



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

DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA CORPORACIÓN
CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

MEMORIA PARA OPTAR EL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

FELIPE ALEJANDRO ANDRADE ARRIAGADA

PROFESOR GUÍA:

RAÚL URIBE DARRIGRANDI

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

GERARDO DÍAZ RODENAS
HUGO VÁSQUEZ GUARDAMAGNA

SANTIAGO DE CHILE

2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL

TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial

POR: Felipe Alejandro Andrade Arriagada

FECHA: 05/11/2018

PROFESOR GUÍA: Raúl Uribe Darrigrandi

**DISEÑO DE SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA LA CORPORACIÓN
CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS**

La Corporación Construyendo Mis Sueños (CMS), es una organización sin fines de lucro, encargada de dar apoyo a emprendedores y empresas de menor tamaño, mediante asesoría y proyectos, con el objetivo de contribuir de manera sostenible a su crecimiento.

Uno de los proyectos que CMS lleva a cabo, es la operación de Centros de Desarrollo de Negocio (CDN) de Sercotec. La operación de estos centros es licitada públicamente por un periodo de cinco años y evaluada de forma anual, en base al cumplimiento del convenio de operación. CMS se ha adjudicado cuatro Centros en la región Metropolitana: CDN San Bernardo, CDN Estación Central, CDN Maipú y CDN Las Condes.

La propuesta de Diseño surge a partir del interés de la Dirección Ejecutiva de generar las herramientas de control de gestión, para lograr reconocimiento y excelencia, para mantener la asignación como operadores de CDN, principal ingreso de CMS. Esto, ha significado autonomía administrativa y financiera y la posibilidad de seguir desarrollando programas, que apoyen emprendimientos en el sector de la micro y pequeña empresa. Por otro lado, se requiere el uso de instrumentos y modelos de la Ingeniería que permita proyectar su estrategia en un cambio en la gestión del CMS.

Para lograr lo anteriormente descrito, se ha diseñado un sistema de control de gestión, siguiendo la metodología de Balanced Scorecard propuesta por Kaplan y Norton.

El trabajo metodológico consiste en un diagnóstico exploratorio, donde se analiza a CMS en base a sus propios antecedentes e información de microempresas relacionadas. También se consulta a un panel de expertos, lo que nos permite tener un estudio sobre los factores internos y externos.

Posteriormente, siguiendo los lineamientos de la misión y visión de CMS, focalizamos la información del mapa estratégico en tres temas, que apuntan principalmente a la búsqueda de mayor calidad en los CDN con menor cantidad de recursos -eficiencia operativa-; de atraer, retener y fortalecer clientes que sustente el modelo implementado por la corporación -crecimiento rentable sostenido-; y cuidar el capital humano por medio de crecimiento constante y mantención de un buen clima laboral -capacidades organizacionales-.

Finalmente, se elabora el sistema de control de gestión, formulando 19 indicadores de gestión para los 13 objetivos estratégicos. Las metas son fijadas para controlar el cumplimiento, así como también se asigna un responsable de cada uno de los indicadores.

Se espera como resultado de lo propuesto en esta memoria, un cambio en la estructura y los procesos de CMS, para lograr una mejora sustancial en sus objetivos. El impacto de esta herramienta permite enfrentar el crecimiento organizacional midiendo el rendimiento de los centros de forma periódica, y así tomar acción para el cumplimiento de su estrategia.

AGRADECIMIENTOS

*Todos somos resultado de las huellas que dejan otras personas,
así que agradezco a cada una de las personas que se han
cruzado en mi camino para llegar a este momento,
un lugar que vi muy lejano.*

*Gracias infinitas a mi familia, amigos y profesores,
sin ustedes no sería el mismo.*

*Agradezco especialmente a
Odette y Julia, por ser las esenciales,
a Giova, Coni y Ceci, por ser los incondicionales,
y a mis profesores Raúl y Gerardo,
por su buen consejo y disposición.*

Gracias totales por haber dejado su huella.

TABLA DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	ii
1. INTRODUCCIÓN.....	7
2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
2.1. Información del área	8
2.2. Identificación del problema	8
2.3. Identificación de posibles alternativas de solución.....	9
2.3.1. Cartera de Clientes.....	10
2.3.2. Captura del impacto.....	10
2.3.3. Asesorías.....	11
3. OBJETIVOS	13
3.1. General.....	13
3.2. Específicos	13
4. MARCO CONCEPTUAL	14
4.1. Generalidades.....	14
4.2. Análisis PEST	14
4.3. Perfil de capacidad interna.....	14
4.4. Análisis FODA	15
4.5. Balanced Scorecard.....	16
4.5.1. Perspectiva financiera.....	17
4.5.2. Perspectiva del cliente	17
4.5.3. Perspectiva de procesos internos	18
4.5.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje	18
4.6. Mapa estratégico	18
4.6.1. Temas estratégicos.....	19
5. METODOLOGÍA	21
6. CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS	23
6.1. Historia de la empresa.....	23
6.2. Características de la organización.....	23
6.3. Organigrama	24
6.4. Centros de Desarrollo de Negocios	25
6.4.1. Actores involucrados.....	26
6.4.2. Modo de operación.....	26
6.4.3. Estructura organizacional	27

6.4.4.	Clientes	28
6.4.5.	Impacto económico.....	29
6.4.6.	Proceso de atención de los Centros de Desarrollo de Negocios.....	29
6.5.	Construyendo Mis Sueños como operador de Centros de Desarrollo de Negocios	31
6.6.	Mercado y marco institucional.....	32
6.6.1.	Ecosistema público	32
6.6.2.	Mercado Centros de Desarrollo de Negocios	33
7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	39
7.1.	Análisis externo	39
7.1.1.	Análisis PEST.....	39
7.1.2.	Análisis de competidores y colaboradores	43
7.2.	Análisis interno	44
7.2.1.	Perfil de capacidades internas.....	44
7.3.	Análisis FODA	47
7.3.1.	Matriz de posibilidades.....	48
8.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CONSTRUYENDOS MIS SUEÑOS	51
8.1.	Misión y visión	51
8.1.1.	Misión.....	51
8.1.2.	Visión	51
8.2.	Estrategia para proyecto Centros de Desarrollo de Negocios.....	51
8.2.1.	Tema estratégico I: Eficiencia operativa	51
8.2.2.	Tema estratégico II: Crecimiento rentable sostenido	52
8.2.3.	Tema estratégico III: Capacidades organizacionales.....	52
8.3.	Objetivos estratégicos	52
8.3.1.	Perspectiva de clientes.....	52
8.3.2.	Perspectiva financiera.....	53
8.3.3.	Perspectiva de procesos internos	53
8.3.4.	Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	54
8.4.	Mapa estratégico	55
9.	SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	57
9.1.	Indicadores y metas	57
9.1.1.	Perspectiva de clientes.....	57
9.1.2.	Perspectiva financiera.....	59
9.1.3.	Perspectiva de procesos internos	61

9.1.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje.....	65
9.2. Balanced Scorecard.....	68
10. CONCLUSIONES.....	70
10.1. CONCLUSIONES.....	70
10.2. RECOMENDACIONES.....	71
11. BIBLIOGRAFÍA.....	73
12. ANEXOS.....	74

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Ingreso de CMS el año 2017	8
Ilustración 2 Diagrama de interacción de perspectivas BSC.....	17
Ilustración 3 Mapa estratégico para organizaciones privadas y públicas	19
Ilustración 4 Metodología a utilizar para la memoria.....	22
Ilustración 5: Organigrama Construyendo Mis Sueños.....	24
Ilustración 6 Organigrama Centro de Desarrollo de Negocios tamaño mediano	28
Ilustración 7 Servicios del Centro de Desarrollo de Negocios.....	30
Ilustración 8 Modelo de atención del CDN	30
Ilustración 9 Territorio y apertura de CDN	31
Ilustración 10 Tablero de impactos CDN San Bernardo	32
Ilustración 11 Ecosistema público.....	33
Ilustración 12 Tabla de CDN, tamaño y operadores.	35
Ilustración 13 Cumplimiento de indicadores CDN medianos	36
Ilustración 14 Cumplimiento ponderado CDN medianos	37
Ilustración 15 Territorio de CDN entrevistados	37
Ilustración 16 Directores entrevistados para la memoria	38
Ilustración 17 Metas para CDN de CMS.....	40
Ilustración 18 Caracterización por rubro y género del emprendedor	41
Ilustración 19 Tramos de utilidades de microempresarios	42
Ilustración 20 Presupuesto de CDN de CMS	45
Ilustración 21 Porcentaje de rendiciones CDN de CMS	46
Ilustración 22 Análisis FODA proyecto CDN de CMS	48
Ilustración 23 Matriz FODA de posibilidades.....	50
Ilustración 24 Objetivos por perspectivas para el BSC	55
Ilustración 25 Mapa estratégico CDN	56
Ilustración 26 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva de cliente	59
Ilustración 27 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva financiera.....	61
Ilustración 28 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva de procesos internos	65
Ilustración 29 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva de innovación y aprendizaje	68
Ilustración 30 Balanced Scorecard	69
Ilustración 31 Rendimiento de indicador de clientes CDN	74
Ilustración 32 Rendimiento de indicador de ventas CDN	75
Ilustración 33 Rendimiento de indicador de financiamiento CDN	76
Ilustración 34 Rendimiento de indicador de empleos CDN.....	78
Ilustración 35 Rendimiento por indicadores y asesores de cada centro	79

1. INTRODUCCIÓN

Construyendo Mis Sueños es una corporación sin fines de lucro, con 15 años de experiencia en temas de gestión y consultoría en micros y pequeños empresarios que desean emprender hacia un mejor futuro, con especial énfasis en aquellas personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social.

Esta corporación nació como un proyecto de alumnos de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, en el año 2002 y logrando una exitosa experiencia con microempresarios en Illapel. Cinco años después, la organización pasa a ser un programa formal de la Escuela de Ingeniería en la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, lugar en donde se establece. En el 2014, alcanza su independencia administrativa, convirtiéndose en una corporación sin fines de lucro.

A lo largo de sus años, la Construyendo Mis Sueños ha logrado apoyar y formar a más de 6.000 emprendedores, micro y pequeños empresarios, en más de 37 comunas del país. Esto a través de profesionales con experiencia en formación e intervención con emprendedores vulnerables y trabajando por su crecimiento. Sus principales formas de acción son a través de la operación de Centros de Desarrollo de Negocios y asesorías a través de cursos de la Universidad de Chile.

Entre los reconocimientos recibidos, se destacan el Premio al Fomento de la Microempresa (2011) y el Premio Nicolás Flaño Calderón (Emprendimiento Social Joven). La corporación ha sido seleccionada como uno de los Mejores Proyectos de Emprendimiento Social (2009) de América latina y el Caribe por la Cepal, y condecorada con el premio ESI (Empresa Socialmente Inclusiva) que entrega la Mutual de Seguridad, por su labor de innovar para lograr la inclusión de personas en situación de discapacidad.

Los Centros de Desarrollo de Negocios son parte de un proyecto del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y ejecutado por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC). Esta red fue creada como apoyo a los emprendedores y pequeños empresarios, y tiene como objetivo contribuir al aumento de productividad de sus empresas mediante talleres, charlas y asesorías especializadas en diferentes ámbitos de negocios. Hay 51 centros en todo Chile, y estos son licitados para ser operados a las mejores propuestas. Los principales operadores de centros son corporaciones, universidades y entidades privadas, y Construyendo Mis Sueños se adjudicó la operación de cuatro de estos centros.

Construyendo Mis Sueños, día a día, sigue trabajando para lograr su principal objetivo: disminuir la desigualdad que sufren los microempresarios en Chile, y la operación de los Centros de Desarrollo de Negocios fortalece ese objetivo.

2. JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. Información del área

El área en que se realizará el trabajo de memoria será en la de Proyectos de la Corporación Construyendo Mis Sueños, la cual está a cargo Katherine Aedo bajo la dirección de Solsiré Giaverini. Las principales funciones del área son la gestión de proyectos y la supervisión de los Centros de Desarrollo de Negocios. El foco será el trabajo en los centros.

El rol de los CDN tiene un peso relevante para la corporación, ya que es la fuente principal de ingresos, con un 55% (\$94.600.000 aprox.) del presupuesto que maneja la fundación, según datos de ingreso del 2017. Para el periodo del 2018, los centros son el único ingreso percibido, hasta ahora. El trabajo que implica el trabajo y supervisión de los centros es mucho mayor que lo que representa en ingresos.

Los centros se adjudican a los operadores mediante un concurso público, y se adscriben a un convenio de 5 años con Sercotec, el cual está sujeto a cumplimiento de metas o indicadores de impacto anuales.

Los indicadores utilizados para evaluar el rendimiento de los centros son:

- Número total de clientes asesorados al año.
- Número de empresas con aumento de ventas.
- Número de nuevos empleos formales creados.
- Monto de financiamiento obtenido.

Cada centro tiene una meta específica, el cual depende de su contexto territorial y tipo de centro, y es acordada entre el operador y Sercotec.

2.2. Identificación del problema

La operación de los Centros de Desarrollo de Negocios (CDN) está sujeto a renovación anual por las metas fijadas por Sercotec, y el cumplimiento de contrato en base al Manual de Operación.

El aporte financiero que significa el proyecto de Centros de Desarrollo de Negocios para la corporación Construyendo Mis Sueños representa el 55,29% del ingreso total de la corporación, como se detalla en la tabla siguiente:

<i>Proyectos</i>	<i>Ingreso 2017</i>
<i>CDN San Bernardo</i>	\$29.297.862
<i>CDN Estación Central</i>	\$25.290.214
<i>CDN Maipú</i>	\$15.142.206
<i>CDN Las Condes</i>	\$24.869.512
<i>Otros ingresos</i>	\$76.500.000
<i>Totales</i>	\$171.099.794

Ilustración 1 Ingreso de CMS el año 2017

Fuente: CMS

Por tanto, se puede declarar que es importante para la corporación que el proyecto de los Centros de Desarrollo de Negocios se mantenga en los cuatro centros operados por la CMS, y es un riesgo que pone en una situación crítica el hecho de que exista un incumplimiento de metas. Entonces la memoria se sustenta en dos justificaciones:

1. Renovación de la licitación por parte de Sercotec:

Los centros tienen una licitación que se adjudica por 5 años, pero teniendo una renovación anual en base al cumplimiento de indicadores de operación de los centros y al cumplimiento del convenio de operación de centros.

La no renovación del contrato daría origen a derivados como:

- Pérdida de ingresos de operación de los centros.
- Pérdida de prestigio de la Corporación Construyendo Mis Sueños para adjudicarse nuevas licitaciones de Sercotec o de carácter público.
- Pérdida de alianzas estratégicas del territorio del centro para realizar proyectos y actividades asociadas.

2. Calidad de asesorías:

Al tener metas anuales, los centros realizan planes anuales para poder cumplirlas. Sin embargo, como es imperativo poder cumplir las metas que se imponen, podrían existir incentivos perversos para cumplir indicadores, es decir, levantar impactos en poco tiempo para reportarlo en las metas anuales. En este contexto, la eficiencia de los asesores también es algo que debe estandarizarse, porque no se tiene un control del tiempo de asesoría en relación con la generación de impacto.

Los incentivos perversos darían origen a derivados como:

- Cumplimiento de indicadores a costo de planes poco sustentables para los empresarios, ya sea por planes de corto plazo o de bajo crecimiento.
- Eficiencia de asesoría, manifestada en algunos casos de bajos impactos en mucho tiempo de asesoría especializada, y altos impactos en poco tiempo de asesoría.

Un sistema de control de gestión podría entenderse como el análisis de los resultados financieros y operacionales luego de plantear la estrategia, pero ampliando la mirada, también provee de mecanismos que se hacen cargo de los quiebres que van más allá de la medición de resultados, sino que se acomoda a la cultura y el capital humano de las entidades. Por ende, para la Corporación Construyendo Mis Sueños permitirá hacerse cargo de los quiebres estratégicos y organizacionales, contribuyendo al desarrollo y crecimiento sostenible de la empresa.

2.3. Identificación de posibles alternativas de solución

No cumplir los indicadores puede deberse a 3 macro razones:

1. Los indicadores sean imposibles de cumplir debido a que son poco realistas.
2. El cumplimiento de las otras metas produce que se deje de lado el indicador de ventas

3. No se están logrando los aumentos de venta intentados

En el corto plazo, no se pueden negociar los indicadores, menos aun cuando se negociaron el año anterior y no se cumplieron. Por lo tanto, no hay espacio de acción en ese aspecto y se deja descartada como ámbito de trabajo.

Por otro lado, el centro debería ser capaz de cumplir todos sus indicadores, sin descuidar alguno, ya que existen otros centros que lograron todas las metas. Por lo tanto, hay algo que no está permitiendo lograr todos los aumentos de impacto.

Existen 3 variables fundamentales que afectan el cumplimiento de la meta de impacto:

2.3.1. Cartera de Clientes

Existen 3 variables importantes con respecto a la cartera de clientes que podría afectar los indicadores de CMS:

- Capta pocos clientes de alto potencial de crecimiento
- No está filtrando clientes de bajo potencial de crecimiento
- Los clientes no están motivados/comprometidos con el trabajo.

Sin embargo, por el lado de los clientes, por restricciones del convenio de los Centros de Desarrollo de Negocio, no se puede rechazar las personas que quieran recibir asesorías y tengan negocios, aun cuando estas no tengan real interés o poco potencial. Por lo tanto, la variable cliente no puede ser modificada.

Lo que sí podría ser factible es realizar una segmentación de clientes, en donde los emprendedores y empresas de bajo potencial de crecimiento que no pasan a ser clientes se sientan como tal estando presente en las capacitaciones y talleres, pero no enfocando la asesoría a esos segmentos, ya que generan bajo impacto en los centros.

2.3.2. Captura del impacto

Cuando se crean empleos, aumentos de venta o se consigue financiamiento, estos deben ser reportados en la red de Sercotec, llamada NeoSerra. Existen dos factores importantes que podrían estar afectando la declaración de aumento de ventas con relación a los indicadores de impacto:

1. Tiempo de reflejo del impacto es muy largo
2. Efectividad en la captura de los impactos por parte de los asesores

Lamentablemente, que las asesorías muestren sus resultados en un periodo mayor al de observación se escapa del espacio de acción de la fundación ya que ese es el convenio. Además, existen otros centros que logran cumplir con todos los indicadores en el tiempo establecido, por lo que no parece una variable pertinente.

La efectividad de captura de impacto por parte de los asesores se detectó como debilidad en el primer año de operación del CDN de San Bernardo y actualmente se tienen reuniones periódicas de revisión de cartera que evita que se pasen por alto impactos a ser declarados. Por lo tanto, esta

variable ya está siendo abordada en el trabajo del asesor y representa una oportunidad muy pequeña de trabajo.

2.3.3. Asesorías

Aumentar la cantidad de asesorías por cliente o incrementar la calidad/impacto de las asesorías. El número de asesores por Centro de Desarrollo de Negocio es acotado e inalterable (especificado en el convenio), por lo que la primera opción no es viable para la corporación. Se hace necesario aumentar la eficiencia de los recursos utilizando.

Se desprende que la variable con mayor espacio de acción y que podría estar influyendo de manera significativa en el aumento de ventas es la calidad de las asesorías. Para entender mejor las causas de la eficiencia, se consideran 3 factores clave:

- **Especialización en resolución de problemas:** En Estados Unidos, los centros en los que se basa este programa, se dividen los asesores por problema y no por clientes, esto genera una fuerte especialización de las asesorías en cada tema propuesto. Este grado de experticia les permite a los asesores resolver de manera más rápida y eficiente los problemas que tiene cada cliente. Con este sistema se podría aumentar la calidad de las asesorías y la eficiencia de los recursos.
- **Asesores:** Por un lado, están los asesores. La calidad de sus asesorías puede depender de la experiencia que tengan en el rubro, su compromiso y la capacitación que reciben. Por convenio se especifica una cantidad mínima de años de experiencias en actividades similares, por lo que ese punto está cubierto por el perfil que solicita Sercotec. Por otro lado, está el compromiso. En el caso de los centros de CMS, todos los asesores son cercanos o conocidos de los empleados de CMS, son personas de confianza para ellos y aseguran que el motivo de su elección es debido al reiterado compromiso que han mostrado en los años con la misión de los centros. Finalmente, los asesores no reciben capacitación formal, ya que no existe una metodología estándar. Los asesores nuevos son apoyados por los otros asesores en las dudas que puedan tener en el día a día y se dan consejos de buenas prácticas, pero en un ambiente informal.
- **Metodología:** El último punto de impacto en la calidad de las asesorías es la metodología o proceso de asesoría. La metodología utilizada por los asesores podría no estar cumpliendo con los o indicadores de ventas por dos motivos:
 1. No se realizan suficientes asesorías comerciales para lograr los indicadores
 2. Las variables abordadas por los asesores no son las más relevantes ni afectan la venta del cliente.

Luego de una encuesta realizada a 6 de los 16 asesores de CDN de CMS, se identificó que los asesores con mayor cumplimiento de metas siempre incluían asesorías comerciales para sus clientes. Por otro lado, los asesores con menores levantamientos de impacto no lo incluían de manera sistemática. Por lo tanto, esta podría ser una variable importante que considerar para cumplir con las metas de venta de los centros.

En términos de las variables abordadas, actualmente el asesor sustenta su trabajo sólo a través de la experiencia en proyectos anteriores y lo aprendido en su formación académica. Esto puede generar una pérdida de visión integral del negocio y puede sesgar su análisis del proyecto.

Existe evidencia empírica de esto, ya que CMS realizó un taller de buenas prácticas de sus asesores, donde se pidió que cada asesor escribiese las variables clave a trabajar en cada tipo de cliente (agrupados por rubro). En este ejercicio se evidenció que, a pesar de estar trabajando con un cliente común, los puntos a trabajar eran distintos entre la mayoría de los asesores.

3. OBJETIVOS

3.1. General

Diseñar un sistema de control de gestión de los Centros de Desarrollo de Negocios para la Corporación Construyendo Mis Sueños, que permita a la corporación contar con herramientas que verifiquen y controlen el cumplimiento de los objetivos estratégicos y compromisos adquiridos.

