobrar, los balances bancarios y de facturación	2
El Negocio sí tiene un flujo de caja	5
El Negocio tiene un flujo de caja capaz de calcular indicadores financieros con proyecciones futuras	10
Control financiero	Weighting
14) ¿El Negocio separa sus cuentas de las cuentas personales de los dueños?	10
Las finanzas del Negocio y de sus dueños no están separadas	0
Existe una separación básica, pero no es clara para un observador externo	2
Existen reglas claras de separación, pero los beneficios/cuentas de los dueños las paga el Negocio (por ejemplo, el alojamiento)	6
Las finanzas del Negocio y de los dueños están separadas, se pagan servicios de administración y división controlada de las ganancias, independiente de las finanzas de los dueños	10
Control financiero	Weighting
15) ¿El Negocio tiene control sobre su capital de trabajo?	8
El Negocio no tienen ninguna información acerca de su capital de trabajo	0

El Negocio sabe por intuición que hay un mínimo de efectivo para las compras del próximo mes	2
El Negocio calcula el capital de trabajo mínimo requerido , pero no puede garantizar este nivel	5
El Negocio calcula el capital de trabajo mínimo requerido, y se asegura de que ese nivel se mantenga	8
Control financiero	Weighting
16) ¿Existe una política bien definida acerca del crédito al cliente?	8
No, el Negocio no tiene diferentes pagos para diferentes niveles de compra	0
Sí, el Negocio tienen una política de crédito, pero le resulta difícil establecer formas de pago para distintos niveles de compra	4
Sí, el Negocio tiene una política de crédito bien definida para diferentes niveles de compra	8
Control financiero	Weighting
17) ¿El Negocio mantiene un estricto control contable?	4
No, el Negocio ni siquiera tiene un contador	0
Aunque el Negocio tiene un contador, no mantiene buenos registros contables	2
Sí, el Negocio mantiene un buen control contable, pero no conoce los beneficios que puede tener el llevar buenos registros	3
Sí, el Negocio mantiene un estricto control contable, y siempre está buscando formas legales de reducir costos	4
Mantenimiento de registros (archivo)	Weighting
18) ¿Cuál es el tamaño de tu negocio, de acuerdo a los ingresos por ventas?	4
Es una micro empresa, con ventas anuales de hasta 2.400 UF	0
Es un pequeño negocio, con ventas anuales desde 2.400 a 25.000 UF	2
Es una empresa de tamaño mediano, con ventas anuales entre 25.000 y 100.000 UF	3
Es una empresa grande, con ventas anuales por sobre 100.000 UF	4
Mantenimiento de registros (archivo)	Weighting
19) ¿Cómo fija el Negocio los precios de sus productos o servicios?	0
El Negocio fija sus precios basado en el instinto de los dueños	0
El Negocio fija sus precios basado en la competencia	4
El Negocio establece un margen de ganancia , analiza la competencia y los precios de sus productos para obtener un beneficio	8
Mantenimiento de registros (archivo)	Weighting
20) ¿El Negocio entiende la diferencia entre costos fijos y costos variables?	0
No, costos son todas las cosas que se pagan en efectivo	0
Sí, aunque el Negocio no calcula los costos fijos versus los costos variables de manera consistente	2
Sí, y el Negocio es capaz de calcular el margen de contribución y la rentabilidad	8