3.2. Específicos

- Realizar un levantamiento de información de la Corporación Construyendo Mis Sueños, su área de proyectos y el proceso de los Centros de Desarrollo de Negocios, que permita una mirada general al proyecto de Sercotec.
- Realizar un análisis externo e interno de la corporación, que permita conocer el mercado e identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta, así como también las fortalezas y debilidades que posee como operador de Centros de Desarrollo de Negocios
- Revisar la estrategia actual de la corporación con el proyecto de los Centros de Desarrollo de Negocios y de cada uno de los centros, para realizar las modificaciones pertinentes, de acuerdo con los intereses de la dirección.
- Elaborar un mapa estratégico que traduzca la estrategia en objetivos estratégicos de las distintas perspectivas.
- Definir indicadores, metas, incentivos y responsables para cada objetivo estratégico, y traducirlo en un plan de acción.
- Diseñar el Balanced Scorecard que permita la administración de la organización.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. Generalidades

El marco conceptual base de esta memoria corresponde al Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI), que fue desarrollado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton, a partir de un proyecto en 1990 sobre las nuevas formas de medir el conocimiento de los empleados y la importancia de las tecnologías de información. Plantearon que el BSC es un sistema de administración, que va mucho más allá de la perspectiva financiera que los gerentes acostumbraban al evaluar el rendimiento de una organización, sino que otorga una estructura metodológica de trabajo para traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas hacia el logro de objetivos estratégicos, enfocándolo a la creación de valor.

EL BSC fue escogido porque permite el conjunto de mediciones que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

4.2. Análisis PEST

Esta herramienta de análisis sirve para identificar el ambiente externo, que tiene como objetivo enfocarse en todas las dimensiones que pueden afectar el entorno de la empresa y el mercado del cual forma parte, así como también comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Estas dimensiones son:

- **Política:** Esta dimensión considera como se gestiona el sistema político actual, las instituciones políticas que afectan el mercado en que se desarrolla la empresa, la legislación, la promoción de la actividad empresarial y la estabilidad gubernamental.
- **Económica:** Esta dimensión considera la estabilidad macroeconómica en el momento, el tamaño y la naturaleza de la economía. Evalúa el ciclo económico, la oferta monetaria, la distribución de ingresos, el nivel de desarrollo y sus relaciones internacionales.
- **Social:** Esta dimensión considera el tamaño de la población y sus segmentos, la distribución y evolución geográfica, la composición étnica, el nivel educativo, la distribución de ingreso, su diversidad, la cultura y sus preferencias de productos y servicios.
- **Tecnológica:** Esta dimensión considera las tecnologías disponibles en el mercado, el desarrollo e innovación en la forma de producir, su gasto en la innovación, preocupación gubernamental y de la industria por la tecnología, grado de obsolescencia, madurez de las tecnologías convencionales, velocidad de transmisión de la tecnología y las aplicaciones del conocimiento.

4.3. Perfil de capacidad interna

El perfil de capacidad interna o PCI es una herramienta para realizar un análisis interno de la empresa en base a diferentes categorías de funcionamiento que conlleva a un diagnóstico y comprensión de la organización. Esto permite identificar fortalezas y debilidades que son parte de la organización.

- **Capacidad directiva:** se analiza la capacidad técnica que debe tener el directivo, capacidad en la gestión del cambio, el uso de los instrumentos de gestión, el liderazgo, la cultura y el trabajo en equipo que promueve.
- **Capacidad competitiva:** se analiza el producto, la imagen y marca del producto, calidad, precio y diferenciación, es decir, todo elemento que le agregue valor al producto o servicio entregado.
- **Capacidad financiera:** se analizan los estados financieros, solvencia y liquidez
- **Capacidad tecnológica:** se evalúa el uso de tecnología en la organización en la constante gestión administrativa, actividades de apoyo y uso de sistema computacionales.
- **Capacidad del talento humano:** se analiza la cultura organizacional de los trabajadores y demás miembros de la organización desde sus capacidades, habilidades técnicas y trabajo en equipo.
- **Capacidad administrativa:** se analiza desde la planeación, organización, dirección y control.

4.4. Análisis FODA

Este análisis se utiliza para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Representa la interacción entre las capacidades internas de cada negocio y las características del negocio con el que compete. Consta de dos partes, una interna y una externa.

- **Análisis externo:** Para esto es necesario realizar un diagnóstico de la empresa con su industria, es decir, las fuerzas que intervienen directamente con las actividades de la organización. Éste permite una visión de las oportunidades que ofrece el mercado, y las amenazas que enfrenta. Se debe desarrollar las habilidades y capacidades para coger las oportunidades y minimizar o anular las amenazas.
- **Análisis interno:** Éste permite identificar fortalezas y debilidades de la organización, examinando la cantidad y calidad de los recursos que tiene. Para realizar el análisis interno se puede utilizar el Perfil de Capacidad Interna (PCI), el cual se utiliza para evaluar las fortalezas y debilidades de una empresa, con foco a las categorías de capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano y administrativa.

El producto del análisis FODA es una matriz que relaciona la parte externa y la interna, para así poder visualizar las posibilidades que tiene la empresa dado el mercado y contexto que la rodea, así como también la estrategia diseñada a partir de esto.

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades.	Uso de fortalezas para evitar amenazas.
Debilidades	Vencer las debilidades aprovechando oportunidades.	Reducir al mínimo las debilidades y evitar riesgos.

4.5. Balanced Scorecard

Asimismo, traduce la visión y la estrategia de la organización en objetivos cuantificables y relacionados entre sí, utilizando mecanismos de medición para hacer un seguimiento.

El principio de estrategia orientado a la organización sigue un ciclo constante para lograr el objetivo del BSC, teniendo por pasos el traducir, alinear, motivar, adaptar y movilizar.

1. **Traducir la estrategia en términos operativos:** si no se comprende la estrategia, no se puede ejecutar, y no se puede comprender si no puede describirse. La traducción efectiva se logra con un mapa de objetivos estratégicos, y sus relaciones de causa-efecto de ellas, luego se plasma en una definición de metas y acciones para lograr el Balanced Scorecard.
2. **Alinear la organización con la estrategia:** esta ocurre cuando se logra una sinergia entre todas las partes de la organización, teniendo el foco sobre la estrategia y prioridades en el correspondiente BSC, definidas por la organización misma, las diferentes áreas o los grupos de trabajo.
3. **Motivar para que la estrategia sea tarea de todos:** Utilizando el BSC como herramienta de comunicación para educar a cada persona de la empresa, se tiene también como herramienta motivacional. Cuando los individuos tienen objetivos personales que se alinean con los objetivos estratégicos que define la organización, así como reconocimientos o recompensas, la estrategia logrará ser parte de la tarea de todos.
4. **Adaptar y adaptarse a la estrategia como un proceso continuo:** Consiste en adaptar los sistemas de gestión de la empresa de forma tal que la estrategia sea parte de un proceso de mejora continua en todas sus áreas.
5. **Movilizar el cambio a través de un liderazgo efectivo y fuerte:** este se logra cuando los ejecutivos de la organización, siendo comprometidos y entusiastas, gestionan un proceso de cambio y nueva visión, para guiar una nueva estrategia.

Las principales etapas de la estrategia de una empresa, vinculadas al Balanced Scorecard son:

1. Formular la visión y misión de la organización
2. Formular la estrategia estableciendo objetivos según las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos, y de innovación y aprendizaje.
3. Establecer indicadores y metas basados en los objetivos definidos.
4. Establecer iniciativas para la acción.

Por su parte, cada perspectiva que mide la actuación de la organización se relaciona entre sí y ve aspectos diferentes.

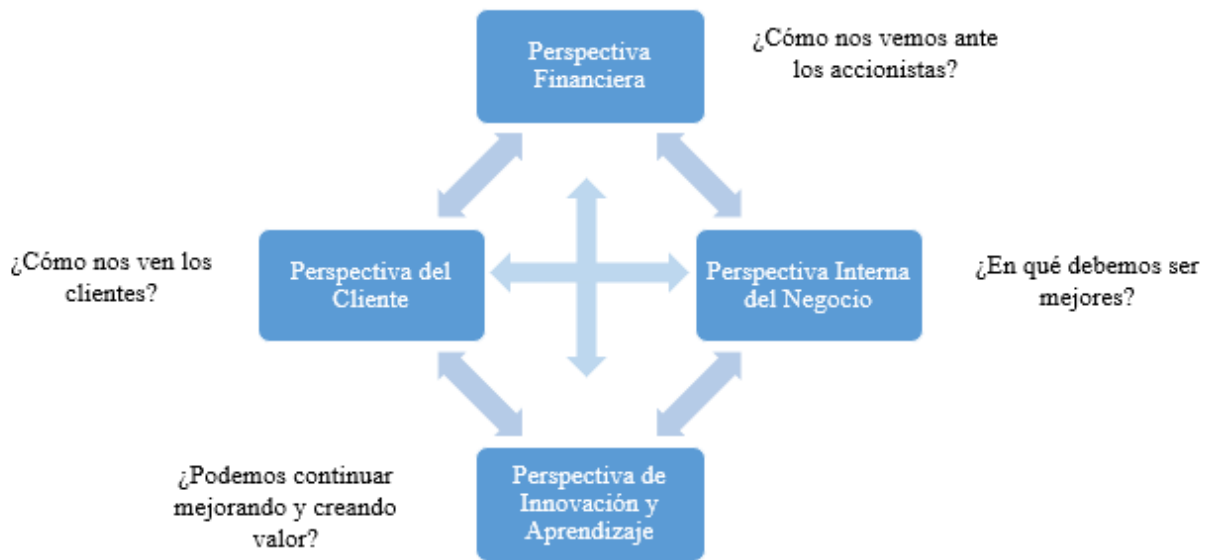


Ilustración 2 Diagrama de interacción de perspectivas BSC

Fuente: Juretic, Jerko, 2018, Apuntes Curso: Tópicos Avanzados de Estrategia

4.5.1. Perspectiva financiera

Esta perspectiva busca responder cómo se ve la organización ante los accionistas, quienes son los principales contribuyentes de la parte financiera. Los indicadores de esta perspectiva señalan si la estrategia de la empresa, incluyendo su implantación y ejecución, contribuye a la mejora de los resultados finales. Las organizaciones, en su mayoría, pueden generar más dinero de dos formas, ya sea teniendo un crecimiento de los ingresos o aumentando su productividad. En caso de las organizaciones sin fines de lucro o públicas, buscan no maximizar sus utilidades, sino que tener una restricción necesaria para el cumplimiento de la misión que proponen con entidad.

Los objetivos suelen diferir mucho en cada fase del ciclo de negocio, ya sea en crecimiento, sostenibilidad y cosecha.

4.5.2. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva busca responder cómo nos ven los clientes, y requiere de una específica proposición de valor para los clientes. Se deben identificar los segmentos de clientes en los que compite la unidad de negocio y los indicadores de rendimiento de dichos segmentos, dado que para lograr el desempeño financiero que una organización desea, es necesario contar con clientes leales y satisfechos, por lo que los objetivos se miden con las relaciones de los clientes y sus expectativas. Además, se deben tomar los elementos que generan valor para los clientes para potenciar esos procesos. Los indicadores más comunes van relacionados con la satisfacción del cliente, la retención y adquisición del cliente, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado.

4.5.3. Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva busca responder en qué procesos de la organización se puede destacar. Los procesos internos producen y entregan la propuesta de valor a sus clientes, y mejoran los procesos y reducen costos para el componente de productividad de la perspectiva financiera y obtención de satisfacción del cliente.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

1. **Procesos gestión operativa:** procesos básicos en los que las organizaciones producen día a día sus productos y servicios, y los entregan a los clientes, así como la adquisición de materia prima, proceso de desarrollo, distribución y gestión del riesgo, o, en el caso de organizaciones de servicio, producción y entrega de servicios usados por los clientes.
2. **Procesos de gestión de clientes:** procesos que amplían y profundizan las relaciones de los clientes que son el objetivo de la empresa, así como la selección de clientes objetivo, adquisición o captura de clientes objetivo, mantención de clientes y aumento de negocios con los clientes. En este proceso se aplican las técnicas convencionales de marketing y gestión comercial.
3. **Procesos de innovación:** procesos que desarrollan nuevos productos, procesos y servicios, permitiendo con frecuencia que la empresa penetre en nuevos mercados y segmentos de clientes, así como la identificación de oportunidades para nuevos productos y servicios, gestión de cartera de investigación y desarrollo, diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios, y lanzamiento de nuevos productos y servicios al mercado.
4. **Procesos reguladores y sociales:** procesos que ayudan a la empresa a ganarse continuamente el derecho a funcionar en las comunidades y países donde producen y venden, considerando dimensiones como medio ambiente, seguridad y salud, prácticas de empleo e inversión en la comunidad.

4.5.4 Perspectiva de innovación y aprendizaje

Esta perspectiva busca responder cómo es posible la mejorar y crear valor en la organización. Esto se basa en ir más allá de las generalidades productivas o capacitar el personal, sino que centrarse en los atributos específicos requeridos. Hay tres categorías de activos intangibles esenciales:

1. **Capital humano:** las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una organización.
2. **Capital de información:** las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de la organización.
3. **Capital organizacional:** la cultura de la organización, su liderazgo, la alienación de su personal con los objetivos estratégicos y la capacidad de los empleados para compartir el conocimiento.

4.6. Mapa estratégico

Teniendo el marco estratégico otorgado por el Balanced Scorecard, se pasa a la etapa del mapa estratégico, el cual constituye una expresión gráfica de los objetivos estratégicos que la

organización debe seguir, ordenados en las diferentes perspectivas y vinculados por una cadena de relaciones causa-efecto. Es un instrumento clave de la metodología BSC, pues representa la arquitectura genérica para describir y comunicar la estrategia, proporcionando las herramientas para traducir declaraciones estratégicas generales en hipótesis, objetivos, indicadores y metas. Un mapa estratégico debe explicitar las dimensiones clave que son necesarias para la creación de valor y balancear su desempeño.

Una forma de visualizar esto es a través de una pirámide, y los objetivos que se determinen para cierto nivel resultarán como consecuencia de los niveles inferiores, es decir, el cumplimiento de un objetivo estratégico dependerá del cumplimiento de los objetivos estratégicos en niveles inferiores con los que esté relacionados.

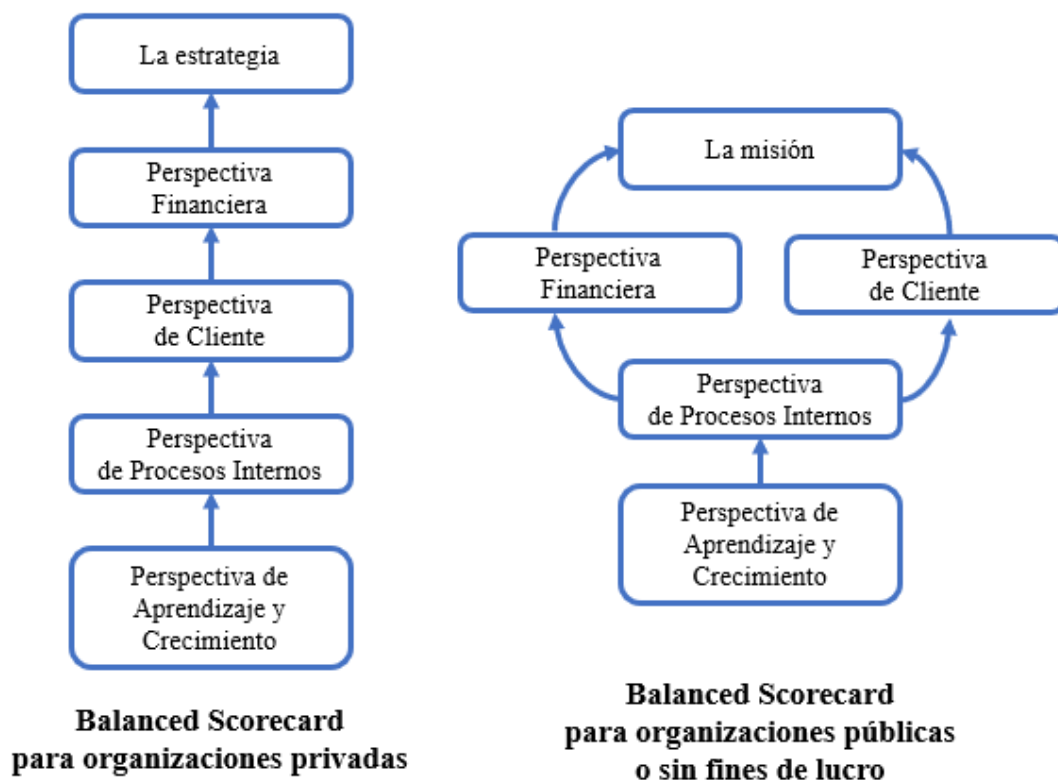


Ilustración 3 Mapa estratégico para organizaciones privadas y públicas

Fuente: Juretic, Jerko, 2018, Apuntes Curso: Tópicos Avanzados de Estrategia

4.6.1. Temas estratégicos

Las organizaciones pueden simplificar el uso de los mapas estratégicos, que tienen normalmente de quince a veinte objetivos estratégicos, dividiéndolo entre tres y cinco temas estratégicos, que consisten en un conjunto particular de objetivos estratégicos relacionados. Los temas estratégicos brindan una estructura común que los ejecutivos de la unidad pueden utilizar para desarrollar sus

propios mapas dentro del cuadro general y la estructura del gobierno corporativo que asigna responsabilidades por las acciones.

5. METODOLOGÍA

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos para este trabajo de memoria, se diseña una metodología a partir de lo presentado en el marco conceptual, cual consta de tres etapas.

1. Primera etapa

La primera etapa tiene por objetivo conocer y entender el estado actual de la corporación y el mercado en que se desenvuelve, así como también las herramientas conceptuales que se utilizarán en la memoria. Por eso se realizará:

- **Revisión bibliográfica:** con objetivo de conocer los elementos a considerar para la formulación del sistema de control de gestión propuesto para la corporación con un fondo teórico sólido y como proceder para su diseño. Se revisarán documentos referidos a plan estratégico, memorias que traten del mismo tema, libros pertinentes enfocados a Balanced Scorecard y material de cursos atingentes a la propuesta.
- **Recopilación de antecedentes de la empresa:** en una fase inicial se recopilará la información que será facilitada por la dirección de la organización, así como también del área de proyectos. Luego se procederá a indagar en los distintos centros operados por la corporación, entendiendo desde su mirada el funcionamiento del proyecto y el proceso que llevan a cabo.
- **Recopilación de antecedentes del mercado:** mediante recopilación de información bibliográfica, entrevistas con diferentes actores y con la corporación, se pretende realizar el levantamiento de la situación actual del proyecto del Centro de Desarrollo de Negocios.

2. Segunda etapa

La segunda etapa tiene por objetivo tomar la información levantada y analizarla con las diferentes herramientas propuestas en el marco conceptual. Para esto se realizará:

- **Análisis del mercado:** tomando los datos de la recopilación hecha previamente, se realizará el análisis para conocer el ambiente donde opera el proyecto de la corporación.
- **Análisis de la situación actual:** tomando los datos del levantamiento anterior, se realizará el diagnóstico y análisis interno de la corporación.
- **Revisión de la estrategia:** tomando el plan estratégico de Construyendo Mis Sueños, se revisará y analizará para validar y corregir en base a las conclusiones de los análisis obtenidos.

3. Tercera etapa

La tercera etapa tiene por objetivo realizar las propuestas pertinentes para el Balanced Scorecard. Para esto se realizará:

- **Establecer objetivos estratégicos:** se tomará la estrategia corregida y se definirán temas estratégicos, para luego definir los objetivos estratégicos asociados a cada perspectiva del cuadro de mando.
- **Diseño de mapa estratégico:** teniendo los objetivos y sus causas-efectos, se creará el mapa estratégico del proyecto de la corporación.
- **Definición de indicadores:** a cada objetivo estratégico se le asociará un indicador medible para evaluar el cumplimiento, y se asociará una meta y un responsable para cada acción.
- **Creación del Balanced Scorecard:** se tomará todo lo realizado en los pasos anteriores y se estructurará el Cuadro de Mando Integral que sea de conocimiento para toda la corporación.

La siguiente figura resume la metodología a emplear en esta memoria

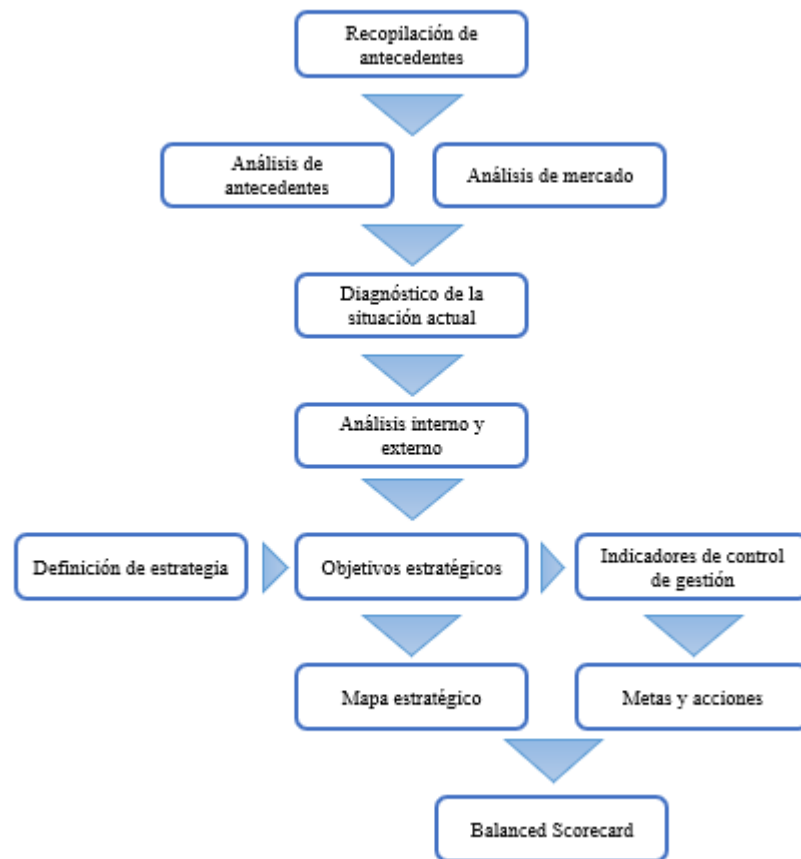


Ilustración 4 Metodología a utilizar para la memoria

Fuente: Elaboración propia

6. CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

6.1. Historia de la empresa

Construyendo Mis Sueños es una corporación sin fines de lucro que nace el año 2002 como un proyecto académico de estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, con la finalidad de aportar y mejorar la competitividad de emprendedores y empresas de menor tamaño. Desde sus inicios ha contribuido a la formación integral de los estudiantes de la Universidad de Chile y a la vinculación de la universidad con la comunidad, por lo cual en el año 2007 pasa a ser un programa formal de la Escuela de Ingeniería y Ciencia. En el año 2014, dada su constante y creciente operación, se convierte en corporación de derecho privado, sin fines de lucro, al alero de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, firmando un convenio de colaboración y un contrato de comodato con la misma. Desde entonces, Construyendo Mis Sueños no ha cesado en su labor formativa, tanto con los emprendedores, micro y pequeños empresarios, como con los alumnos de la Universidad de Chile que se interesan por el tema.