Ventas y Marketing	
Planificación de marketing	Weighting
21) ¿El Negocio tiene una identidad visual y comunica su marca?	8
El Negocio no tiene identidad visual	0
El Negocio tiene una marca básica, que está pasada de moda según las preferencias de los clientes	4
El Negocio tiene una identidad visual actual, desarrollada por un diseñador, que genera credibilidad con los clientes	8
Ninguna de las anteriores	
Planificación de marketing	Weighting
22) ¿El Negocio tiene definidos los segmentos de clientes que usa para enfocar su marketing?	12
El Negocio no tiene un foco en el segmento de clientes, solamente vende lo que le piden, o lo que ya funciona	0
El Negocio tiene al menos un segmento de clientes definido, pero no necesariamente se enfoca en ese segmento	4
El Negocio se compromete en planear y enfocarse en actividades de marketing a segmentos definidos con ofertas específicas	8
El Negocio se posiciona de manera diferenciada para distintos segmentos de clientes y monitorea resultados	12
Planificación de marketing	Weighting
23) El Negocio evalúa la satisfacción de los clientes?	12
El Negocio no evalúa de forma alguna la satisfacción de clientes	0
El Negocio recibe feedback informal pero no los registra	4
El Negocio recibe feedback formal, mantiene registro y toma acciones correctivas basados en el feedback	12
Planificación de marketing	Weighting
24) El Negocio tiene un programa de lealtad de clientes?	10
No, el Negocio no tiene un programa de lealtad de clientes	0
Sí, el Negocio tiene un programa de lealtad para clientes	4
Sí, el Negocio tiene un programa de lealtad y ofrece descuentos para clientes	10
Ninguna de las anteriores	
Medios de comunicación	Weighting
25) Qué medio de comunicación usa el Negocio?	4
El Negocio no publicita su marca en ningún medio	0
El Negocio publicita a través de canales de medios	4
Ninguna de las anteriores	
Medios de comunicación	Weighting
26) El Negocio está presente en internet?	8
El Negocio no está presente en internet (no tiene página web)	0
El Negocio tiene un dominio registrado y una página web pero está desactualizado	2

El Negocio tiene página web y la usa para comunicación	5
El Negocio tiene una página web moderna, usa marketing a través de e mail, blogs y medios sociales	8
Ventas	Weighting
27) El Negocio tiene un estimado mensual de ventas?	12
No, El Negocio no tiene un estimado mensual de ventas	0
Sí, El Negocio tiene una estimación de ventas mensuales basado en los datos del mes anterior	2
Sí, El Negocio tiene una estimación de ventas mínimas mensuales basado en los datos de los últimos seis meses	6
Sí, El Negocio tiene una estimación de ventas mensuales basado en los datos de ventas del mismo mes del año anterior	12
Ventas	Weighting
28) El Negocio tiene metas de venta mensuales para vendedores?	8
El Negocio no tiene metas de ventas	0
Tiene objetivos de ventas mensuales en general, en valor financiero	4
Tiene metas de ventas en unidades, líneas específicas e indicadores financieros, de acuerdo a los objetivos del Negocio	8
Ninguna de las anteriores	
Ventas	Weighting
29) Qué porcentaje de sus clientes es responsable por el 80% de los ingresos?	0
Hasta 20% de clientes	0
20 a 30% de clientes	2
30 a 40% de clientes	4
Ventas	Weighting
30) El Negocio tiene un canal de servicio diferenciado para grandes clientes?	12
El Negocio no tiene un canal de servicio diferenciado	0
Tiene canal diferenciado para clientes específicos, pero no dedicado exclusivamente a grandes clientes	4
Tiene canal diferenciado dedicado exclusivamente a grandes clientes	12
Ventas	Weighting
31) El Negocio tiene experiencia negociando contratos de largo plazo con clientes (más de un año)?	10
El Negocio no tiene experiencia negociando contratos de largo plazo con clientes	0
El Negocio intentó infructuosamente de negociar contratos de largo plazo con clientes	2
El Negocio logró negociar contratos de largo plazo con clientes en el pasado	4
El Negocio actualmente tiene contratos de largo plazo con clientes	10
Operaciones	
Procesos	Weighting

32) El Negocio entiende sus procesos operacionales y mantiene registros?	8
El Negocio no tiene estándares operacionales	0
El Negocio tiene estándares operacionales mapeados pero no verifican conformidad	4
El Negocio tiene una función de conformidad efectiva que busca mejorar la calidad del producto y servicio, además de reducir el costo	8
Procesos	Weighting
33) El Negocio usa tecnologías para manejar procesos?	0
El Negocio no usa tecnologías para manejar procesos	0
El Negocio sólo usa e mail como tecnología para manejar procesos operacionales	2
El Negocio usa softwares más allá del email para manejar procesos operacionales	8
Procesos	Weighting
34) El Negocio tiene encargado (s) de supervisar procesos?	4
No, el Negocio no tiene personal específico para manejar procesos específicos	0
Sí, el Negocio tiene un gerente que gestiona todos los procesos	2
Sí, el Negocio tiene un gerente por cada grupo importante de procesos	4
Ninguna de las anteriores	
Calidad y formalidad	Weighting
35) El Negocio mantiene un control de calidad estricto de productos y servicios?	0
No, no existe estandarización en control de calidad	0
Sí, hay control de calidad pero los estándares no son aplicados con uniformidad ni regularidad	4
Sí, el control de calidad es aplicado de manera regular y uniforme	8
Calidad y formalidad	Weighting
36) El Negocio tiene los permisos necesarios para operar (ambientales, sanitarios, etc.)?	0
No, el Negocio no cuenta con los permisos necesarios	0
Sí, el Negocio tiene todos los permisos necesarios	4
Ninguna de las anteriores	
Calidad y formalidad	Weighting
37) El Negocio entrega sus productos o servicios de manera oportuna (a tiempo)?	8
No, el Negocio no cumple con los tiempos frecuentemente	0
El Negocio no cumple con los tiempos ocasionalmente	4
Sí, el Negocio cumple los plazos de manera consistente	8
Adquisiciones y gestión de stock	Weighting
38) El Negocio maneja activamente sus procesos de adquisiciones?	8
No, las adquisiciones ocurren sin un proceso definido	0
El Negocio sólo gestiona la contratación a través de cotización de precios y tiempo de entrega, con un proceso de obtención de 2-3 citas para cada orden.	2

El Negocio gestiona la contratación basado en la calidad del producto / servicio, las cotizaciones de precios, forma de pago, plazo de entrega, garantías y certificación de los proveedores.	8
Ninguna de las anteriores	
Adquisiciones y gestión de stock	Weighting
39) El Negocio mantiene control sobre su stock?	8
El Negocio no controla su stock	0
El Negocio mantiene inventario pero no al día	2
El Negocio lleva a cabo un inventario sobre una base trimestral	5
El Negocio mantiene al día un inventario que informa las cantidades a comprar por ítem	8
Ninguna de las anteriores	
Seguridad	Weighting
40) ¿Tiene el Negocio un programa para asegurarse de que se identifican los riesgos (salud, seguridad y medio ambiente) asociados a sus actividades, cuantificadas, priorizadas y con acciones de mitigación propuestas?	4
No, el Negocio no evalúa o controla los riesgos de sus actividades	0
Los riesgos están identificados, pero sin acciones de mitigación propuestas	2
Los riesgos están identificados y con acciones de mitigación existen, pero no se mantienen al día	3
Los riesgos están identificados y las acciones de mitigación existen y son actualizadas frecuentemente	4
Ninguna de las anteriores	
Seguridad	Weighting
41) ¿Hay un programa de gestión de residuos para los residuos generados por las actividades de las empresas (gestión de residuos clasificados, separación, reciclaje, reducción o reutilización)?	4
No, el Negocio no tiene un programa de manejo de residuos	0
Sí, el Negocio toma medidas para reducir el impacto ambiental de los residuos generados.	4
Ninguna de las anteriores	
Seguridad	Weighting
42) Los empleados y contratistas tienen equipo de protección personal (EPP) consistente con las actividades realizadas?	5
No, los empleados y contratistas no tienen EPP	0
Sí, los empleados y contratistas tienen EPP pero no se les recuerda constantemente usarlo	2
Sí, los empleados y contratistas tienen EPP y diariamente se les recuerda su uso	5
Ninguna de las anteriores	
Recursos Humanos	
Recrutamiento y selección	Weighting