Al lograr su independencia como corporación y al salir un nuevo proyecto de Sercotec, Construyendo Mis Sueños decide postular para su adjudicación, es así como logra convertirse en operador del Centro de Desarrollo de Negocios de San Bernardo, el cual abrió sus puertas el día 27 de octubre de 2015, siendo uno de los primeros del proyecto. Al salir nuevos centros para ser adjudicados, la corporación ganó la operación de Estación Central en 2016, y luego en 2017 debido al prestigio y conocimiento de operación, logró también obtener los centros de Maipú y Las Condes.

El ser operador de este proyecto es uno de los pilares para que la corporación pueda tener fondos para trabajar en sus otros proyectos, tales como realizar cursos académicos en la Universidad de Chile, programas de formación, capacitación, diagnóstico y asesorías, y así también generar material educativo de gestión de emprendimiento. Otra de las aristas que busca la organización es llevar proyectos que traten con la inclusión, inmigración u otro tipo de apoyo a la micro y pequeña empresa.

6.2. Características de la organización

Misión

“Diseñar, desarrollar y transferir herramientas y programas que permitan apoyar el desarrollo del emprendimiento y el sector de la micro y pequeña empresa en Chile y el Mundo, con especial énfasis en aquellas personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social”.

Visión

“Buscamos un Chile y un mundo, donde la microempresa compita en igualdad de condiciones en el mundo empresarial, de manera que el microempresario pueda ejercer a cabalidad el día a día diciendo: Yo puedo”.

Valores Institucionales

Adicionalmente, dentro de las ideas y conceptos que inspiran la misión y visión de la corporación, están los siguientes valores y principios institucionales:

- Tener pasión por lo que se hace y amor en lo que se hace.
- Promover la existencia de un equipo cercano con pluralismo, diversidad y libertad de expresión.
- Realizar cada trabajo con excelencia y calidad.
- Desarrollar responsabilidad social en el mundo universitario, en la formación de profesionales y en el sector empresarial, sin caer en el asistencialismo.

6.3. Organigrama

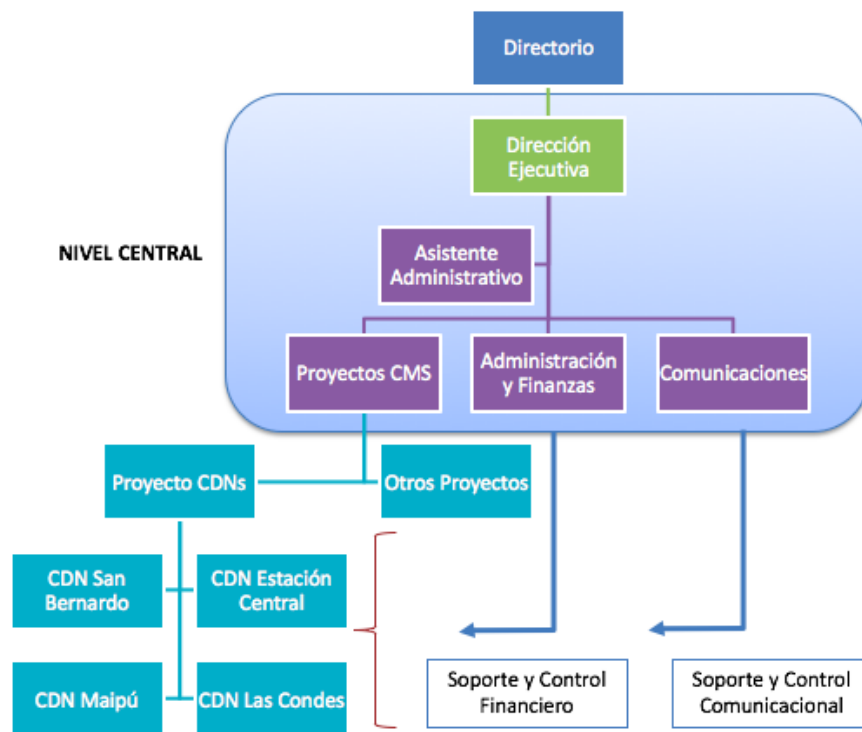


Ilustración 5: Organigrama Construyendo Mis Sueños

Fuente: Construyendo Mis Sueños

Construyendo Mis Sueños cuenta con una estructura jerarquizada, como la mayoría de las organizaciones, con áreas y funciones determinadas. Es importante señalar que esta estructura sufrió un cambio organizacional reciente.

- **Directorio:** Compuesto por actores relevantes del emprendimiento y académicos de la Universidad de Chile. Es liderado por un presidente.

- **Dirección ejecutiva:** Es el cargo de liderazgo en gestión de la corporación, y Solsiré Giaverini es quien ejerce en este cargo. Se destaca que es también fue la fundadora de la corporación.
- **Coordinación de proyectos:** Es el cargo que coordina con la operación de los Centros de Desarrollo de Negocios, vinculación con las asesorías y cursos con la Universidad de Chile y otros proyectos en los que esté emprendiendo la corporación. Katherine Aedo es quien ejerce este cargo.
- **Administración y finanzas:** Es el cargo que se encarga de los análisis contables y administrativos de la corporación y de todos sus proyectos. Maritza Araya es quien ejerce en este cargo.
- **Comunicaciones:** Es quien se encarga de las comunicaciones corporativas, gestión de prensa, eventos y editorial de la corporación. María José Gamonal es quien ejerce en este cargo.
- **Asistencia administrativa:** Se encarga de mantener y preparar conciliaciones bancarias, confección de libros de compras, ventas y honorarios, y responsable de mantener resultados finales a cargos superiores. Alexis Tapia es quien ejerce en este cargo.

6.4. Centros de Desarrollo de Negocios

Dentro del programa de la presidenta Michelle Bachelet, se creó una red de Centro de Desarrollo de Negocios, o CDN, como apoyo a los emprendedores y pequeños empresarios. Este proyecto fue encargado al Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, y ratificado en la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento que impulsa el ministerio. Es ejecutado por el Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec).

Esta iniciativa fue impulsada con el acuerdo conjunto de los gobiernos de Chile y Estados Unidos en julio de 2014, en materia del Emprendimiento y Crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Este acuerdo comprometió asesoría técnica, capacitación y colaboración del gobierno norteamericano para la implementación de los Centros de Desarrollo de Negocios. La contraparte de este acuerdo es Small Business Development Centers (SBDC), una red de más de mil puntos de atención integral y principal fuente de asesoría técnica para micro y pequeñas empresas estadounidenses, los que son parte de los programas de la Agencia Gubernamental e impulsados por la University of Texas at San Antonio (UTSA).

Los CDN se define como un espacio en donde la comunidad empresarial de menor tamaño y emprendedora encontrará apoyo técnico integral y efectivo para desarrollar su potencial empresarial para sus negocios, a través de asesoría especializada o general, junto a un proceso de acompañamiento y seguimiento en un plan de trabajo.

El objetivo de los CDN, entonces, es contribuir al aumento de la productividad y sostenibilidad de las empresas, aspirando a ser un modelo de trabajo concordado que se basa en el esfuerzo, constancia y compromiso de los empresarios y emprendedores, hombres y mujeres, para llevar adelante sus negocios.

6.4.1. Actores involucrados

Los actores involucrados en el proyecto de los Centros de Desarrollo de Negocios son los siguientes:

1. **Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec)**, quien bajo el mandato del Gobierno de Chile tiene por misión implementar los centros, entregar lineamientos estratégicos y administrativos para la gestión del proyecto.
2. **Gerencia de Centros de Desarrollo de Negocios de Sercotec**, quien tiene a cargo el diseño conceptual, operativo y regulador de los centros. También otorga apoyo técnico y metodológico a los centros, y es también quien licita el proyecto para que sean adjudicados por los operadores.
3. **Dirección Regional de Sercotec**, quien es la contraparte regional de Sercotec y es responsable de apoyar la correcta operación de los centros de la región.
4. **Gobierno Regional**, quien es la administración superior de cada región en el país. Vela por el fomento productivo en los diferentes sectores económicos de la región, y en el proyecto de los CDN entrega los lineamientos del desarrollo productivo y económico para trabajar en cada centro, pudiendo promover el apalancamiento de recursos para la implementación y la gestión del proyecto.
5. **Actores públicos regionales y nacionales**, los cuales se definen como los que coordinan acciones y encadenan la oferta del fomento productivo en beneficio de la empresa de menor tamaño y el apalancamiento de los recursos.
6. **Actores privados**, son alianzas estratégicas que fortalecen los servicios de los Centros de Desarrollo de Negocio. Suelen ser entidades de educación, organizaciones no gubernamentales, consultoras especializadas, instituciones financieras, entre otras.
7. **Operadores de Centros de Desarrollo de Negocios**, quienes son personas jurídicas de derecho público o privado que son seleccionados para gestionar administrativamente cada centro. Sercotec les otorga un presupuesto anual para la operación autónoma, pero teniendo las restricciones de cumplimiento entregadas en el Manual de Operaciones.

6.4.2. Modo de operación

Los Centros de Desarrollo de Negocios son licitados de forma pública y deben regirse según el convenio establecido por Sercotec. Para asegurar que los centros ofrezcan servicios consistentes y bajo los mismos parámetros, Sercotec desarrolló un Manual Operativo bajo el cual deben operar todos los centros. Esto es de gran importancia, ya que establece procedimientos, funciones operativas y estándares de acreditación que constituyen restricciones y estructuras para todos los CDN.

El Centro de Desarrollo de Negocios presta servicios integrales de alto valor durante toda la atención. Este servicio parte con un diagnóstico, sigue con la definición de un plan de trabajo y continúa con acompañamiento de mediano a largo plazo en la implementación del plan, para asegurar impacto económico en la empresa atendida; es decir, que aumenten sus ventas, que genere empleos o que obtenga financiamiento.

Los servicios del Centro incluyen mentoría y asesoría técnica de alto valor, capacitación general y especializada, acceso a oferta financiera, investigación aplicada de negocio y mercado, y vinculación y articulación con el ecosistema productivo local, en beneficio del cliente.

Se definen como parte de sus servicios:

1. **Asesoría:** orientación y acompañamiento a la empresa que realiza el asesor para que ésta logre un crecimiento sostenible en el tiempo. El objetivo es fortalecer la capacidad de gestión del dueño, dándole formación a su característica empresarial. Cuando se diagnostica la empresa, se debe hacer un plan de trabajo para cumplir el objetivo, y éste tiene una duración desde tres a un año, según el plan de trabajo.
2. **Capacitación:** perfeccionamiento de capacidades a través de un programa estructurado que aporta conocimientos, ya sea a través de seminarios, charlas, talleres, cursos o conferencias.
3. **Acceso a oferta financiera:** a través de las alianzas generadas con instituciones bancarias, o entidades de financiamiento, los centros pueden otorgar asesoramiento en cómo conseguir acceso financiero.
4. **Investigación aplicada de negocio y mercado:** el centro mantiene un reservorio actualizado con información aplicable a negocios y que sirve de utilidad para cada caso de estudio.
5. **Vinculación y articulación al ecosistema productivo local:** el centro provee su vínculo a con entidades públicas o privadas que puedan potenciar el crecimiento del negocio, y que aporten en el plan de trabajo.
6. **Generación de alianzas con instituciones del territorio** para la prestación de servicios temáticos o sectoriales el centro establece alianzas en base a las necesidades territoriales de la comunidad.

El centro en sí funciona de forma autónoma en base a la gestión de su propia dirección, pero siguiendo un lineamiento con su operador, si es que así fue acordado. El centro debe rendir sus operaciones y funcionamiento al operador, y éste a su vez le rinde a Sercotec, quien vela por un correcto funcionamiento operacional y administrativo.

6.4.3. Estructura organizacional

El personal y sus funciones está determinado por el tamaño del centro, los cuales pueden ser grandes, medianos o pequeños. El tamaño está determinado por la densidad territorial, los rubros económicos y el porcentaje de emprendedores y empresarios de la zona. Todos los centros operados por CMS son de tamaño mediano, lo que se traduce a 7 empleados por centro, es decir, un director, un asistente ejecutivo, un asistente administrativo, dos asesores senior y dos asesores junior.

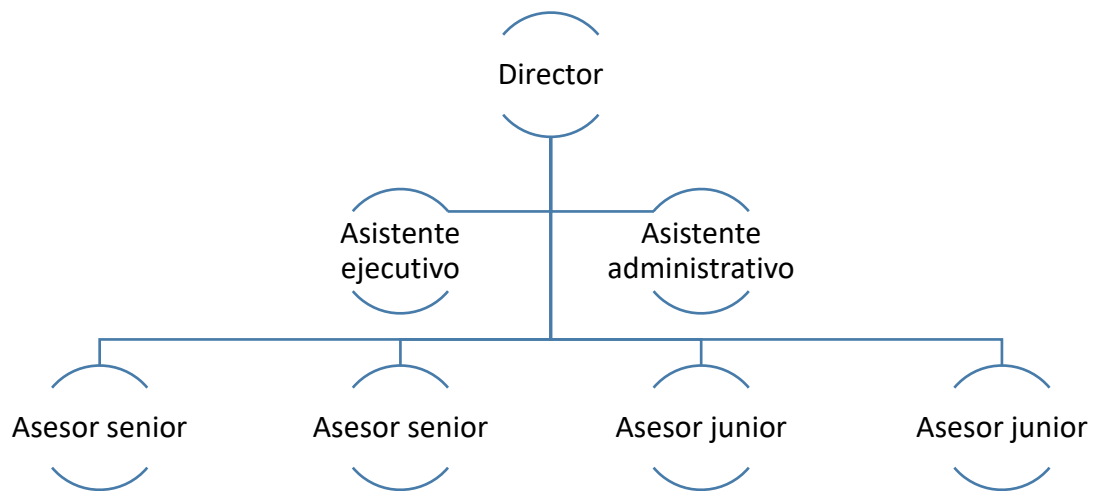


Ilustración 6 Organigrama Centro de Desarrollo de Negocios tamaño mediano

Fuente: Elaboración propia

1. **Director:** profesional responsable de representar al centro en su territorio, liderar, asegurar y supervisar su correcto funcionamiento y lograr el cumplimiento de las metas propuestas. Lidera la planificación estratégica del centro y coordina lo que conlleva.
2. **Asistente ejecutivo:** encargado de gestionar los clientes y asistentes responsables de prestar orientación a los distintos usuarios.
3. **Asistente administrativo:** encargado de llevar las labores administrativas del centro.
4. **Asesor senior:** profesional que acompaña de manera integral en el proceso de modernización de la empresa, contribuyendo a avanzar en su proceso de crecimiento. Se espera que desarrolle las asesorías para los usuarios de nivel 2 y 3.
5. **Asesor junior:** profesional que acompaña de manera integral en el proceso de modernización de la empresa, contribuyendo a avanzar en su proceso de crecimiento. Se espera que desarrolle las asesorías para los usuarios de nivel 1 y 3.

6.4.4. Clientes

Los clientes de los centros son emprendedores, microempresarios y pequeños empresarios, definiendo como cliente al emprendedor o empresa existente que ha llenado y firmado la solicitud de asesoramiento requerida y que ha recibido asesoría técnica para iniciar una empresa y/o mejorar un negocio existente. Existen también emprendedores con potencial de ser clientes, los cuales llegan al centro y también pueden tomar charlas y cursos. La segmentación se realiza en tres niveles:

1. **Emprendedores, Nivel 1 (N1):** Clientes que desean comenzar un nuevo negocio o están en las etapas iniciales de puesta en marcha de una iniciativa, o bien una actividad económica que ejerza de manera informal.
2. **Empresas establecidas, Nivel 2 (N2):** Clientes que tienen empresas en operación. Estos pueden acudir, entre otras razones, para: 1) buscar oportunidades o formas de expandir o mejorar sus negocios; 2) tienen un problema específico o necesidad que debe ser resuelta; y/o 3) están atravesando por una crisis de mercado.
3. **Gacelas, Nivel 3 (N3):** Empresas establecidas con alto potencial de crecimiento.

6.4.5. Impacto económico

La medición del éxito del Centro de Desarrollo de Negocios es mediante la evaluación del impacto económico que generen en sus clientes. Un impacto es la variación positiva en uno o más indicadores que mide Sercotec, el cual tiene un sistema de control de todos los centros mediante el software NeoSerra con información de cada cliente, su asesor, su tiempo de asesoría e información inicial y de su proceso de crecimiento en el centro.

Los impactos relevantes para la medición del rendimiento de los centros son:

1. Número total de clientes asesorados al año.
2. Número de clientes con aumento de ventas.
3. Número de nuevos empleos formales creados.
4. Monto de financiamiento obtenido y declarado por los clientes.

Cada centro tiene una meta específica, el cual depende de su contexto territorial y tipo de centro, y es acordada entre el operador y Sercotec.

6.4.6. Proceso de atención de los Centros de Desarrollo de Negocios

El servicio de atención sigue el siguiente proceso:

1. **Llegada de clientes:** el contacto puede llegar al centro mediante información por páginas, referencias, espontáneo o a través de charlas.
2. **Evaluación de contacto:** una vez llega el contacto, éste agenda una reunión con el asistente ejecutivo, quien evalúa el caso y determina si el contacto debe pasar a asesoría para firmar la solicitud de servicios del centro y transformarse en cliente, o si debe pasar por la capacitación de “Cómo iniciar mi negocio” primero, para luego evaluar nuevamente si es potencial cliente. En caso de ser contacto espontáneo, es evaluado por el asistente administrativo, quien da información solicitada o deriva al asistente ejecutivo.
3. **Asesoría y/o capacitación:** si es un cliente que se encuentra en asesoría, este tiene una asesoría inicial con su asesor para realizar un diagnóstico y luego un plan de trabajo para lograr un impacto económico. Si es un contacto derivado a capacitación, este debe realizar el seminario para lograr un modelo de negocios, y luego pasar a asesoría.
4. **Fin de plan de trabajo:** una vez que se logra el objetivo del plan de trabajo, el cliente puede determinar si seguir con otra necesidad que tenga de su negocio.

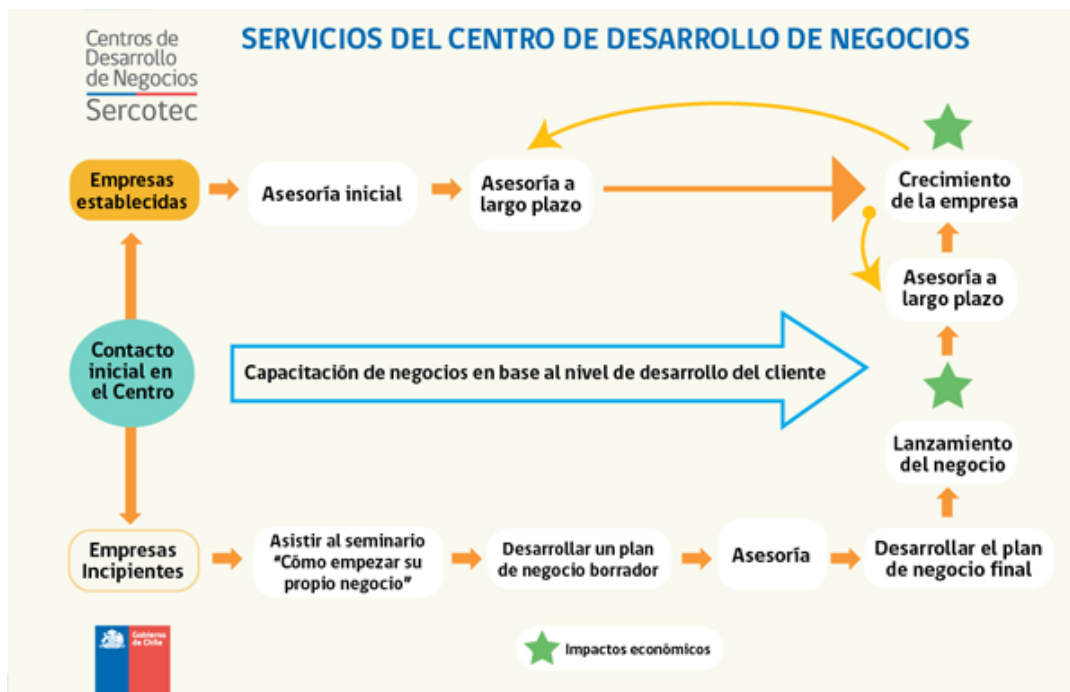


Ilustración 7 Servicios del Centro de Desarrollo de Negocios

Fuente: www.centroschile.cl/nuestros-servicios.

El modelo de atención del proceso de la asesoría misma que trabajan el asesor y el cliente es un ciclo que se resume en el siguiente diagrama.

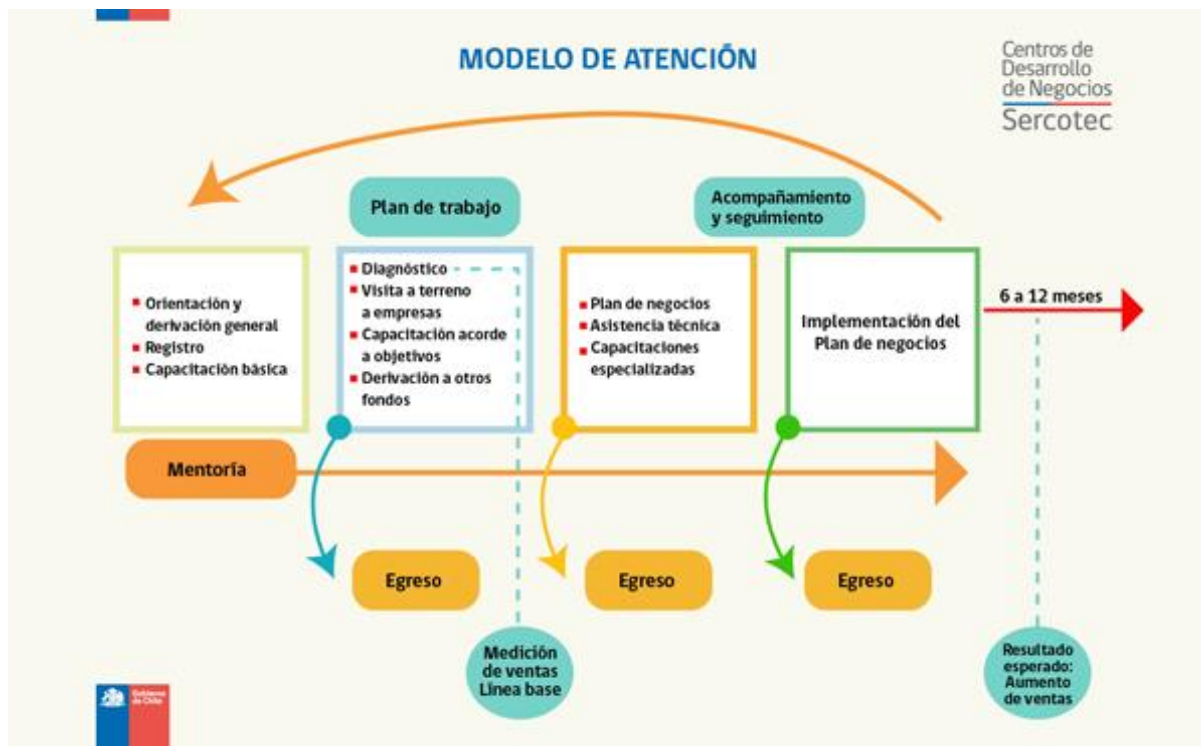


Ilustración 8 Modelo de atención del CDN

Fuente: www.centroschile.cl/nuestros-servicios.

El modelo comienza con una mentoría para realizar el diagnóstico de la situación actual del negocio, luego se realiza un plan de trabajo conjunto con la empresa que permita su crecimiento. Si el cliente tiene una necesidad de orden o derivación, y la consigue en este paso, puede egresar del proceso, ya que logró su expectativa, de lo contrario pasa a la etapa siguiente de asesoría especialidad. Si el cliente consigue su satisfacción en esta etapa, puede egresar, de lo contrario sigue a la implementación de su plan de negocios. Un plan de trabajo puede durar entre 6 a 12 meses, y su nivel de éxito se mide cuando se genera impacto.

6.5. Construyendo Mis Sueños como operador de Centros de Desarrollo de Negocios

Construyendo Mis Sueños es operador de cuatro Centros de Desarrollos de Negocios de tamaño mediano en la Región Metropolitana. El centro en sí es una estructura en una posición donde pueda abarcar varias comunas aledañas acorde a densidad de población y actividad económica. Los centros pueden contar con oficinas satélites, lo que significa que, debido a la posible lejanía, ciertos días hay asesores que van a comunas sin centro y atienden en las municipalidades. Los territorios y fechas de apertura se muestran a continuación:



Centro de Desarrollo de Negocios de San Bernardo

- Apertura: 27 de octubre, 2015.
- Cuenta con oficinas satélites en La Pintana, Buin, Paine y Calera de Tango.



Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central

- Apertura: 13 de marzo, 2016.
- Cubre el territorio de Estación Central, San Miguel, Cerrillos y Pedro Aguirre Cerda.



Centro de Desarrollo de Negocios de Maipú

- Apertura: 16 de marzo, 2017.
- Cuenta con oficina satélite en Padre Hurtado.



Centro de Desarrollo de Negocios de Las Condes

- Apertura: 21 de marzo, 2017.
- Cubre el territorio de Las Condes, Lo Barnechea y Vitacura, en la cual tiene oficina satélite.

Ilustración 9 Territorio y apertura de CDN

Fuente: www.centroschile.cl

Construyendo Mis Sueños ha capacitado a 6.000 empresarios desde 2002, los cuales se enfocaban principalmente en capacitaciones de modelo de negocios, uso de tecnologías y educación de financiera. Los Centros de Desarrollo de Negocios con la primera instancia que tiene la corporación de dar asesorías integrales con planes de negocio de ventas, empleo y financiamiento, junto con múltiples capacitaciones en paralelo.

Los primeros años de funcionamiento del Centro de Desarrollo de San Bernardo marca el inicio de CMS como operado. Este fue un pilar fundamental de aprendizaje para los otros centros en cuanto a relación con el medio, vinculación, alianzas estratégicas ya formadas tanto con el sector público y privado y finalmente, economías de escala en administrativos, dado que, en su primer año, no logró cumplir con todos los indicadores solicitados en el software. En la siguiente ilustración se aprecia la visualización del tablero en NeoSerra.

TABLERO GENERAL

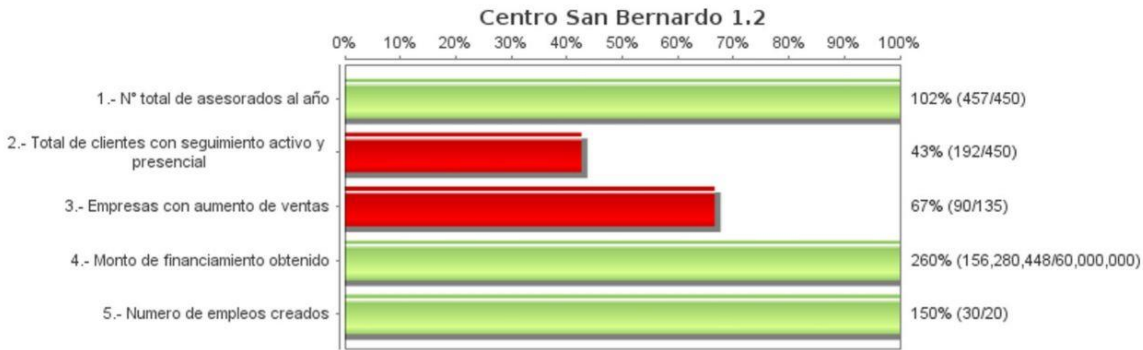


Ilustración 10 Tablero de impactos CDN San Bernardo

Fuente: CMS

6.6. Mercado y marco institucional

6.6.1. Ecosistema público

El mercado de asesorías a microempresas y emprendedores vulnerables está financiado principalmente por organismos públicos, ya que las pequeñas empresas no pueden financiar los servicios de asesoría. El ecosistema público posee distintos actores, los cuales son representados a continuación.

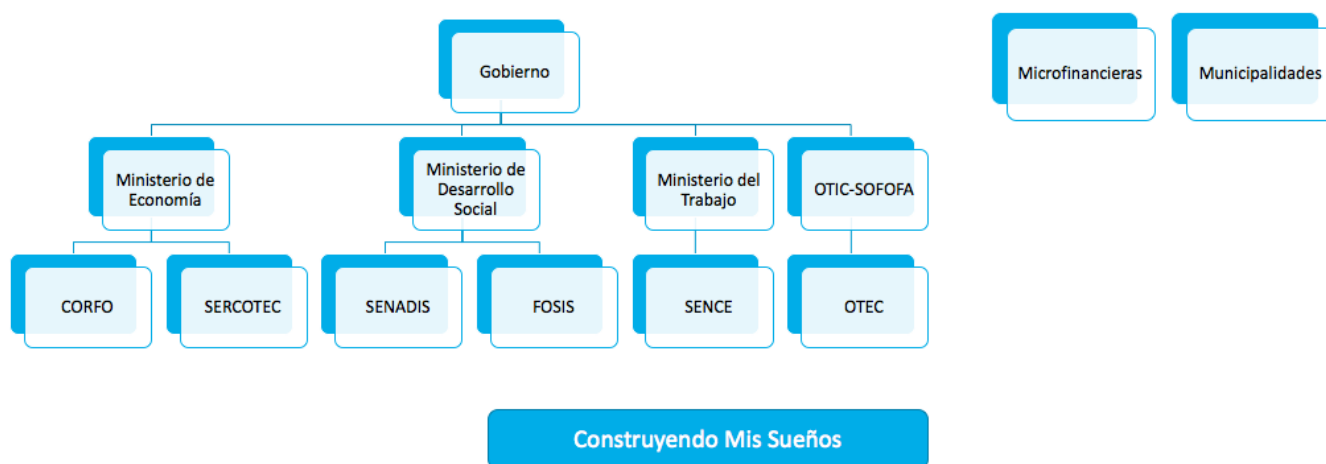


Ilustración 11 Ecosistema público

Fuente: Elaboración propia

6.6.2. Mercado Centros de Desarrollo de Negocios

El funcionamiento de los Centros de Desarrollo de Negocios está a cargo de operadores externos, seleccionados por concurso público, de los cuales 25 son entidades de educación superior. Los operadores deben cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por Sercotec, para asegurar el mismo nivel de atención en cualquier punto del país.

El primer Centro de Desarrollo de Negocios de Chile abrió sus puertas el 5 de octubre de 2015, en Valparaíso. En 2016 ya estaban en funcionamiento 35 centros, en todas las regiones del país. En 2017 ya existe una red de 51 centros desplegada en todo el territorio¹.

N°	CENTRO	TAMAÑO	OPERADOR
1	Arica	Mediano	Universidad de Tarapacá
2	Iquique	Mediano	Fundación para el Desarrollo Universidad de Tarapacá
3	Pozo Almonte	Pequeño	Universidad Arturo Prat
4	Antofagasta (Operador 1)	Mediano	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
5	Calama (Operador 1)	Pequeño	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
6	Copiapó	Mediano	Corporación para la Competitividad e Innovación de la Región de Atacama
7	Vallenar	Pequeño	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
8	Illapel	Pequeño	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
9	La Serena	Mediano	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
10	Ovalle	Pequeño	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
11	Aconcagua	Mediano	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso

¹ <http://www.centroschile.cl/quienes-somos>

12	Quillota	Mediano	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso
13	San Antonio	Pequeño	Universidad de Valparaíso
14	Valparaíso	Grande	Cámara Regional de Comercio y la Producción de Valparaíso A.G.
15	Colina	Mediano	Corporación Santiago Innova
16	Estación Central	Mediano	Construyendo Mis Sueños
17	Independencia	Grande	Universidad Central
18	La Florida	Mediano	Fundes Chile S.P.A.
19	Las Condes	Mediano	Construyendo Mis Sueños
20	Maipú	Mediano	Construyendo Mis Sueños
21	Melipilla	Mediano	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
22	Ñuñoa	Mediano	Fundes Chile S.P.A.
23	Pudahuel	Mediano	Centro de Servicios Universidad Central de Chile S.A.
24	Puente Alto	Pequeño	Centro de Servicios Universidad Central de Chile S.A.
25	Quilicura	Pequeño	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
26	San Bernardo	Mediano	Construyendo Mis Sueños
27	Santiago	Grande	Corporación Santiago Innova
28	Talagante	Pequeño	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
29	Rancagua	Mediano	Asesorías e Ingeniería Corporativa Ltda. INGEPLUS
30	San Fernando	Mediano	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
31	Santa Cruz	Mediano	Consultorías, Asesorías y Eventos Francisco Javier Arenas Hernández EIRL
32	Cauquenes	Pequeño	Universidad Católica del Maule
33	Curicó	Pequeño	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
34	Linares	Pequeño	Universidad Santo Tomás
35	Talca	Mediano	Asesorías e Ingeniería Corporativa Ltda. INGEPLUS
36	Cañete	Pequeño	Corparauco
37	Chillán	Mediano	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
38	Concepción	Grande	Fundación Technoserve Chile
39	Los Ángeles	Pequeño	Universidad de Concepción
40	Angol	Pequeño	Universidad Arturo Prat
41	Temuco	Mediano	Universidad de la Frontera
42	Villarrica	Pequeño	Universidad de la Frontera
43	La Unión	Pequeño	Universidad Austral de Chile
44	Valdivia	Mediano	Universidad Austral de Chile
45	Chiloé	Mediano	Fundación de Desarrollo Educacional Tecnológico La Araucanía, U. de la Frontera
46	Osorno	Pequeño	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
47	Puerto Montt	Mediano	Universidad Austral de Chile
48	Aysén	Pequeño	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
49	Coyhaique	Mediano	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
50	Puerto Natales	Pequeño	Universidad Tecnológica de Chile INACAP
51	Punta Arenas	Mediano	Universidad de Magallanes

Ilustración 12 Tabla de CDN, tamaño y operadores.

Fuente: Elaboración propia

Se solicitó a Transparencia Chile información sobre el rendimiento de los Centros de Desarrollo de Negocios a nivel nacional, y fueron entregado todos los detalles de cumplimiento de indicadores hasta la fecha de petición (marzo, 2018). Condensando la información para ver el rendimiento por cada indicador, es necesario hacer una ponderación global para hacer un ranking general. Para entender como veía Sercotec a los Centros de Desarrollo de Negocios, se tuvo una reunión con Claudia Martinovic, quien es profesional de la Gerencia de Centros de Desarrollo de Negocios. Se indicó que, si bien existe mayor interés por el indicador de generación de empleos y aumento de ventas, no hay diferencia a la hora de priorizar. Por ende, se tomó un ponderados igual para todos los indicadores, evaluando cada centro por su porcentaje de cumplimiento.

En este análisis sólo se tomarán centros medianos, ya que es la primera derivada de la comparación dado el tamaño de los Centros de CMS, y se tomó el último periodo cerrado de cada centro. En algunos casos fue el primero de operación, en otros el segundo.

N°	CENTRO	ASESORADOS	AUMENTO DE VENTAS	FINANCIAMIENTO	EMPLEOS	PONDERACIÓN
1	Santa Cruz	100%	101%	917%	106%	306%
2	Temuco	117%	101%	311%	300%	207%
3	Rancagua	104%	91%	336%	160%	173%
4	Valdivia	97%	86%	274%	193%	163%
5	Copiapó	101%	99%	294%	140%	159%
6	Punta Arenas	106%	92%	206%	157%	140%
7	Melipilla	101%	88%	246%	70%	126%
8	Colina	121%	100%	155%	128%	126%
9	La Serena	118%	84%	157%	144%	126%
10	Arica	110%	100%	173%	113%	124%
11	Aconcagua	103%	84%	208%	100%	124%
12	San Fernando	104%	32%	237%	115%	122%
13	Antofagasta (Operador 1)	100%	92%	153%	141%	122%
14	San Bernardo	102%	67%	260%	50%	120%
15	Puerto Montt	102%	76%	175%	123%	119%
16	Estación Central	112%	104%	141%	107%	116%
17	Pudahuel	109%	77%	164%	112%	116%
18	Ñuñoa	119%	106%	130%	104%	115%
19	Maipú	107%	103%	138%	108%	114%

20	Iquique	102%	71%	131%	149%	113%
21	Las Condes	120%	104%	114%	112%	113%
22	Quillota	101%	104%	128%	108%	110%
23	Chiloé	105%	103%	121%	104%	108%
24	Talca	107%	87%	127%	108%	107%
25	Chillán	112%	107%	175%	25%	105%
26	Coyhaique	105%	80%	105%	128%	105%
27	La Florida	105%	100%	112%	100%	104%

Ilustración 13 Cumplimiento de indicadores CDN medianos

Fuente: Elaboración propia

En un segundo estudio, parece importante considerar el cumplimiento como un todo, y no un sobrecumplimiento, porque finalmente no porque un indicador esté muy alto, significa que se compensa que un indicador no se haya cumplido. Esto permitiría conocer realmente el ranking en base a nivel de cumplimiento, con tope 100%.

N°	CENTRO	ASESORADOS	AUMENTO EN VENTAS	FINANCIAMIENTO	EMPLEOS	PONDERACIÓN
1	Santa Cruz	100%	100%	100%	100%	100%
2	Temuco	100%	100%	100%	100%	100%
3	Colina	100%	100%	100%	100%	100%
4	Arica	100%	100%	100%	100%	100%
5	Estación Central	100%	100%	100%	100%	100%
6	Ñuñoa	100%	100%	100%	100%	100%
7	Maipú	100%	100%	100%	100%	100%
8	Las Condes	100%	100%	100%	100%	100%
9	Quillota	100%	100%	100%	100%	100%
10	Chiloé	100%	100%	100%	100%	100%
11	La Florida	100%	100%	100%	100%	100%
12	Copiapó	100%	99%	100%	100%	100%
13	Punta Arenas	100%	92%	100%	100%	98%
14	Antofagasta (Operador 1)	100%	92%	100%	100%	98%
15	Rancagua	100%	91%	100%	100%	98%
16	Talca	100%	87%	100%	100%	97%
17	La Serena	100%	84%	100%	100%	96%
18	Aconcagua	100%	84%	100%	100%	96%
19	Valdivia	97%	86%	100%	100%	96%
20	Coyhaique	100%	80%	100%	100%	95%
21	Pudahuel	100%	77%	100%	100%	94%

22	Puerto Montt	100%	76%	100%	100%	94%
23	Iquique	100%	71%	100%	100%	93%
24	Melipilla	100%	88%	100%	70%	90%
25	San Fernando	100%	32%	100%	100%	83%
26	Chillán	100%	100%	100%	25%	81%
27	San Bernardo	100%	67%	100%	50%	79%

Ilustración 14 Cumplimiento ponderado CDN medianos

Fuente: Elaboración propia

Se conservó el ranking anterior y se hizo nuevamente por rendimiento con tope. Se observa que San Bernardo es el centro con más bajo rendimiento en el periodo considerado, pero esto tiene sesgos ya que San Bernardo tiene metas más altas que la mayoría de los otros centros, pero compensa con su know-how de operación en su año anterior. Como dato adicional, en este periodo actual pudo repuntar su cumplimiento logrando cerrar bien su año.

Construyendo Mis Sueños es el tercer operador con más centros a nivel nacional, siendo superado por la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (CODESSER) e Inacap.

Dentro del marco de la memoria se tuvo entrevistas centros de otros operadores, además de la información de obtenida de los centros de Construyendo Mis Sueños, para entender la relación que mantienen en su operación, su estrategia como centro y las buenas prácticas empleadas por cada uno.

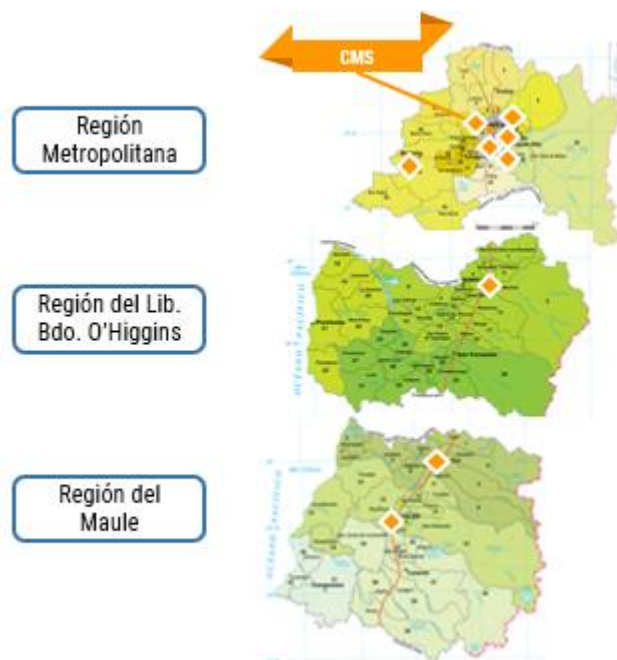


Ilustración 15 Territorio de CDN entrevistados

Fuente: Elaboración propia

<i>Centro</i>	<i>Operador</i>	<i>Entrevistado</i>	<i>Función</i>
<i>La Florida</i>	Fundes	Viviana Martínez-Conde	Directora
<i>Melipilla</i>	CODESSER	Fernando Pérez	Director
<i>Rancagua</i>	INGEPLUS	Claudio Reyes	Operador*
<i>Talca</i>	INGEPLUS	Claudio Reyes	Director
<i>Curicó</i>	INACAP	Juan Carlos Arévalo	Director

Ilustración 16 Directores entrevistados para la memoria

Cabe destacar que, por conflictos de interés, Claudio Reyes no puede ser el operador directo del centro de Rancagua, pero en su condición de fundador y exgerente general de INGEPLUS, mantiene un nexo con la operación del centro de Rancagua, así como su calidad de director del centro de Talca.

Por otro lado, no se pudo concretar reunión con el centro de San Fernando, operado por INACAP, por lo que concretó con el centro de Curicó, que, a pesar de ser pequeño, dio luces de cómo operaba INACAP en su rol.

7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

7.1. Análisis externo

El análisis externo por realizar en este trabajo de memoria permitirá determinar oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el proyecto de Centros de Desarrollo de Negocios de Construyendo Mis Sueños.

7.1.1. Análisis PEST

El objetivo del análisis PEST es indagar sobre el entorno que afecta el proyecto en el desarrollo de su función. Las dimensiones por evaluar son la política, económica, social y tecnológica.

7.1.1.1. Ámbito político

En el ámbito político, el único rol de relevancia es Sercotec, debido a que es una corporación de derecho privado y dependiente de ministerio. Y si bien, los altos cargos gerenciales varían acorde al gobierno de turno, no cambia su misión ni visión de proyecto de Centros de Desarrollo de Negocios. De hecho, el proyecto no cambia su mirada en el proceso de ejecución que tiene desde el 2014 hasta el 2019, que es el tiempo de implementación, y luego de eso se realizará la evaluación y mejoramiento para establecer los cambios que se sean requeridos.