43) El Negocio tiene un proceso para reclutamiento y selección de empleados?	8
El Negocio no tiene un proceso formal de reclutamiento y selección	0
El reclutamiento es por lo general a través de la indicación de las personas conocidas del Negocio y la selección a través de entrevistas	2
El reclutamiento es a través de varios canales con selección vía entrevistas y exámenes, simulando las actividades del Negocio	5
El Negocio contrata a una compañía especializada para reclutamiento y selección	8
Entrenamiento y Desarrollo	Weighting
44) Cómo es evaluado el desempeño de los empleados y contratistas?	0
El Negocio no evalúa el desempeño de empleados y contratistas	0
El Negocio evalúa el desempeño sin criterios objetivos ni frecuencia definida	2
El Negocio evalúa el desempeño con criterios objetivos y frecuencia definida, usando la evaluación para entregar un feedback constructivo para empleados.	6
Entrenamiento y Desarrollo	Weighting
45) El Negocio prepara planes de entrenamiento (capacitación) y desarrollo?	8
El Negocio no provee entrenamiento ni desarrollo para empleados	0
El Negocio implementa entrenamiento informal sin frecuencia ni proceso definidos	2
El Negocio implementa entrenamiento formal sólo cuando los empleados entran a la compañía	4
El Negocio implementa entrenamiento formal y sistemático, monitoreando el desempeño luego del entrenamiento	8
Entrenamiento y Desarrollo	Weighting
46) Tiene el Negocio definidas las responsabilidades, salarios y perfiles de cargo?	0
No, el Negocio no tiene definidas las responsabilidades, salarios y perfiles de cargo	0
Sí, el Negocio tiene definición formal de responsabilidades, salarios y perfiles de cargo, pero no se siguen de manera rutinaria sus definiciones	4
Sí, el Negocio tiene definición formal de responsabilidades, salarios y perfiles de cargo, y se siguen de manera rutinaria sus definiciones	8
Entrenamiento y Desarrollo	Weighting
47) Cómo se comunica internamente el Negocio?	8
El Negocio no tiene un procedimiento interno de comunicación	0
El Negocio comunica vía email y organiza reuniones de equipo periódicamente para promover el intercambio de información, pero no tiene un proceso de comunicación diverso y formal	2

El Negocio tiene un proceso de comunicación formal con diversos canales de comunicación (reuniones regulares, diario mural, e-mails, boletines informativos) para comunicar información diversa (estrategia, valores, objetivos, resultados y plan de acción)	8
Retención	Weighting
48) Tiene el Negocio una política para reconocer, premiar, incentivar y motivar empleados y contratistas?	8
El Negocio no tiene políticas para reconocer y premiar empleados	0
Existen políticas e incentivos de reconocimiento y premio, pero sólo existen para pocas posiciones (ej. Comerciales)	2
Existen políticas e incentivos de reconocimiento y premio, pero existe una falta de criterio claro para su aplicación	3
El Negocio tiene una política de reconocimiento y premio con un criterio claro y objetivos definidos	8
Ninguna de las anteriores	
Retención	Weighting
49) El Negocio se preocupa de asegurar el bienestar de sus empleados en el trabajo?	8
No existe una preocupación evidente por el bienestar y opiniones de los empleados	0
Reclamos y sugerencias son hechos en persona y sólo a la alta gerencia	2
Existe un ambiente abierto donde las opiniones son entregadas con confianza	5
Existe un ambiente abierto donde las opiniones son entregadas con confianza como canales formales para sugerencias y reclamos de empleados y contratistas.	8

Anexo H: Pauta entrevista selección emprendedores nivel 2 y 3 Programa Emerge

NOMBRE EMPRENDEDOR:

COMUNA:

Motivación y actitud empresarial: descubrir la motivación real del emprendedor, evaluar actitud emprendedora

- ¿Porque ha postulado al programa? ¿Qué espera obtener del mismo?
- ¿Cómo nació su negocio? como ha hecho crecer su empresa?
- ¿Cuáles son las habilidades que considera más importante de su persona para el desarrollo de su empresa?
- ¿Cuál ha sido tu mayor logro como emprendedor

Compromiso

- ¿Tiene conocimiento de la dedicación que requiere el programa?
- ¿Está dispuesto a reservar el tiempo necesario para cumplir con las reuniones y actividades que solicite su asesor/mentor?
- Estimado de 5 horas semanales de estudio y 6 horas al mes de talleres por 4 meses y 10 horas mensuales de dedicación al desarrollo de su proyecto

Proyecto de crecimiento: Validar el proyecto de expansión

- Háblenos de su proyecto de crecimiento
- ¿Qué le hace falta para implementarlo? ¿Tiene un estimado del costo de implementación?
- ¿Qué oportunidad de mercado ha visto?
- ¿Cuándo cree que podría implementar su proyecto?
- ¿Cuánto cree que puede llegar a vender luego de implementar su proyecto?