- Servicio de Cooperación Técnica

El Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) es una corporación de derecho privado, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicado a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. Tiene por objetivo mejorar las capacidades y oportunidades de emprendedores y empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, a través de orientación para obtención de fondos como el Capital Semilla Emprende y Capital Abeja Emprende; fortalecimiento de actividades a través del fondo de desarrollo de negocios Crece; apoyo para enfrentar en los desafíos de su actividad a través de asesorías empresariales que se generan en los Centros de Desarrollo de Negocios, capacitación propia a través del Portal de Capacitación y apoyo colaborativo de las comunidades a través del Programa de Fortalecimiento de Barrios Comerciales.

Cabe mencionar que, en una encuesta de percepción de los centros, los clientes tienden a pensar que este proyecto de Sercotec apunta a sectores vulnerables, no, así como Corfo quien tiene el prestigio de apoyar a todo tipo de empresas de menor tamaño. Esto va en desmedro de obtener clientes grandes, y genera la necesidad de promover el trabajo de los centros para tener mayor prestigio en todos los segmentos de clientes.

- Regulaciones

Las regulaciones que tiene el proyecto CDN son las que se firman en el modo de operación y cumplimiento de verificación de gestión impuestos en el acuerdo de operación. Dentro de estas están la generación de impactos respaldados en documentos físicos y en la plataforma NeoSerra, la rendición de gastos que debe realizar cada centro de forma independiente y el no incurrir en faltas de distinto grado que presenta el convenio.

Una de las regulaciones que también impone Sercotec, es el cumplimiento de indicadores de gestión de cada centro. Para los centros con operación en Construyendo Mis Sueños, las metas que han puesto son las siguientes:

Centro	Periodo	Fecha	Clientes	Ventas	Financiamiento	Empleos
San Bernardo	1	18/08/2015 al 17/08/2016	315	30	20 empresas	10
	2	18/08/2016 al 17/08/2016	450	135	\$60.000.000	60
	3	18/08/2017 al 31/07/2018	450	100	\$80.000.000	23
Estación Central	1	30/11/2016 al 30/11/2017	283	85	\$41.233.000	28
	2	1/12/2017 al 30/11/2018	450	135	\$42.000.000	30
Maipú	1	26/12/2016 al 26/12/2017	258	77	\$35.000.000	25
	2	27/12/2017 al 30/11/2018	450	135	\$35.000.000	25
Las Condes	1	26/12/2016 al 26/12/2017	258	77	\$50.000.000	25
	2	27/12/2017 al 30/11/2018	450	135	\$50.000.000	20

Ilustración 17 Metas para CDN de CMS

Fuente: Transparencia Chile.

“Clientes” hace referencia a la cantidad de clientes que están en el centro, “Ventas” a la cantidad de empresas que registran impacto de aumento de ventas, “Financiamiento” al monto en financiamiento que las empresas acceden gracias al apoyo de la asesoría del centro, excepto en el primer periodo de San Bernardo, en donde se evaluaba la cantidad de empresas que accedían a financiamiento, y “Empleos” que es la cantidad de empleos formales generados por asesorías que declara una empresa.

7.1.1.2. **Ámbito económico**

En el ámbito económico es importante enfocarse en el mercado de los microempresarios, los cuales se desglosan del estudio de la Encuesta de Microemprendimiento (EME) que realiza el Instituto Nacional de Estadística (INE).

- **Encuesta EME**

Esta encuesta tiene por objetivo caracterizar a los microempresarios que se desarrollan a nivel nacional, permitiendo conocer las limitantes y los elementos facilitadores que tienen las unidades económicas de menor tamaño. Es realizada por INE en conjunto con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

Para entender las áreas de desarrollo según la actividad económica, la EME caracteriza a los 1.992.578 de emprendedores declarados en la encuesta y los agrupa según su rubro. Esto arroja que los micro emprendedores se desempeñan principalmente en comercio, servicios e industrias manufactureras. El desglose también se realiza por género del emprendedor.



Ilustración 18 Caracterización por rubro y género del emprendedor

Fuente: Síntesis de resultado, Encuesta de Microemprendimiento 2017, INE

Es importante también entender que los micro emprendedores suelen tomar su emprendimiento como su forma de ganarse la vida, por lo que su distribución de ganancias es un factor relevante. Las ganancias generales se concentran principalmente en los tramos de menos ingreso.

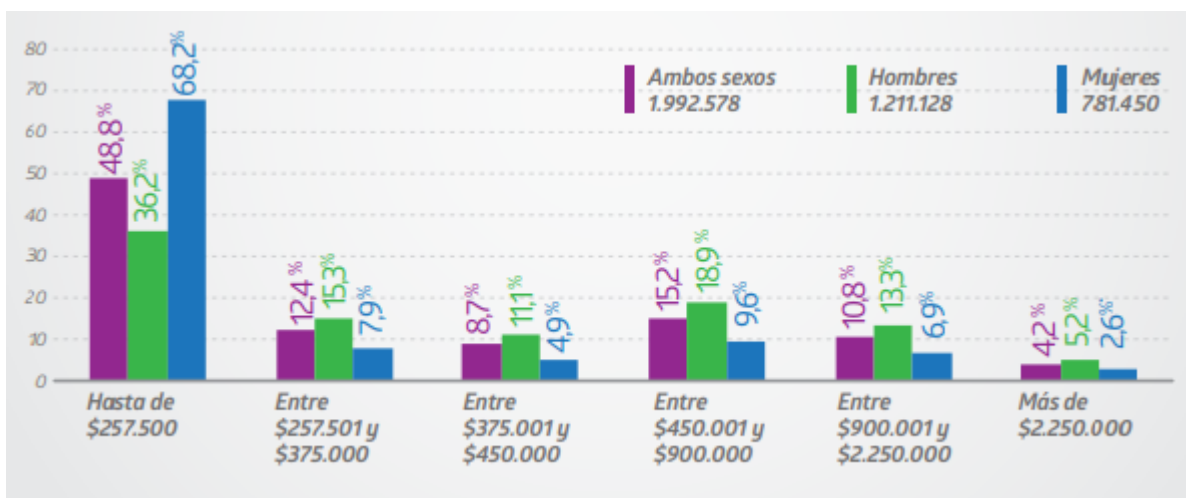


Ilustración 19 Tramos de utilidades de microempresarios

Fuente: Síntesis de resultado, Encuesta de Microemprendimiento 2017, INE

La presencia de emprendedores y pequeños empresarios va en aumento, y la capacidad de atención de los centros se va haciendo escasa al colapsar con los horarios. Hay núcleos empresariales que no cuentan con Centros de Desarrollo de Negocios, como el caso de Providencia en Santiago, por ejemplo, y otras localidades del país, que por densidad poblacional y actividades económicas podrían tener un centro de tamaño grande.

7.1.1.3. Ámbito social

En el ámbito social, teniendo en conocimiento los datos de la encuesta EME expuestos anteriormente, se puede sumar que:

- Existe un alto interés en el emprendimiento en el último tiempo, y se debe a las características de la población y su cambio generacional. Está por ejemplo el caso de los millenials, que es la generación actual entre los 20 a 35 años, y posee ciertas características que los hace tener una alta capacidad de emprendimiento y éxito colectivo, según el estudio “BNP Paribas Global Entrepreneur Report 2016”. Entre las características está el espíritu colaborativo al saber crear fuertes alianzas entre ellos. Un ejemplo concreto son la proliferación de los cowork, lugar que reúne a emprendedores que ejecutan sus negocios con opción a interactuar entre ellos. Otra característica es la preparación al entender que la educación es esencial para lograr un alto éxito en la vida y cumplir sus expectativas. Como tercera característica se considera su alta confiabilidad por el emprendimiento, es decir, que creen en un futuro mejor para ellos cuando ponen su pasión y empeño en lograr sus objetivos, sabiendo que la libertad al tener capacidad de decisión propia es algo que les trae recompensas cognitivas. Como cuarta característica está el sentimiento de protección que se siente por sus familias. La digitalización es otra característica, puesto que esta generación ha crecido con un acceso ilimitado de información y alcances tecnológicos. Y la última característica es como se refleja el sentimiento de responsabilidad en esta generación, al notarse mayor preocupación por su salud, finanzas y medio ambiente. Cabe destacar que

estas características no son exclusivas ni inclusivas para este rango etario, dado que es posible encontrar las mismas o diferentes en el mismo rango etario o diferente.

- Existe una necesidad implícita para el gobierno de Chile de potenciar los emprendimientos como método de desarrollo de vida, lo que se evidencia con el alto apoyo otorgado a las pequeñas empresas con diferentes fondos de inicio de actividades (Crece, Semilla, Abeja, CORFO, Fosis). La justificación para esto es que, con el crecimiento poblacional, es necesario buscar nuevos métodos que permitan que la economía crezca, y mediante emprendimiento es posible lograr una generación de nuevos empleos y se generen recursos.

7.1.1.4. **Ámbito tecnológico**

En el ámbito tecnológico se pueden destacar algunos puntos, como:

- Actualmente las redes sociales están alcanzando un punto alto de desarrollo muy alto para la sociedad actual. Esto va directamente en beneficio a la necesidad de darse a conocer de forma masiva para los emprendedores y microempresarios.
- El uso de redes para compartir la información en línea mediante internet facilita una gestión del conocimiento entre organizaciones del mismo rubro e incluso otros centros. El uso de la bibliotecas virtuales y buscadores también permite un nivel ilimitado de información para usar en casos de estudio.
- El uso y traspaso de información ya no tiene impedimentos geográficos y la distancia no es limitación.
- El uso de softwares internos para el control de gestión, como NeoSerra en caso de Sercotec, permite una visión interna y con mirada general para optimizar los procesos que van más lentos o potenciar los que van por un buen camino.

7.1.2. **Análisis de competidores y colaboradores**

Dado el caso, no se consideró necesario realizar un análisis de las fuerzas de Porter, debido a que es una organización pública de servicios.

De la investigación realizada, no se puede definir una competencia principal, ya que en el caso del segmento de emprendedores y microempresarios del proyecto Centros de Desarrollo de Negocio, existen organizaciones que se encargan de complementar el servicio otorgado.

Está el caso de las empresas incubadoras, son organizaciones que están concebidas para acelerar el crecimiento e impulsar el éxito de los emprendimientos. Facilitan recursos económicos y logísticos, como facilitando espacios de trabajo, inversiones, asesorías y redes de contactos. Para ser parte de las empresas incubadoras hay que postular en los procesos abiertos que realizan, ya que, por cota de recursos, son seleccionados quienes tengan el mayor potencial de crecimiento. Las incubadoras se financian a través de fondos y subsidios entregados por Corfo. Algunas incubadoras son Imagine Lab de Microsoft, Start Up Chile, la Red de Emprendimiento de INACAP, Incubadora ME del Club de Mujeres Empresarias, Innovo USACH de la Universidad de Santiago de Chile, Corporación Santiago Innova quien también es operador de Centros de Desarrollo de Negocios, entre otros.

Algunas universidades también tienen sus centros de emprendimiento, con objetivo a promoción del emprendimiento universitario. Otorga los mismos recursos que las incubadoras, pero con foco a desarrollar conocimientos, habilidades, actitudes y competencias para los estudiantes que busquen emprender. Además, sirve como iniciador de nuevos proyectos para Universidades. Algunas universidades con centros de emprendimiento son la Universidad San Sebastián, la Universidad Católica, la Universidad Técnica Federico Santa María, la Universidad de Concepción, entre otras. La Universidad de Chile también cuenta con concursos para emprendedores, en donde brindan asesoría y un premio monetario para proyectos a través de Proyecto Granada.

Para las nuevas generaciones, está muy de moda los cowork, que pueden ser encontrados ya en varios puntos de las ciudades. Banco Santander, por ejemplo, ahora cuenta con Work Café, que es un espacio gratuito en donde emprendedores pueden ir a disfrutar de sus mesas de trabajo, interactuar con otros emprendedores y con ejecutivos especialistas en asesoría financiera para poder desarrollar sus iniciativas.

Todos estos son espacios de competencia, pero actúan como complementos, ya que no hay exclusividad en las ayudas que se postulen.

7.2. Análisis interno

7.2.1. Perfil de capacidades internas

7.2.1.1. Capacidad directiva

La dirección ejecutiva de Construyendo Mis Sueños está a cargo de Solsiré Giaverini, quien cuenta con un currículum laboral que ha permitido un desarrollo amplio en temas de emprendimiento público. Siendo la fundadora de la corporación, ha incubado este proyecto desde que era un programa universitario, del cual fue la directora ejecutiva. También estuvo trabajando durante cuatro años en Sercotec como Gerente de Programas liderando, administrando y gestionando programas para el estudio, diseño, desarrollo y puesta en marcha de la oferta programática e instrumentos de apoyo para la microempresa, pequeña empresa y emprendedores. Luego, cuando el programa Construyendo Mis Sueños pasó a ser una corporación, la lideró y sigue liderando. Respecto al proyecto CDN, también fue directora del Centro de Desarrollo de Negocios de San Bernardo, teniendo una fortaleza que otros operadores no tienen: operar un centro con la experiencia de haber dirigido uno, lo que conlleva a un mayor entendimiento del proceso que significa cada uno.

En cuanto a las herramientas de gestión, la corporación realiza sesiones directivas para retroalimentarse en conjunto con las experiencias de cada centro.

7.2.1.2. Capacidad financiera

La gestión financiera de los centros es administrada por cada uno, pero rendida en presupuesto hacia el nivel central con la encargada de finanzas.

La corporación recibe fondos anuales estatales por la operación de cada centro. Cada centro recibe un monto diferente en base al estudio territorial, a la densidad poblacional y al porcentaje de potenciales clientes. Del total de fondo anual, que debe considerar gastos operativos y administrativos, Sercotec declara que un porcentaje de esos fondos son para el operador, Construyendo Mis Sueños en este caso, para cumplir sus funciones. Entonces, el nivel central es quien se encarga de la administración de fondos de los centros, y cubre todos los gastos de operación de los centros, y otros gastos que declaren y que sean correctamente rendidos. La rendición la debe realizar el asistente administrativo semanalmente hasta el miércoles de cada semana a las 18:00 horas, con toda la documentación requerida en el instructivo de rendición. La encargada de finanzas, Martiza Araya, revisa la documentación y acepta u objeta ciertas rendiciones declaradas por cada centro, antes realizar los pagos correspondientes. Las razones por las cuales se podría objetar una rendición son por falta de documentos, cambio en documentos, o que CMS no encuentre sentido a un cobro, por ejemplo, un viático que sea excesivo considerando distancia, o un gasto que no corresponda dentro de las funciones de operación.

Es importante destacar que este filtro es el primero, ya que CMS también debe rendirle a Sercotec de la misma manera para que pueda aprobar la totalidad de sus gastos. Sercotec tiene muy bien considerada la forma en que CMS realiza sus rendiciones y su instructivo, e incluso la encargada de finanzas ha sido expositora a otros operadores sobre las buenas prácticas llevadas por Construyendo Mis Sueños.

A continuación, se detalla el total de fondos entregados en la operación en cada centro en sus últimos periodos, considerando el aporte pecuniario otorgado por Sercotec y el no pecuniario declarado como aporte del operador (como la avaluación de las salas para capacitaciones, capacitaciones, practicantes, memoristas, entre otros).

<i>Centro</i>	<i>Total</i>	<i>Aporte Sercotec</i>	<i>Aporte Operador</i>
<i>San Bernardo</i>	\$377.603.559	\$254.473.280	\$123.130.279
<i>Estación Central</i>	\$328.175.393	\$252.902.138	\$75.273.255
<i>Maipú</i>	\$319.955.121	\$248.695.121	\$71.260.000
<i>Las Condes</i>	\$363.415.845	\$254.635.307	\$108.780.538

Ilustración 20 Presupuesto de CDN de CMS

Fuente: CMS

Uno de los problemas presupuestarios que presenta la corporación, es que se espera que los centros rindan la cuarta parte de su presupuesto en cada trimestre, ya que es esta rendición la que hace que Sercotec envíe el dinero correspondiente al operador. Pero en la realidad esto no ocurre, porque los centros suelen rendir más en sus últimos periodos.

En la tabla siguiente, se resume el porcentaje rendido de los centros en el periodo actual, y el periodo anterior de Estación Central.

Centro	Presupuesto anual		Porcentaje de rendición total (%)			
	Sercotec (\$)	Operador (\$)	T1	T2	T3	T4

San Bernardo	251.208.214	125.582.508	16,13	25,71	17,75	-
Estación Central (1)	252.902.138	75.273.255	14,27	18,42	28,88	40,58
Estación Central (2)	251.225.431	75.580.000	21,09	20,23	-	-
Maipú	251.566.320	72.621.400	17,42	18,10	-	-
Las Condes	254.635.281	108.730.000	22,26	15,05	-	-

Ilustración 21 Porcentaje de rendiciones CDN de CMS

Fuente: CMS

7.2.1.3. Capacidad competitiva

Construyendo Mis Sueños, al estar asociado con la Universidad de Chile, posee una ventaja competitiva porque esto le otorgó prestigio en su rol inicial de operador, lo que conllevó a tener sus otros centros.

Otra ventaja competitiva en relación con los otros operadores es que todos sus centros operados son parte de la región metropolitana, por lo que las reuniones directivas, de coordinación y de capacitación que realice son hechas en persona. Otros operadores, como INACAP, tienen centros en todo Chile, lo que implica que debe delegar la administración a las sedes, no a nivel central. Esto afecta la estrategia que se lleva en cada centro.

Por otro lado, cuenta con presencia amplia en la región Metropolitana, teniendo cuatro de los trece centros, lo que le permite también compartir las alianzas entre los centros.

7.2.1.4. Capacidad tecnológica

Cada centro, y el nivel central, tienen como ERP (Enterprise Resource Planning) a NeoSerra, el software que permite el registro de las actividades del cliente con el fin de recolectar, guardar y analizar su información. También mide el estado de cada asesor y metas de cada centro.

La plataforma no es intuitiva, pero la interfaz es amigable para poder adquirir su grado experto en poco tiempo. Sercotec realiza capacitaciones periódicas de este software porque es necesario que todo el equipo de los centros haga los registros de los clientes, ya que por práctica se establece que “lo que no está en NeoSerra, no existe”.

Para otras labores de la gestión a nivel central, como la contabilidad financiera, Excel es el software más utilizado, junto con otros programas de Office en la elaboración de reportes, informes de gestión y presentaciones a los distintos actores del proceso.

7.2.1.5. Talento humano

Construyendo Mis Sueños a nivel central cuenta con profesionales con experiencia en el ámbito de microempresas, como en la dirección ejecutiva, así como también con la encargada de proyectos, quien fue asesora en el Centro de Desarrollo de San Bernardo y formó parte de las capacitaciones a empresas de menor tamaño para Corfo. En el área de administración y finanzas, la encargada

cuenta con diecisiete años de experiencia en el área contable y tributaria, y siete años trabajando en consultoras. Dentro del equipo del nivel central, se han incorporado practicantes y memoristas de diversos rubros para apoyar en las áreas, como estudiantes de ingeniería comercial, ingeniería industrial, periodismo, contabilidad, auditoría y diseño.

A nivel de los centros, cada cargo cuenta con requisitos de experiencia en el área de emprendimiento y empresas pequeñas. Por ejemplo, los asesores junior deben contar con 3 años de experiencia, los seniors con 5 y los directores con 7. Pero estos cargos no son escogidos por el operador, si no que el operador envía una quina, es decir, nómina de cinco candidatos al puesto, y Sercotec elige el cargo final en base al currículum y entrevistas.

Construyendo Mis Sueños cuenta con un alto potencial de talento humano, la limitante es mantener la retención de sus trabajadores, dado que están en constante capacitación, pero no hay aumento de sueldo, por lo que, si hay una mejor oferta, hay incentivos para dejar el puesto en los centros.

7.2.1.6. Capacidad administrativa

Construyendo Mis Sueños carece de un área de administración propia, ya que es manejada en conjunto con el área financiera a nivel central, y a cargo del área de proyectos en caso de la administración de los centros. Hasta ahora, las áreas han funcionado bien, pero a costo de horas de trabajo extra de ambas encargadas cuando hay que realizar auditorías y revisiones. Si el crecimiento de Construyendo Mis Sueños se mantiene, será necesario que la administración del proyecto de los Centros de Desarrollo de Negocios sea responsabilidad de un nuevo recurso humano, y de esa forma el área de Proyectos pueda emprender en otras iniciativas que se alineen con la misión y visión de la corporación.

7.3. Análisis FODA

Habiendo realizado el análisis interno y externo de la Corporación Construyendo Mis Sueños, es necesario realizar la matriz FODA.

<p>Fortalezas</p> <p>F1 – Líder en presencia territorial de centros en la Región Metropolitana. F2 – Operación a nivel central y a cargo de ex directora de centro. F3 – Amplia red de alianzas compartidas.</p>	<p>Oportunidades</p> <p>O1 – Tener licitación de nuevos centros. O2 – Tener proyectos de incubación y aceleración de proyectos.</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1 – Organizacionalmente, no hay elección directa de equipos de trabajo para los centros. D2 – No hay capacidad para atender a todos los potenciales clientes de bajo impacto en los centros.</p>	<p>Amenazas</p> <p>A1 – Amplio mercado de apoyo a los emprendedores. A2 – Término de licitación por mala operación o faltas.</p>

D3 – Personal capacitado no tiene incentivos monetarios para quedarse.	
--	--

Ilustración 22 Análisis FODA proyecto CDN de CMS

Fuente: Elaboración propia

7.3.1. Matriz de posibilidades

7.3.1.1. Fortalezas / Oportunidades

- **Presencia territorial para adjudicación de nuevos centros en la Región Metropolitana (F1/O1)**

El estar presente en cuatro de los trece centros a nivel central, en conjunto con sus buenos resultados, da prestigio a la corporación para que, en caso de requerir nuevos centros en la región, Sercotec considere ceder su operación.

- **Prestigio en operación de centros para adjudicación de nuevos centros (F2/O1)**

La fortaleza de que Construyendo Mis Sueños tenga una operación a nivel central para retroalimentarse constantemente ha conllevado a buenos resultados operacionales en los parámetros que impone Sercotec, por lo que ha ganado prestigio para operar nuevos centros. Así como también influye que la directora ejecutiva haya sido directora de centros, porque ese entendimiento integral de los procesos permite que el operador pueda lidiar con los problemas de los centros de mejor forma.

- **Red de alianzas para potenciar rápidamente el crecimiento de un centro (F3/O1)**

Contando ya con cuatro centros, la red de contactos y alianzas estratégicas es una fortaleza que permitiría el crecimiento rápido de un nuevo centro de desarrollo de negocios. El know-how de un operador con experiencia apoya fácilmente el éxito de un Centro de Desarrollo de Negocios.

- **Diseñar proyecto de incubación y aceleración de proyectos (F3/O2)**

Teniendo clientes emprendedores y con empresas de menor tamaño, y alianzas estratégicas en cada uno de ellos, Construyendo Mis Sueños podría generar un proyecto para que la corporación pueda ser una incubadora y/o aceleradora de proyectos para empresas vulnerables, sumado al acompañamiento que realizan con sus centros. Esto iría en la misma línea de su misión.

7.3.1.2. Fortalezas / Amenazas

- **Ser líder en apoyo en asesorías a empresas de menor tamaño (F1/A1)**

Habiendo un mercado tan amplio en apoyo al emprendedor y empresario, Construyendo Mis Sueños podría hacerse camino para ser la organización líder en apoyo a las empresas de menor tamaño, siendo el top of mind al tratarse de este tipo de servicios, acercándose a su visión.

- **Mantener buenas prácticas de operación en sus centros (F2/A2)**

Manteniendo la operación de los centros de forma centralizada y de apoyo entre las direcciones, Construyendo Mis Sueños podría seguir manteniendo su estándar de operación creciendo y desarrollándose de forma complementaria al proceso de los centros.

7.3.1.3. Debilidades / Oportunidades

- **Segmentar a clientes para que puedan ser atendidos por otros medios de apoyo (D2/O2)**

Las reuniones de asesoría están siendo cada un mes y medio en promedio, y esto porque los asesores están copados con sus carteras de clientes. Como los clientes buscan soluciones rápidas, para evitar su fuga, se podrían dar asesorías en otros proyectos, como en uno que acelere y potencie su negocio, del mismo modo como se está haciendo en los cursos de la Universidad de Chile en alianza con Construyendo Mis Sueños.

7.3.1.4. Debilidades / Amenazas

- **Capacitaciones para potenciar habilidades técnicas (D1/A2)**

De la quina presentada por el operador a Sercotec, puede que no quede en el cargo la preferencia del operador o del centro mismo, que podía haber tenido preferencia por relación con el equipo o ciertas capacidades que hubiesen sido necesarias para el centro. Por ende, hay que realizar mayor cantidad de capacitaciones para potenciar las habilidades integrales del centro y no tener riesgo de bajo cumplimiento de indicadores.

- **Crear un área de Recursos Humanos (D3/A1)**

Existe un amplio mercado de apoyo a las empresas de menor tamaño, Sercotec y los operadores capacitan constantemente a sus asesores, y además no hay aumentos de sueldo, por lo que puede haber incentivos para que los asesores busquen una mejor oferta en otro lado, o emprendan en un proyecto de asesoría propio. Dado que no hay incentivos monetarios, Construyendo Mis Sueños debe fortalecer el sentir de los colaboradores para que la experiencia de trabajar en los Centros de Desarrollo de Negocios sea el mayor incentivo para permanecer. La corporación ya cuenta con 28 trabajadores en los centros, cinco en el nivel central y variable cantidad de memoristas, voluntarios y practicantes, debe crear un área de Recursos Humanos que se encargue del bienestar en la organización.

7.3.1.5. Matriz de posibilidades

	Oportunidades	Amenazas
	<p>O1 – Tener licitación de nuevos centros.</p> <p>O2 – Tener proyectos de incubación y aceleración de proyectos.</p>	<p>A1 – Amplio mercado de apoyo a los emprendedores.</p> <p>A2 – Término de licitación por mala operación o faltas.</p>
<p>Fortalezas</p> <p>F1 – Líder en presencia territorial de centros en la Región Metropolitana.</p> <p>F2 – Operación a nivel central y a cargo de ex directora de centro.</p> <p>F3 – Amplia red de alianzas compartidas.</p>	<p>Presencia territorial para adjudicación de nuevos centros en la Región Metropolitana.</p> <p>Prestigio en operación de centros para adjudicación de nuevos centros.</p> <p>Red de alianzas para potenciar rápidamente el crecimiento de un centro.</p> <p>Diseñar proyecto de incubación y aceleración de proyectos.</p>	<p>Ser líder en apoyo en asesorías a empresas de menor tamaño.</p> <p>Mantener buenas prácticas de operación en sus centros.</p>
<p>Debilidades</p> <p>D1 – Organizacionalmente, hay elección directa de equipos de trabajo para los centros.</p> <p>D2 – No hay capacidad para atender a todos los potenciales clientes de bajo impacto en los centros.</p> <p>D3 – Personal capacitado no tiene incentivos monetarios para quedarse.</p>	<p>Segmentar a clientes para que puedan ser atendidos por otros medios de apoyo.</p>	<p>Capacitaciones para potenciar habilidades técnicas.</p> <p>Crear área de Recursos Humanos.</p>

Ilustración 23 Matriz FODA de posibilidades

Fuente: Elaboración propia

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CONSTRUYENDOS MIS SUEÑOS

8.1. Misión y visión

Le corporación cuenta con una misión y visión declaradas, y que han sido difundidas con las áreas de trabajo en las jornadas plenarias, y también con los directores para que las conversen con sus equipos. Aun así, queda de desafío que la estrategia desarrollada quede manifestada en toda la operación de la corporación.

8.1.1. Misión

La misión de Construyendo Mis Sueños postula:

“Diseñar, desarrollar y transferir herramientas y programas que permitan apoyar el desarrollo del emprendimiento y el sector de la micro y pequeña empresa en Chile y el Mundo, con especial énfasis en aquellas personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social”.

El proyecto de Centros de Desarrollo de Negocios se sustenta en clientes que logren un alto impacto económico, por ende, habría un conflicto con la misión, dado que ésta apunta a dar un énfasis a grupos en condiciones de vulnerabilidad social. La discusión con la dirección ejecutiva conllevó a que por un lado hay que entender el concepto vulnerabilidad desde el punto de vista de la carencia de herramientas, capacidades, exposición a factores de riesgo, pero que sin duda el proyecto dejaba un poco de lado esos segmentos. Por eso es por lo que los centros acogen a todos los contactos, pero quedan como clientes los que pueden seguir el proceso de asesorías, y dan capacitación a los demás para que puedan ser futuros clientes.

La corporación ha debido acercar los centros a su misión, y el área de proyectos debe hacerse cargo de generar proyectos que logre cumplirla para los sectores de vulnerabilidad social.

8.1.2. Visión

La visión de Construyendo Mis Sueños postula:

“Buscamos un Chile y un mundo, donde la microempresa compita en igualdad de condiciones en el mundo empresarial, de manera que el microempresario pueda ejercer a cabalidad el día a día diciendo: Yo puedo”.

La cual es compartida con la mirada que tiene el proyecto de los Centros de Desarrollo de Negocios.

8.2. Estrategia para proyecto Centros de Desarrollo de Negocios

8.2.1. Tema estratégico I: Eficiencia operativa

El ser eficientes en la operación de los centros es un tema que tiene que estar presente día a día. EL prestigio que obtiene un operador para Sercotec va de la mano con el cumplimiento de indicadores

con los clientes y en la capacidad administrativa que demuestre. Un centro que rinda bien es un centro que está funcionando bien, y que no tendría cese de licitación por malas prácticas operativas.

La eficiencia operativa implica que, a menor costo, se genere una mejor calidad de los centros. Para esto se tendría que medir el tiempo de asesoría especialidad para generar impacto e imponer un estándar de atención a los clientes. Hay que buscar y conseguir eficiencias operacionales profundas y duraderas, y se logrará cuando la combinación de personas, procesos y tecnologías mejore la productividad y el valor de los centros, al mismo tiempo que reduce sus costos de operaciones.

8.2.2. Tema estratégico II: Crecimiento rentable sostenido

El negocio núcleo del proyecto es aumentar la cantidad de clientes que reciben asesoría especializada y logran generar impactos económicos importante en su crecimiento y para el país, ya que estos son los que sustentan el modelo de negocios y logran mantener el centro, lo que conlleva a tener ingresos para desarrollar otros proyectos de la corporación.

El tema para un crecimiento rentable sostenido apunta a obtener prestigio con los clientes desarrollando asesorías, y que la percepción de apoyo a las empresas pase a ser el atractivo principal. Hay que atraer, retener y fortalecer a clientes con alto potencial de crecimiento económico, para causar un mayor impacto por parte de los centros.

8.2.3. Tema estratégico III: Capacidades organizacionales

Las posibilidades estratégicas aumentan en relación directa con el fortalecimiento de las capacidades organizaciones. La estrategia requiere capacidades que están en proceso de desarrollo, que una vez que se logran, crean un crecimiento estratégico mayor y en constante progreso.

El ser un espacio de crecimiento constante de aprendizaje con un buen ambiente laboral es a lo que debe apuntar la corporación para retener a su capital humano.

8.3. Objetivos estratégicos

Para el cumplimiento de la estrategia de la empresa, es necesario asignar objetivos acordes a cada perspectiva, los cuales son descritos a continuación-

8.3.1. Perspectiva de clientes

- **Objetivo 1: Asegurar e incrementar la base de datos de los clientes potenciales**

Para mantener los indicadores que impone Sercotec en un buen nivel de cumplimiento, es importante tener una cartera de clientes que vea al centro como una oportunidad de crecimiento. No hay que quedarse sólo con los clientes que ya son parte del proyecto, porque una vez que cumplen sus metas, suelen egresar del proyecto.

- **Objetivo 2: Aumentar la calidad de atención del centro a sus clientes**

Para mantener activa la cartera de clientes, y que no se sientan sólo como una meta de los indicadores, es necesario generar una lealtad en los clientes y que ellos vean el centro como un espacio cercano y ameno.

- **Objetivo 3: Asegurar la satisfacción de los clientes con los servicios prestados**

Es importante tener y mantener la cartera de clientes activa, así como también es importante tener la satisfacción de ellos. Cada cliente debe mostrar satisfacción con el servicio que entregan los centros, ya que estos son los que darán el respaldo y prestigio de atención para futuros clientes.

8.3.2. Perspectiva financiera

- **Objetivo 4: Asegurar el ingreso del presupuesto trimestral**

Una de las preocupaciones que tiene Construyendo Mis Sueños es que los centros rindan trimestralmente su presupuesto de gastos, ya que, si rinden poco un trimestre, implica que habrá bajo ingreso para ejecutar las operaciones del nivel central.

- **Objetivo 5: Aumentar las ventas de los clientes actuales**

Para que el gobierno retorne la inversión de los centros, es necesario que se sustenten por su cuenta, es decir, que los aumentos tributarios que generen los clientes con impacto sean suficientes para cubrir la operación del centro. Actualmente Sercotec mide la cantidad de empresas que tienen aumento de ventas, pero no la suma de los aumentos, la cual tiene impuesto asociado para las empresas.

8.3.3. Perspectiva de procesos internos

- **Objetivo 6: Asegurar el cumplimiento de los objetivos impuestos por Sercotec**

Parte del rol de los operadores es cumplir con los parámetros de cumplimiento de indicadores de impacto que impone Sercotec. Construyendo Mis Sueños, para posicionarse como buen operador de centros, debe lograr cumplir todos los objetivos en el periodo.

- **Objetivo 7: Contar con un sistema de aseguramiento de calidad de las asesorías**

La calidad de las asesorías en el cumplimiento de las expectativas que trae el cliente es necesaria en el reflejo de impacto que genera. Si el cliente ve que su tiempo siendo asesorado le da frutos, se

mantendrá y declarará la ayuda que le otorga el centro. Para esto es necesario ser eficiente y eficaz en el tiempo dedicado a un cliente.

- **Objetivo 8: Lograr difusión y comunicaciones**

Es necesario determinar el real impacto que generan las campañas comunicaciones, como talleres y charlas, en la obtención de nuevos clientes, es decir, evaluar la respuesta de los clientes al marketing directo que realiza cada centro.

- **Objetivo 9: Optimizar el uso del capital social disponible**

Teniendo las actividades que realiza cada centro, es necesario generar indicadores que permitan medir el impacto que realizan los procesos de gestión de recursos, gestión del conocimiento y mejora continua que tienen los centros operados.

8.3.4. *Perspectiva de innovación y aprendizaje*

- **Objetivo 10: Asegurar las competencias del personal**

Para una alta calidad de atención del centro, es necesario mantener un desarrollo de habilidades técnicas y personales en cada uno de los involucrados en el proceso. Esto permite dar una mejor respuesta a los clientes que van por apoyo en su empresa de menor tamaño. Construyendo Mis Sueños deberá evaluar las competencias que posee a través de las capacidades de personal de sus centros, para luego ponerlas a disposición a los demás mediante gestión de capacitaciones entre centros.

- **Objetivo 11: Contar con un alto capital social**

Es necesario medir el grado de compromiso de los colaboradores con la visión y misión de la empresa. Con un alto capital social, mayor la confianza del lugar de trabajo y mayor alineamiento de las personas y equipos de trabajo.

- **Objetivo 12: Asegurar la satisfacción y motivación del personal**

La corporación, en su rol como operador, apunta a que la dinámica de trabajo en cada centro logres ser un espacio para que el personal se sienta cómodo y comprometido con su trabajo. Deben lograr que el mayor incentivo a retener capital humano sea un buen ambiente laboral que los desafíe día a día y les permita crecer.

- **Objetivo 13: Asegurar la utilización de la plataforma NeoSerra**

Es necesario mantener la información de cada centro en la plataforma para que sean visibles para todo el desarrollo que va llevando a cabo cada uno. Es importante que esta información sea plasmada en NeoSerra, ya que, si no está ahí, no existe para Sercotec.

8.4. Mapa estratégico

El mapa estratégico es diseñado en base a las relaciones causa-efecto que se generan entre los objetivos estratégicos propuestos.

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivo</i>
<i>De clientes</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asegurar e incrementar la base de datos de los clientes potenciales 2. Aumentar la calidad de atención del centro a sus clientes 3. Asegurar la satisfacción de los clientes con los servicios prestados
<i>Financiera</i>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Asegurar el ingreso del presupuesto 5. Aumentar las ventas de los clientes actuales
<i>De procesos internos</i>	<ol style="list-style-type: none"> 6. Asegurar el cumplimiento de los objetivos impuestos por Sercotec 7. Contar con un sistema de aseguramiento de calidad de las asesorías 8. Lograr difusión y comunicaciones 9. Optimizar el uso del capital social disponible
<i>De innovación y aprendizaje</i>	<ol style="list-style-type: none"> 10. Asegurar las competencias del personal 11. Contar con un alto capital social 12. Asegurar la satisfacción y motivación del personal 13. Asegurar la utilización de la plataforma NeoSerra

Ilustración 24 Objetivos por perspectivas para el BSC

Fuente: Elaboración propia

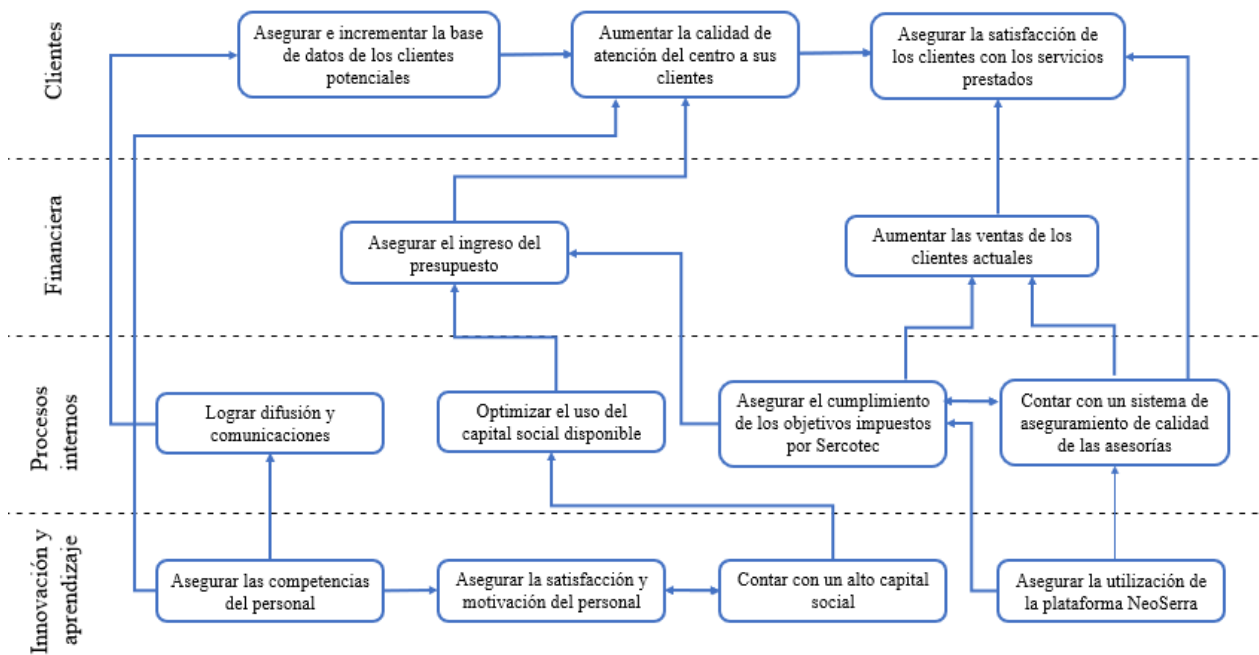


Ilustración 25 Mapa estratégico CDN

Fuente: Elaboración propia

9. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

9.1. Indicadores y metas

Habiendo definido la estrategia que se quiere llevar con el proyecto de Centros de Desarrollo de Negocios operado por Construyendo Mis Sueño, y habiendo articulado los objetivos estratégicos acorde a cada perspectiva, se procede a definir indicadores de medición y metas por cada objetivo.

9.1.1. Perspectiva de clientes

Objetivo 1: Asegurar e incrementar la base de datos de clientes potenciales.

- Indicador: Aumentar participación de los centros en difusión

Este indicador será gestionado por el asistente ejecutivo de cada centro, para poder ampliar la difusión de los centros en ferias, charlas y seminarios de emprendimiento y apoyo a las empresas de menor tamaño.

- Meta:

El promedio de asistencia a eventos de difusión es actualmente 3 mensuales. Para 2019 se aumentará a 5 para lograr un conocimiento de lo realizado por los centros para los segmentos de alto impacto, y luego en 2020 se bajará a 4 la participación a eventos de difusión, ya que se espera que los centros logren un prestigio en los segmentos de alto impacto, y que además estén andando proyectos de apoyo como corporación para atender a derivados.

- Responsable:

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Proyectos.

Objetivo 2: Aumentar la calidad de atención del centro a sus clientes

- Indicador 1: Gestionar la creación y ejecución de protocolo de atención al cliente.

Este indicador será binario, si es o no realizado. La importancia de definir un protocolo de atención al cliente por centro es que cada uno está presente en diferentes territorios que poseen distintos segmentos y sectores económico. Este protocolo será realizado una vez, con evaluación anual y corregido en base a realidad temporal.

- Meta

La meta es realizar el protocolo de atención al cliente antes de marzo, 2019.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Proyectos.

- **Indicador 2: Realizar una capacitación de protocolo de atención al cliente.**

Se espera que con la evaluación del protocolo de atención al cliente se realicen cambios atingentes a los segmentos e historial de servicio. Será necesario sintonizar al equipo de cada centro para que pueda cumplir con la atención esperado, al menos una vez por semestre.

- **Meta**

Realizar dos capacitaciones de protocolo de atención al cliente.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Proyectos.

Objetivo 3: Asegurar la satisfacción de los clientes con los servicios prestados.

- **Indicador 1: Encuesta de satisfacción al cliente (T2)**

Se medirá con la encuesta que genera Sercotec para todos sus centros. La encuesta está orientada a la percepción del cliente del servicio entregado por los Centros de Desarrollo de Negocios en todos sus procesos, y se utilizará el promedio de las encuestas de satisfacción evaluando todos los casos bajo la meta.

- **Meta**

La meta será de un 80% para el año 2018, subiendo a un 90% en 2019 y un 95% en 2020.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Proyectos.

- **Indicador 2: Reclamos**

Los clientes insatisfechos pueden dejar sus reclamos en cada centro. Estos reclamos van en desmedro de su calidad de operación en los centros.

- **Meta**

La meta para el año 2018 será de tener un máximo de 2 reclamos, dejando para el 2019 un máximo de 1 reclamo, y el 2020 ninguno. Se espera que, con la gestión de los protocolos de atención, la calidad de atención y satisfacción del cliente vaya en aumento.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Proyectos.

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2018	2019	2020	
Objetivo 1	Aumentar participación de los centros en difusión	3	5	4	Encargado de proyectos
Objetivo 2	Gestión de protocolo de atención	-	Si	-	Encargado de proyectos
	Realizar capacitación de protocolo de atención al cliente	-	2	2	Encargado de proyectos
Objetivo 3	Encuesta de satisfacción al cliente	80%	90%	95%	Encargado de proyectos
	Reclamos	Máximo 2	Máximo 1	0	Encargado de proyectos

Ilustración 26 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva de cliente

Fuente: Elaboración propia

9.1.2. Perspectiva financiera

Objetivo 4: Asegurar el ingreso del presupuesto

- **Indicador 1: Rendición de presupuesto Sercotec.**

Para mantener los ingresos de la corporación, se esperaría que los ingresos trimestrales fuesen constantes al rendir 25% del presupuesto cada trimestre. Pero en la realidad no es así, ya que

en los últimos periodos se concentran las rendiciones al reponer stock de los materiales que utiliza el centro.

- **Meta**

Una meta real es que la rendición trimestral sea acorde a cada trimestre del periodo. Entonces se impondrá que cada centro debe rendir en su primer trimestre y segundo trimestre un 20% del presupuesto anual, un 25% el tercer trimestre y un 35% el cuarto trimestre.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Administración y Finanzas.