Validar información de la ficha de postulación: ventas, nombre del emprendedor

- Confirmar los datos de venta, haciendo preguntas de volúmenes de venta y de precios
- Confirmar ubicación de la empresa, años de experiencia
- Confirmar nivel de conocimiento de internet y manejo de office (nivel básico al menos)
- Confirmar si necesita computador para las clases online

Recordarles

- Copago: Nivel 1: gratuito. Nivel 2 copago de \$40.000 (4 cuotas de \$10,000). Nivel 3 copago de \$80.000 (4 cuotas de \$20.000)
- No todos los que presentan obtienen crédito (Nivel 2 y 3)
- Comentar fecha inicio de clases

Comentarios

EVALUACIÓN (Perfil emprendedor): ____ Alto ____ Medio ____ Bajo

Anexo I: Perfil para Consultor de Negocios

Principales Funciones:

Asesorar en terreno en la confección de planes de negocios a micro y pequeñas empresas en etapa de crecimiento y posteriormente brindar asesoría en la implementación de los mismos.

Dar talleres de capacitación en temas de negocios, por ejemplo cálculo del tamaño de mercado, elaboración y análisis de flujo de caja, plan de marketing, cálculo de costos, liderazgo empresarial entre otros

Dedicación: Tiempo completo.

Requisitos:

Ingeniero Comercial o carreras afines

Experiencia de trabajo de 3 años o más en empresas privadas en áreas relacionadas a los negocios

Motivación por el apoyo al desarrollo de emprendedores con impacto social

Excelentes habilidades comunicacionales y empatía

Experiencia en evaluación y gestión de proyectos de negocios

Iniciativa

Excelente capacidad de análisis

Habilidades de trabajo en equipo

Manejo de MS Office

Experiencia como capacitador deseable

Anexo J. Ficha del Emprendedor

FICHA DE MONITOREO					
Nombre					
Generación		Región			
Asesor		Comuna			
Meses en programa		Fecha de la información			
Empresa					
Breve descripción de la actividad de la empresa					
Para todas las empresas activas N 2 y 3					
	Línea base	Durante proyecto	Incremento	Explicación de la variación	Atribución
Ventas				¿Cómo se explica la variación de ventas? Distribuya las causas para sumar 100%	En el caso de aumento
					Efecto de la inversión (Crédito Anglo)
					Efecto de la aplicación de lo aprendido
					Efecto conocimiento previos
					Efectos externos al negocio
					En el caso de disminución
					Efecto factores externos
					Efecto problemas de gestión
					Efecto problemas personales
Efecto coherencia con el plan de crecimiento					
Puestos de trabajo				Elija la razón de la variación	El cambio es atribuible al programa?
Salarios totales				Elija la razón de la variación	El cambio es atribuible al programa?
Compras a proveedores mipes				Elija la razón de la variación	El cambio es atribuible al programa?
¿Qué ha estado frenando el crecimiento del negocio?					

¿Cuáles son / han sido las prioridades para solucionar esto?	Acciones Implementadas	Acciones por implementar

Proyecto de crecimiento

Breve descripción del proyecto	
Principales fortalezas de la empresa o del emprendedor	
Principales riesgos del proyecto y por qué	
¿Cómo financiará su proyecto? Indicar monto de la inversión	
Opinión general sobre el proyecto y evaluación del proyecto: Rojo, Amarillo, Verde	
Evaluación general sobre el emprendedor : Rojo, Amarillo , Verde	

Para empresas que pasaron a implementación

Mes de recepción del financiamiento	Esperado	Real
% de implementación del proyecto		
Problemas en la implementación del proyecto		

Atribución. Para responder por el emprendedor en la última reunión de implementación:

Antes de entrar a Emerge vendió en un año		El último año en Emerge vendió					¿Cómo evalúa su condición hoy con respecto al programa?
¿Cuánto cree que hubiera vendido el último año si no hubiera recibido asesoría y capacitación de TechnoServe? Intente llegar a un valor en pesos.							
¿Por qué?							