- **Indicador 2: Minimizar los rechazos de rendición**

Cuando un centro realiza una rendición y no está respaldada o es un gasto no justificado, es rechazado en primera instancia por la administración central. Si este pasa por el primer filtro, hay un posible rechazo por parte Sercotec. Hay que minimizar estos rechazos porque si se objeta, es un gasto con el que debe correr el operador.

- **Meta**

Se impondrá un margen de un 5% de error mensual que puede ser objetado por Administración para el 2018, un 3% de error en 2019 y un 2% en 2020. Se permite este margen, ya que así se minimiza la posibilidad de rechazo por Sercotec una vez que pasa por un primer filtro

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Administración y Finanzas.

Objetivo 5: Aumentar las ventas de los clientes actuales

- **Indicador: Montos de aumento de venta**

Para que el proyecto se auto sustente, es necesario que el impuesto tributario (de un 10%) que generan los clientes con el aumento que declaran gracias a la ayuda del centro, cubra los costos de operación de este, es decir, que el impuesto por suma del aumento de venta de los clientes por centro sea mayor o igual al costo de operación por centro.

$$\frac{\sum_{i=1, j}^{N_j} av_{i,j}}{10} \geq Ppto_j$$

Siendo j el centro (San Bernardo, Estación Central, Maipú, Las Condes), N_j el número de clientes del centro j , i el número de cliente, av_i el aumento de ventas del cliente i y $Ppto_j$ el presupuesto de cada centro.

- Meta

Esto está sujeto al presupuesto asignado por cada centro en su periodo y se verá el avance del año 2018, pero para el año 2019 se espera que la restricción sea una equivalencia, es decir que el aumento de ventas logre cubrir el costo de operación del centro, y que para el 2020 sea mayor en un 1,2 veces.

- Responsable

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Administración y Finanzas.

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2018	2019	2020	
Objetivo 4	Rendición de presupuesto Sercotec	T1: 20% T2: 20% T3: 25% T4: 35%	T1: 20% T2: 20% T3: 25% T4: 35%	T1: 20% T2: 20% T3: 25% T4: 35%	Encargado de Administración y Finanzas
	Minimizar los rechazos de rendición	5%	3%	2%	Encargado de Administración y Finanzas
Objetivo 5	Montos de aumento de venta	-	$\frac{\sum_{i=1, j}^{N_j} av_{i,j}}{10} = Ppto_j$	$\frac{\sum_{i=1, j}^{N_j} av_{i,j}}{10} \geq 1,2 \times (Ppto_j)$	Encargado de Administración y Finanzas

Ilustración 27 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia

9.1.3. Perspectiva de procesos internos

Objetivo 6: Asegurar el cumplimiento de los objetivos impuestos por Sercotec

- Indicador: Cumplimiento de indicadores.

Esta restricción se impone para asegurar el cumplimiento de indicadores de Sercotec, que están dentro del convenio de operación.

- **Meta**

Que los indicadores de cada centro sean planificados para ser cumplidos 3 meses antes del cierre del periodo, debido a que, en caso de no cumplimiento, es factible levantar un impacto sostenido con clientes que ya estén en proceso de asesoramiento. La meta impuesta será distribuida equitativamente en los 3 primeros trimestres, con evaluación mensual.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el encargado de proyectos.

Objetivo 7: Contar con un sistema de aseguramiento de calidad de las asesorías

- **Indicador: Efectividad de las asesorías.**

El indicador ideal sería velar por la cantidad de horas de asesoría por nivel de impacto, pero esa información aún no es desplegable en NeoSerra, por lo que se deja la recomendación de que sería la mejor opción.

En este caso, en base a un estudio realizado con la información extraída del software en marzo del 2018, se obtuvo que el promedio de impacto para cada tipo de asesor. Para la estandarización, se tomará el centro de Estación Central, que es el único centro que no ha sufrido cambios organizacionales. Esta información toma poco más de dos trimestres del segundo periodo.

	<i>Ventas</i>	<i>Empleos</i>	<i>Financiamiento</i>
<i>Director</i>	\$34.153.467	4	\$9.500.000
<i>Asesor senior</i>	\$36.990.932	5	\$19.428.662
<i>Asesor junior</i>	\$46.398.067	5	\$4.808.891

- **Meta**

La meta entonces será establecida extrapolando anualmente estos indicadores. Por ende, para el indicador de empleos se exigirá 7 empleos para el director y 12 para los asesores. Para financiamiento, al director se le exigirá \$15.000.000, para los asesores senior \$30.000.000 y para los junior \$8.000.000. Con cambio acorde a las metas que se impongan anualmente en los centros.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el encargado de proyectos.

Objetivo 8: Lograr difusión y comunicaciones

- **Indicador: Respuesta a campañas de difusión**

Se esperará que al menos lleguen dos futuros cliente por cada charla o actividad de difusión realizada. Es importante destacar que no se considerarán a los contactos, es decir, aquellas personas que lleguen al centro a través de difusión, pero que no pase a asesoría inicial.

- **Meta**

Se establecerá una meta de 6 para el año 2018, 10 para el año 2019 y 8 para el año 2020.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el encargado de proyectos.

Objetivo 9: Optimizar el uso del capital social disponible

- **Indicador 1: Número de socios estratégicos atraídos**

Se esperará que al menos llegue un nuevo socio estratégico por año por centro, pero manteniendo los socios ya conseguidos. Esto permite abrir las redes de contactos y mejora en la calidad de las asesorías.

- **Meta**

4 para el año 2018, 8 para el año 2019 y 12 para el año 2020.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el encargado de proyectos.

- **Indicador 2: Número de clientes atraídos por alianzas estratégicas**

Se esperará que al menos lleguen 2 futuros clientes por cada charla o actividad de difusión realizada. Es importante destacar que no se considerarán a los contactos, es decir, aquellas personas que lleguen al centro a través de difusión, pero que no pase a asesoría inicial.

- **Meta**

8 para el año 2018, 16 para el año 2019 y 24 para el año 2020.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el encargado de proyectos.

- **Indicador 3: Gestión del conocimiento**

Se esperará a que anualmente cada centro y el nivel central gestionen 4 documentos de gestión del conocimiento y de buenas prácticas para que puedan ser compartidas en retroalimentación continua.

- **Meta**

20 para el año 2018, 20 para el año 2019 y 20 para el año 2020.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el encargado de proyectos.

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2018	2019	2020	
Objetivo 6	Cumplimiento de indicadores	Cumplidos antes del cuarto trimestre.	Cumplidos antes del cuarto trimestre.	Cumplidos antes del cuarto trimestre.	Encargado de proyectos
Objetivo 7	Efectividad de las asesorías	Director \$15.000.0000 impacto financiamiento + 5 empleos Asesores senior	Sujeto a meta anual	Sujeto a meta anual	Encargado de proyectos

		\$30.000.000 impacto financiamiento + 12 empleos			
		Asesores junior \$8.000.000 impacto financiamiento + 12 empleos			
Objetivo 8	Respuesta a campañas de difusión	6	10	8	Encargado de proyectos
Objetivo 9	Número de socios estratégicos atraídos	4	8	12	Encargado de proyectos
	Número de clientes atraídos por alianzas estratégicas	8	16	24	Encargado de proyectos
	Gestión del conocimiento	20	20	20	Encargado de proyectos

Ilustración 28 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva de procesos internos

Fuente: Elaboración propia

9.1.4. Perspectiva de innovación y aprendizaje

Objetivo 10: Asegurar las competencias del personal

- Indicador: Ratio de competencias disponibles y óptimas

El indicador tendrá como objetivo que cada director dimensione las competencias que necesita en su centro y con las que cuenta la organización. Esto implica ver las competencias y cargos clave, evaluar las competencias de su equipo para ver con cuales cuenta para hacerse cargo de la capacitación en las competencias que requiera.

$$Ratio = \frac{Nota\ de\ competencias\ del\ área}{Nota\ óptima\ de\ la\ organización}$$

- Meta

50% de las competencias necesarias para el año 2018, 80% para el año 2019 y 100% para el año 2020.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será cada director de centros.

Objetivo 11: Contar con un alto capital social

- **Indicador: Encuesta de capital social**

El capital social mide la sociabilidad e interacción de un colectivo humano y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración.

Se utilizará la encuesta que tiene los siguientes indicadores:

1. **Indicador de capital ambiental:** Capacidad de producir valor asociada al tipo de contexto en que las relaciones se establecen, es decir, las condiciones ambientales en que los individuos actúan y se relacionan.
2. **Indicador de capital relacional (confianza y calidad de conversaciones):** Capacidad de producir valor que proviene de las dinámicas de relación entre las personas, y que hace de la organización una organización.
3. **Indicador de capital humano:** Capacidad de producir valor de las personas que conforman la organización, en cuanto a individuos independientes.
4. **Indicador de capital direccional:** Capacidad de producir valor que proviene del alineamiento de las acciones individuales con un proyecto común.

- **Meta**

Realizar la encuesta semestralmente. Son preguntas que se responden en escala 1 a 5, mientras más altos sean estos capitales en una organización, mejor preparada está para desarrollarse y enfrentar desafíos. El resultado debe estar sobre el promedio 4, y lo ideal es superar el 4,6. Bajo 4 no es bueno, y bajo 3 indica que la organización no tiene capital social suficiente. Para el año 2018 se espera un promedio de 4 y para los años 2019 y 2020 un promedio de 4.6.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será la Directora Ejecutiva.

Objetivo 12: Asegurar las satisfacción y motivación del personal

- **Indicador 1: Encuesta de satisfacción laboral**

El indicador tendrá como objetivo evaluar qué tan buen lugar de trabajo es cada centro y el nivel central para desenvolverse. Para esto se realizará una encuesta que podrá reflejar esto.

- **Meta**

Un 75% de satisfacción es lo normal, por lo que se pondrá esa meta en el 2018. Para el 2019 se aumentará el estándar a un 85% y el 2020 a un 90%.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será la Directora Ejecutiva.

- **Indicador 2: Rotación**

El indicador tendrá como objetivo evaluar la fuga de personal y sus motivos. Para esto es necesario calcular el porcentaje de rotación de cada periodo.

- **Meta**

Un 20% es esperado para una corporación de baja rotación, por lo que será la meta del año 2018 y 2019. Para el 2020, se espera bajar a un 15%.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será la Directora Ejecutiva.

Objetivo 13: Asegurar la utilización de la plataforma NeoSerra

- **Indicador: Completitud de la plataforma**

La plataforma debe estar dispuesta para poder evaluar de forma directa los indicadores de gestión que se quieran utilizar. Se harán auditorías semestrales en los centros, para evaluar esta completitud.

- **Meta**

Una auditoría al semestre en 2018 y 2019, para poder llegar al 2020 sólo teniendo que ejercer una.

- **Responsable**

El responsable de la meta de este indicador será el Encargado de Proyectos.

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2018	2019	2020	
Objetivo 10	Ratio de competencias disponibles y óptimas	50%	80%	100%	Directores de CDN
Objetivo 11	Encuesta de capital social	4	4,6	4,6	Directora ejecutiva
Objetivo 12	Encuesta de satisfacción laboral	75%	85%	90%	Directora ejecutiva
	Rotación	20%	20%	15%	Encargado de proyectos
Objetivo 13	Complejidad de la plataforma	2	2	1	Encargado de proyectos

Ilustración 29 Objetivos, metas y responsables para la perspectiva de innovación y aprendizaje

9.2. Balanced Scorecard

Objetivo estratégico	Indicador	Metas			Responsable
		2018	2019	2020	
Objetivo 1	Aumentar participación de los centros en difusión	3	5	4	Encargado de proyectos
Objetivo 2	Gestión de protocolo de atención	-	Si	-	Encargado de proyectos
	Realizar capacitación de protocolo de atención al cliente	-	2	2	Encargado de proyectos
Objetivo 3	Encuesta de satisfacción al cliente	80%	90%	95%	Encargado de proyectos
	Reclamos	Máximo 2	Máximo 1	0	Encargado de proyectos
Objetivo 4	Rendición de presupuesto Sercotec	T1: 20% T2: 20% T3: 25% T4: 35%	T1: 20% T2: 20% T3: 25% T4: 35%	T1: 20% T2: 20% T3: 25% T4: 35%	Encargado de Administración y Finanzas

	Minimizar los rechazos de rendición	5%	3%	2%	Encargado de Administración y Finanzas
Objetivo 5	Montos de aumento de venta	-	$\frac{\sum_{i=1, j}^{N_j} av_{i,j}}{10} = Ppto_j$	$\frac{\sum_{i=1, j}^{N_j} av_{i,j}}{10} \geq 1,2 \times (Ppto_j)$	Encargado de Administración y Finanzas
Objetivo 6	Cumplimiento de indicadores	Cumplidos antes del cuarto trimestre.	Cumplidos antes del cuarto trimestre.	Cumplidos antes del cuarto trimestre.	Encargado de proyectos
Objetivo 7	Efectividad de las asesorías	Director \$15.000.0000 impacto financiamiento + 5 empleos Asesores senior \$30.000.000 impacto financiamiento + 12 empleos Asesores junior \$8.000.000 impacto financiamiento + 12 empleos	Sujeto a meta anual	Sujeto a meta anual	Encargado de proyectos
Objetivo 8	Respuesta a campañas de difusión	6	10	8	Encargado de proyectos
Objetivo 9	Número de socios estratégicos atraídos	4	8	12	Encargado de proyectos
	Número de clientes atraídos por alianzas estratégicas	8	16	24	Encargado de proyectos
	Gestión del conocimiento	20	20	20	Encargado de proyectos
Objetivo 10	Ratio de competencias disponibles y óptimas	50%	80%	100%	Directores de CDN
Objetivo 11	Encuesta de capital social	4	4,6	4,6	Directora ejecutiva
Objetivo 12	Encuesta de satisfacción laboral	75%	85%	90%	Directora ejecutiva
	Rotación	20%	20%	15%	Encargado de proyectos
Objetivo 13	Complejidad de la plataforma	2	2	1	Encargado de proyectos

Ilustración 30 Balanced Scorecard

Fuente: Elaboración Propia

10. CONCLUSIONES

10.1. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se ha diseñado un Sistema de Control de Gestión mediante la metodología de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) para la Corporación Construyendo Mis Sueños (CMS). Esto con el objetivo de apoyar las tareas que lleva a cabo el área de Proyectos, y mantener la licitación que ha tenido en sus cuatro Centros de Desarrollo de Negocios (CDN).

A grandes rasgos, y de forma general, este trabajo no se puede extrapolar a otros operadores de Centros de Desarrollo de Negocios, dado que la realidad de operación en territorio, en misión, en proyectos futuros es muy distinta, al menos con los operadores con los que se tuvo reuniones durante el transcurso de esta memoria: INACAP, Fundes Chile, INGEPLUS y CODESSER.

El objetivo general de esta memoria fue diseñar un sistema de control de gestión de los CDN para CMS, que permitiera a la corporación contar con herramientas que verifiquen y controlen el cumplimiento de los objetivos estratégicos y compromisos adquiridos”, el cual se declara satisfecho, en cuanto se logra el desarrollo de actividades relacionadas a los objetivos específicos planteados. Se suma el plan de trabajo, cuyo resultado ha generado un Cuadro de Mando Integral para el apoyo al estándar de gestión del proyecto CDN y que el prestigio de CMS como operador de centros logre un auge administrativo.

En cuanto al levantamiento de información, formulado como primer objetivo específico, se observó que, al ser un proyecto de licitación pública, existe una burocracia de actores en todos los niveles, desde el operador, hasta el Ministerio de Economía. Los procesos en sí son lentos para conseguir la información, ya que no toda está disponible en las fuentes masivas. Por ejemplo, el caso del rendimiento de los centros fue pedido a Transparencia Chile, y tomó un mes en poder darse una respuesta. Esta lentitud de procesos se replica también en la realidad de la operación de los centros al gestionar un contrato, una auditoría o un informe de operación general. Uno de los puntos a favor, es la gestión de poner a disposición las capacitaciones atingentes, como por ejemplo las capacitaciones de software NeoSerra, o las capacitaciones de entendimiento de la Encuesta EME.

Al analizar externamente la corporación, se observa que el mercado de apoyo a las empresas de menor tamaño tiene una amplia oferta por la preocupación, tanto del gobierno, como de entidades de educación superior y empresas privadas. La amplia densidad poblacional, los segmentos de nuevos trabajadores salientes que no quieren los trabajos convencionales y el desarrollo de la persona desde sus pasiones, ha hecho que el emprendimiento se vuelva una opción de vida. La competencia de otras entidades que apoyan dicha actividad no es competencia como tal, sino que complementan a los pequeños empresarios, porque las ayudas no son con factor de exclusividad.

Desde el punto interno de la organización, las fortalezas territoriales y de experiencia del personal en temas de emprendimiento ha potenciado las gestiones operativas de los centros, mientras que, estar bajo el alero de una universidad, ha beneficiado la creación de alianzas estratégicas que dan apoyo a las asesorías realizadas.

Para enfocar una estrategia es necesario comunicarla a todo el personal, y debe ser de fácil entendimiento para que cada colaborador se alinea con los objetivos en común. El grado de éxito

de una estrategia es que todo el personal la entienda y la haga propia, para así proyectarla en todas las acciones tomadas.

A raíz de la estrategia declarada por CMS, se definen los temas estratégicos que abarcan el crecimiento sostenido para los clientes, eficiencia operacional en los procesos para tener prestigio como operador y abarcar a la organización desde su capital humano. Una vez redefinida la estrategia, se prosiguió a definir los objetivos estratégicos con foco a los procesos internos de la operación de los centros y de los clientes. Se potenciaron los objetivos que tuviesen impacto en la calidad de las asesorías, administración del centro y retención de capital humano.

Los objetivos estratégicos se plasman en un mapa estratégico claro para quien lo visualice, mostrando las causas y efectos de cada uno de ellos, propuestos en las perspectivas para poder cumplir la misión y visión de la corporación con este proyecto. Tras esto, los objetivos fueron transformados en indicadores con metas claras y responsables, resumiéndolo en un Cuadro de Mando Integral, hecho para que sea visible por todo el personal. Algunos objetivos pueden ser ejecutados de forma inmediata, pero otros requieren de ciertas acciones para poder procesarse.

El mayor impacto de la realización de este Sistema de Control de Gestión es contar con una herramienta para enfrentar el crecimiento organizacional midiendo el rendimiento de los centros de forma periódica, para así ir corrigiendo falencias a medida que se acerque el cierre del periodo.

Respecto a la labor de gestionar el sistema mismo, se apreció que la complejidad de realizarlo no se encuentra en el diseño mismo, sino que la complejidad organizacional que involucra los cambios que se generan al ir indagando en la corporación misma. Antes de poder realizar una gestión de cambio en sistemas de control, es necesario realizar una evaluación en sistemas organizacionales.

Se concluye también que se ha logrado utilizar la metodología establecida en el marco conceptual, la cual ha servido de guía en el desarrollo de este trabajo de memoria. El apoyo de cursos estratégicos también ha servido para concretar la metodología.

Dentro de las dificultades que se han presentado en el desarrollo, está los procesos para obtener la información externa a los centros operados por otras entidades, y la alineación de la estrategia de Construyendo Mis Sueños con este proyecto, que busca sustentarse a futuro con clientes pequeños con alto potencial de crecimiento.

Finalmente se espera que este trabajo de título sea de utilidad para la contraparte y cumpla su propósito inicial planteada en la justificación de este proyecto.

10.2. RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones para la corporación, se destaca el optar por los objetivos que logren generar prestigio para CMS como operador para Sercotec y en los centros para los clientes. Hay que lograr que la campaña de difusión apunte a darse a conocer, y que para los clientes con alto potencial de crecimiento vean a los CDN como una oportunidad integral de desarrollo.

También es necesario establecer roles dentro la corporación que apoyen el trabajo del proyecto CDN. El mayor ingreso se produce por esta ejecución, pero la carga de trabajo para el área es mucho mayor. Se recomienda crear un área de Recursos Humanos que se encargue de apoyar algunas tareas del rol que tiene a cargo Proyectos, así como también crear espacios para que las

motivaciones del talento humano de mantenerse en la corporación vayan más allá de la retribución monetaria. Por otro lado, disminuir la carga que tiene la dirección ejecutiva con el proyecto de CDN debido a que siempre tiene un alto grado de intervención en los procesos y ha generado una dependencia en los ejes direccionales de los centros operados.

En temas tecnológicos, se recomienda diseñar una aplicación que permita calcular los indicadores de forma directa desde el software NeoSerra, para así permitir un control continuo y que prenda las alertas en caso de no cumplimiento. Esta aplicación podría diseñarse en Microsoft Office en una macros.

Finalmente, se sugiere incluir nuevos estudios a futuro que complementen el este trabajo de título, como, por ejemplo, un estudio de la ruta del cliente que pueda entender las motivaciones y aspiraciones de un empresario de menor tamaño. También se puede realizar un estudio sobre la fuga de los clientes, y por qué se produce. La investigación durante este trabajo de título intuyó que es porque los clientes buscan repuestas rápidas y la atención de los centros tiene un proceso sostenido de crecimiento en reuniones cada 45 a 60 días aproximadamente. Entendiendo la fuga de clientes, es posible hacer planes segmentados de asesorías futuras. Como tercera propuesta de estudio se sugiere indagar en los factores que inciden en que un cliente logre éxito y genere un impacto en su negocio, incluyendo características económicas, demográficas e históricas.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, 2000, Cuadro de Mando Integral, Gestión 2000.
2. MICHAEL A. HITT, R. DUANE IRELAND, 2006, Administración Estratégica: Competitividad y globalización. Conceptos y casos.
3. CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS, 2017, Memoria Anual.
4. CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS, 2018, Planificación Estratégica.
5. ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON, 2001, The strategy focused organization
6. ÁLVAREZ V. IVÁN, Apuntes curso: Sistemas de Control de Gestión, Universidad de Chile.
7. JURETIC, JERKO, Apuntes curso: Tópicos Avanzados de Estrategia, Universidad de Chile.
8. DE CALISTO CERDA, CRISTIÁN, 2012, “Diseño de un sistema de control de gestión para una fundación de educación inclusiva”, Memoria Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile.
9. VÁSQUEZ NAVARRO, ESTEBAN, 2012, “Diseño de un sistema de control de gestión para DOSA Chile Limitada”, Memoria Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile
10. INE, 2017, Síntesis de resultados EME Encuesta de Microemprendimiento 2017
11. SERCOTEC, 2016, Manual operativo Centros de Desarrollo de Negocios
12. SERCOTEC, 2017, Reporte 2 Centros de Desarrollo de Negocios, Gerencia de Centros
13. ÑANCULEO R., MARCO, 2018, Reporte 3 Centros de Desarrollo de Negocios, Gerencia de Desarrollo
14. Sitio web: www.sercotec.cl
15. Sitio web: <https://centroschile.sercotec.cl>

12. ANEXOS

Ilustración 31 Rendimiento de indicador de clientes CDN

N°	CENTRO	ASESORADOS	META ASESORADOS	CUMPLIMIENTO
1	Curicó	387	250	155%
2	Puerto Natales	280	203	138%
3	Colina	311	258	121%
4	Las Condes	310	258	120%
5	Vallenar	299	250	120%
6	Ñuñoa	308	258	119%
7	La Serena	531	450	118%
8	Temuco	525	450	117%
9	Osorno	289	250	116%
10	Valparaíso	627	550	114%
11	Villarrica	162	142	114%
12	Chillán	503	450	112%
13	Estación Central	318	283	112%
14	Angol	281	250	112%
15	Quilicura	157	141	111%
16	Arica	497	450	110%
17	Pudahuel	280	258	109%
18	Talca	483	450	107%
19	Maipú	277	258	107%
20	Punta Arenas	475	450	106%
21	Cauquenes	187	176	106%
22	Illapel	150	142	106%
23	La Florida	474	450	105%
24	Coyhaique	407	386	105%
25	Chiloé	270	258	105%
26	Rancagua	466	450	104%
27	San Fernando	269	258	104%
28	Concepción	388	375	103%
29	Aconcagua	265	258	103%
30	Puente Alto	146	142	103%
31	Iquique	461	450	102%
32	San Bernardo	461	450	102%
33	Puerto Montt	461	450	102%
34	Los Ángeles	235	230	102%
35	Calama (Operador 1)	224	220	102%
36	Melipilla	453	450	101%

37	Quillota	423	420	101%
38	Copiapó	406	400	101%
39	Linares	143	142	101%
40	Santa Cruz	450	450	100%
41	Antofagasta (Operador 1)	442	440	100%
42	San Antonio	250	250	100%
43	Aysén	179	179	100%
44	Talagante	145	145	100%
45	Valdivia	436	450	97%
46	Santiago	627	650	96%
47	Pozo Almonte	240	250	96%
48	La Unión	241	250	96%
49	Independencia	620	650	95%
50	Ovalle	222	250	89%
51	Cañete	-	-	-

Ilustración 32 Rendimiento de indicador de ventas CDN

N°	CENTRO	AUMENTO DE VENTAS	META AUMENTO DE VENTAS	CUMPLIMIENTO AUMENTO DE VENTAS
1	Valparaíso	195	165	118%
2	Chillán	128	120	107%
3	Ñuñoa	82	77	106%
4	Quillota	109	105	104%
5	Estación Central	88	85	104%
6	Las Condes	80	77	104%
7	Curicó	78	75	104%
8	Maipú	79	77	103%
9	Chiloé	67	65	103%
10	Los Ángeles	60	58	103%
11	Temuco	136	135	101%
12	Santa Cruz	136	135	101%
13	Arica	135	135	100%
14	La Florida	135	135	100%
15	Colina	78	78	100%
16	Osorno	75	75	100%
17	La Unión	75	75	100%
18	Vallenar	63	63	100%
19	Angol	50	50	100%
20	Cauquenes	44	44	100%
21	Aysén	44	44	100%

22	Villarrica	43	43	100%
23	Puente Alto	43	43	100%
24	Quilicura	35	35	100%
25	Puerto Natales	30	30	100%
26	Copiapó	99	100	99%
27	Calama (Operador 1)	51	55	93%
28	Punta Arenas	124	135	92%
29	Antofagasta (Operador 1)	122	132	92%
30	Rancagua	118	130	91%
31	Melipilla	119	135	88%
32	Talca	118	135	87%
33	Valdivia	116	135	86%
34	Santiago	163	195	84%
35	La Serena	113	135	84%
36	Aconcagua	64	76	84%
37	Ovalle	51	63	81%
38	Coyhaique	77	96	80%
39	Pudahuel	59	77	77%
40	Puerto Montt	103	135	76%
41	Talagante	32	44	73%
42	Illapel	26	36	72%
43	Iquique	96	135	71%
44	San Bernardo	90	135	67%
45	Pozo Almonte	41	65	63%
46	Independencia	120	195	62%
47	San Antonio	33	75	44%
48	Concepción	43	113	38%
49	Linares	16	43	37%
50	San Fernando	25	77	32%
51	Cañete	-	-	-

Ilustración 33 Rendimiento de indicador de financiamiento CDN

N°	CENTRO	FINANCIAMIENTO	META FINANCIAMIENTO	CUMPLIMIENTO FINANCIAMIENTO
1	Santa Cruz	916.642.603	100.000.000	917%
2	Osorno	147.641.743	20.000.000	738%
3	Los Ángeles	127.315.000	30.000.000	424%
4	Puente Alto	81.348.752	22.000.000	370%
5	Rancagua	268.849.408	80.000.000	336%
6	San Antonio	64.969.964	20.000.000	325%
7	Temuco	186.566.113	60.000.000	311%

8	Copiapó	235.357.427	80.000.000	294%
9	Valdivia	246.576.721	90.000.000	274%
10	Valparaíso	135.410.984	51.000.000	266%
11	San Bernardo	156,280,448	60,000,000	260%
12	Concepción	111.849.743	44.100.000	254%
13	Melipilla	122.783.380	50.000.000	246%
14	Angol	61.150.000	25.000.000	245%
15	Puerto Natales	73.278.358	30.000.000	244%
16	San Fernando	92.426.001	39.000.000	237%
17	Illapel	64.100.000	27.354.726	234%
18	La Unión	115.910.357	50.000.000	232%
19	Santiago	427,393,828	189,000,000	226%
20	Aconcagua	68.648.639	33.000.000	208%
21	Punta Arenas	102.760.476	50.000.000	206%
22	Curicó	67.245.589	35.000.000	192%
23	Chillán	175.170.438	100.000.000	175%
24	Puerto Montt	104.997.988	60.000.000	175%
25	Aysén	52.531.421	30.000.000	175%
26	Arica	121404820	70.000.000	173%
27	Pudahuel	49.076.079	30.000.000	164%
28	La Serena	156.977.275	100.000.000	157%
29	Pozo Almonte	31.433.497	20.000.000	157%
30	Colina	77.500.000	50.000.000	155%
31	Antofagasta (Operador 1)	91.792.099	60.000.000	153%
32	Villarrica	39.500.000	27.000.000	146%
33	Estación Central	57.975.106	41.233.000	141%
34	Maipú	48.285.335	35.000.000	138%
35	Vallenar	271.514.649	200.000.000	136%
36	Iquique	131.425.875	100.000.000	131%
37	Ñuñoa	58.706.034	45.000.000	130%
38	Quillota	382.831.207	300.000.000	128%
39	Talca	254.532.961	200.000.000	127%
40	Chiloé	48.500.000	40.000.000	121%
41	Linares	41.746.297	35.000.000	119%
42	Las Condes	57.196.735	50.000.000	114%
43	La Florida	75.660.043	67.500.000	112%
44	Independencia	66.494.057	60.000.000	111%
45	Cauquenes	32.954.062	30.000.000	110%
46	Quilicura	31.210.568	29.000.000	108%
47	Coyhaique	157.008.487	150.000.000	105%
48	Calama (Operador 1)	30.968.530	30.000.000	103%
49	Talagante	19,302,377	27,000,000	71%
50	Ovalle	31.988.450	60.000.000	53%

Ilustración 34 Rendimiento de indicador de empleos CDN

N°	CENTRO	EMPLEOS	META EMPLEOS	CUMPLIMIENTO EMPLEOS
1	Temuco	60	20	300%
2	Valdivia	77	40	193%
3	Osorno	28	15	187%
4	Rancagua	72	45	160%
5	Punta Arenas	47	30	157%
6	Valparaíso	99	65	152%
7	Iquique	100	67	149%
8	La Serena	52	36	144%
9	Antofagasta (Operador 1)	62	44	141%
10	Copiapó	35	25	140%
11	Vallenar	13	10	130%
12	Colina	50	39	128%
13	Coyhaique	23	18	128%
14	Puerto Montt	49	40	123%
15	San Antonio	44	36	122%
16	Angol	22	18	122%
17	Los Ángeles	18	15	120%
18	San Fernando	30	26	115%
19	Arica	34	30	113%
20	Pudahuel	29	26	112%
21	Las Condes	28	25	112%
22	Quillota	113	105	108%
23	Talca	65	60	108%
24	Maipú	27	25	108%
25	Estación Central	30	28	107%
26	Cauquenes	16	15	107%
27	Villarrica	15	14	107%
28	Santa Cruz	119	112	106%
29	Aysén	19	18	106%
30	La Unión	18	17	106%
31	Curicó	42	40	105%
32	Ñuñoa	27	26	104%
33	Chiloé	27	26	104%
34	Santiago	102	100	102%
35	Independencia	180	180	100%
36	La Florida	45	45	100%

37	Puerto Natales	35	35	100%
38	Aconcagua	26	26	100%
39	Talagante	15	15	100%
40	Puente Alto	14	14	100%
41	Linares	14	14	100%
42	Quilicura	14	14	100%
43	Calama (Operador 1)	14	14	100%
44	Melipilla	35	50	70%
45	Pozo Almonte	27	40	68%
46	San Bernardo	30	60	50%
47	Ovalle	10	20	50%
48	Concepción	12	38	32%
49	Chillán	30	120	25%
50	Illapel	3	14	21%
51	Cañete	-	-	-

Ilustración 35 Rendimiento por indicadores y asesores de cada centro

Suma de Cambio	Etiquetas de columna					Total general
Etiquetas de fila	ChgSales	ChgStaff FT	ChgStaff PT	Inv		
Estación Central	202,773,108	24	6	57,975,106	260,748,244	
Carolina Sepúlveda Acevedo	26,261,534	9	2	4,670,000	30,931,545	
Claudio Patricio Toro Isla	51,289,301	7	3	28,857,324	80,146,635	
Gabriela Valenzuela Arcuch	34,153,467	4		9,500,000	43,653,471	
Javiera Ignacia Vallejos Saldías	1,841,642				1,841,642	
Manuel Alejandr Godoy Mayorga	66,534,600	1	1	4,947,782	71,482,384	
Oriana Ivonne Lopez Maturana	22,692,564	3		10,000,000	32,692,567	
Las Condes	237,022,027	18	10	57,196,735	294,218,790	
Blanca Vives	45,513,930	3	2	10,385,667	55,899,602	
Francisco Ramírez Robles	100,799,054	4	2	14,545,770	115,344,830	
Jorge Gordillo	27,971,973	1	3	7,018,218	34,990,195	
Martin Ojeda	41,687,954	8	1	15,217,351	56,905,314	
Nicolas Rojas	21,049,116	2	2	10,029,729	31,078,849	
Maipú	188,583,901	22	5	48,285,335	236,869,263	
Bárbara Bustos	64,039,509	10		32,533,928	96,573,447	
Camila Miño	20,257,630	1		541,680	20,799,311	
Maria Guillermina Cea	66,985,880	10	5	7,350,001	74,335,896	
Ricardo Gutierrez	6,236,591			7,859,726	14,096,317	
Sergio Osorio	31,064,291	1			31,064,292	
San Bernardo	668,594,501	25	5	156,280,448	824,874,979	
Camila Saavedra Cubillos	271,462,017	11	5	18,170,001	289,632,034	
Pablo Urbano Reyes	9,855,446	6			9,855,452	
Rafael Contreras Valdebenito	29,124,767	2			29,124,769	
Romain Charnay Molina	263,715,606	6		116,174,363	379,889,975	
Solsiré Giaverini Cea	84,329,684			21,936,084	106,265,768	
Urrutia Rivas, Felipe	10,106,981				10,106,981	
Total general	1,296,973,537	89	26	319,737,624	1,616,711,276	

Rendición de ejecución San Bernardo

Rendición Ejecución Centro De Desarrollo de Negocios										
Identificación Centro	CDN San Bernardo									
Nombre y Rut del operador	Cporación Construyendo Mis Sueños RUT 65.087.946-5									
	agosto 2017 - julio									
Partida de Gasto	Presupuesto Anual		Rendición 1er Trimestre		Rendición 2do Trimestre		Rendición 3er Trimestre		Rendición 4to Trimestre	
	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador
Remuneraciones	\$ 160.948.214	\$ 5.882.508	\$ 46.198.803	\$ -	\$ 36.987.608	\$ -	\$ 35.468.378		\$ 26.912.521	
Honorarios y Servicios Prof.	\$ -	\$ 39.800.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.935.484	\$ -	\$ 900.000	\$ -	\$ -
Materiales Oficina	\$ 4.572.000	\$ -	\$ 376.985	\$ -	\$ 439.273	\$ -	\$ 1.348.702		\$ 1.886.444	
Servicios Básicos-Generales	\$ 14.016.000	\$ 5.400.000	\$ 1.639.354	\$ 1.460.377	\$ 2.995.766	\$ 1.350.000	\$ 2.872.217	\$ 1.350.000	\$ 2.053.760	
Publicidad	\$ 6.500.000	\$ 42.500.000	\$ 2.217.096	\$ 862.903	\$ 2.373.537	\$ 11.000.001	\$ 3.318.962	\$ 11.000.001	\$ 11.097.296	
Traslados y Viáticos	\$ 5.160.000	\$ -	\$ 394.000	\$ -	\$ 573.000	\$ -	\$ 362.000		\$ 748.000	
Arriendo	\$ 21.960.000	\$ 12.600.000	\$ 6.115.695	\$ -	\$ 5.395.002	\$ -	\$ 5.395.002		\$ 3.596.668	
Licencias	\$ 2.240.000	\$ 2.500.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Reparaciones-Mantención	\$ 2.280.000	\$ -	\$ 275.151	\$ -	\$ 864.928	\$ -	\$ 227.185		\$ 2.612.250	
Capacitación	\$ 14.850.000	\$ 16.900.000	\$ 1.186.958	\$ 32.000	\$ 3.515.096	\$ 6.401.568	\$ 4.089.432	\$ 500.000	\$ 12.204.896	
Garantias-Comisiones-Imptos.	\$ 192.000	\$ -	\$ 26.621	\$ -	\$ 26.774	\$ -	\$ 32.563		\$ 18.878	
IAS (Provisiones y/o gastos)	\$ 11.940.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 10.774.573	
Vacaciones (Provisiones y/o gastos)	\$ 6.550.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 3.615.446	
Activos por renovación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -		\$ 1.075.909	
Totales	\$ 251.208.214	\$ 125.582.508	\$ 58.430.663	\$ 2.355.280	\$ 53.170.984	\$ 43.687.053	\$ 53.114.441	\$ 13.750.001	\$ 76.596.641	\$ -
			23,26%	1,88%	21,17%	34,79%	21,14%	10,95%	30,49%	0,00%
		\$ 376.790.722		16,13%		25,71%		17,75%		20,33%
	25.120.821			4.052.628		6.457.573		4.457.885		10.152.735

Rendición de ejecución Estación Central (1)

Rendición Ejecución Centro De Desarrollo de Negocios											
Identificación Centro		CDN Estación Central									
Nombre y Rut del operador		Coporación Construyendo Mis Sueños RUT 65.087.946-5									
diciembre 2016 - noviembre 2017											
Partida de Gasto	Presupuesto Anual		Rendición 1er Trimestre		Rendición 2do Trimestre		Rendición 3er Trimestre		Rendición 4to Trimestre		
	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	
Remuneraciones	\$ 158.904.997	\$ 9.293.255	\$ 33.038.277	\$ -	\$ 31.519.491	\$ 69.930	\$ 36.871.117	\$ 2.400.000	\$ 44.920.215	\$ 2.400.000	
Honorarios y Servicios Prof.	\$ -	\$ 5.600.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.650.000	\$ -	\$ 3.230.000	\$ -	\$ 2.850.000	
Materiales Oficina	\$ 5.050.000	\$ -	\$ 36.017	\$ -	\$ 825.888	\$ -	\$ 604.092	\$ -	\$ 3.609.464	\$ -	
Servicios Básicos-Generales	\$ 10.000.000	\$ 5.360.000	\$ 325.583	\$ -	\$ 2.012.667	\$ 3.333.940	\$ 2.617.673	\$ 1.640.000	\$ 3.377.695	\$ 1.640.000	
Publicidad	\$ 8.000.000	\$ 13.200.000	\$ 58.310	\$ -	\$ 2.105.024	\$ 3.500.000	\$ 5.466.152	\$ 4.825.000	\$ 6.608.117	\$ 16.210.000	
Traslados y Viáticos	\$ 4.500.000	\$ -	\$ 5.760	\$ -	\$ 86.730	\$ -	\$ 489.410	\$ -	\$ 953.114	\$ -	
Arriendo	\$ 27.300.000	\$ 1.500.000	\$ 11.462.178	\$ -	\$ 6.320.859	\$ 1.500.000	\$ 6.320.859	\$ 4.000.000	\$ 6.526.491	\$ 4.500.000	
Licencias	\$ 2.240.000	\$ 1.520.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Reparaciones-Mantenición	\$ 2.300.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 136.806	\$ -	\$ 730.125	\$ -	\$ 2.487.527	\$ -	
Capacitación	\$ 12.390.000	\$ 38.800.000	\$ 22.370	\$ -	\$ 2.047.317	\$ 5.050.000	\$ 3.948.509	\$ 17.398.000	\$ 11.635.488	\$ 5.206.000	
Garantias-Comisiones-Imptos.	\$ 1.244.000	\$ -	\$ 2.000	\$ -	\$ 9.785	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
IAS (Provisiones y/o gastos)	\$ 11.703.683	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 9.348.579	\$ -	
Vacaciones (Provisiones y/o gastos)	\$ 9.269.458	\$ -	\$ 1.874.000	\$ -	\$ 281.250	\$ -	\$ 196.533	\$ -	\$ 4.163.356	\$ -	
Activos por renovación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.050.000	\$ -	\$ 6.732.963	
Totales	\$ 252.902.138	\$ 75.273.255	\$ 46.824.495	\$ -	\$ 45.345.817	\$ 15.103.870	\$ 57.244.470	\$ 37.543.000	\$ 93.630.046	\$ 39.538.963	
			18,51%	0,00%	17,93%	20,07%	22,64%	49,88%	37,02%	52,53%	
		\$ 328.175.393		14,27%		18,42%		28,88%		40,58%	
	25.290.214			3.608.441		4.658.440		7.304.616		9.718.716	

Rendición de ejecución Estación Central (2)

Rendición Ejecución Centro De Desarrollo de Negocios										
Identificación Centro		CDN Estación Central								
Nombre y Rut del operador		Coporación Construyendo Mis Sueños RUT 65.087.946-5								
diciembre 2017 - noviembre 2018										
Partida de Gasto	Presupuesto Anual		Rendición 1er Trimestre		Rendición 2do Trimestre		Rendición 3er Trimestre		Rendición 4to Trimestre	
	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador
Remuneraciones	\$ 158.860.285	\$ -	\$ 38.095.412	\$ -	\$ 37.313.942					
Honorarios y Servicios Prof.	\$ -	\$ 2.400.000	\$ -	\$ 600.000	\$ -	\$ 3.350.000				
Materiales Oficina	\$ 3.840.000	\$ -	\$ 534.723	\$ -	\$ 259.109	\$ -				
Servicios Básicos-Generales	\$ 11.040.000	\$ 6.560.004	\$ 1.507.421	\$ 1.640.001	\$ 2.192.108	\$ 1.640.001				
Publicidad	\$ 8.717.000	\$ 16.800.000	\$ 1.508.342	\$ 7.950.000	\$ 1.013.669	\$ 1.950.000				
Traslados y Viáticos	\$ 3.000.000	\$ -	\$ 317.094	\$ -	\$ 538.040					
Arriendo	\$ 27.999.996	\$ 18.000.000	\$ 6.360.040	\$ 1.375.000	\$ 6.475.648	\$ 1.750.000				
Licencias	\$ 2.447.150	\$ 1.530.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Reparaciones-Mantención	\$ 1.800.000		\$ 190.877	\$ -	\$ 444.861	\$ -				
Capacitación	\$ 12.855.000	\$ 30.289.996	\$ 3.344.280	\$ 5.500.000	\$ 2.596.706	\$ 5.138.000				
Garantias-Comisiones-Imptos.	\$ 144.000		\$ -	\$ -	\$ 1.602	\$ -				
IAS (Provisiones y/o gastos)	\$ 11.370.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Vacaciones (Provisiones y/o gastos)	\$ 9.152.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Activos por renovación			\$ -	\$ -	\$ 1.447.084	\$ -				
Totales	\$ 251.225.431	\$ 75.580.000	\$ 51.858.189	\$ 17.065.001	\$ 52.282.769	\$ 13.828.001	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			20,64%	22,58%	20,81%	18,30%				
		\$ 326.805.431		21,09%		20,23%				
	25.122.543			5.298.339		5.082.139				

Rendición de ejecución Maipú

Rendición Ejecución Centro De Desarrollo de Negocios										
Identificación Centro		CDN Maipú								
Nombre y Rut del operador		Coporación Construyendo Mis Sueños RUT 65.087.946-5								
diciembre 2017 - noviembre 2018										
Partida de Gasto	Presupuesto Anual		Rendición 1er Trimestre		Rendición 2do Trimestre		Rendición 3er Trimestre		Rendición 4to Trimestre	
	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador
Remuneraciones	\$ 158.860.285	\$ -	\$ 39.415.307	\$ -	\$ 32.759.811	\$ -				
Honorarios y Servicios Prof.	\$ -	\$ 2.400.000	\$ -	\$ 900.000	\$ -	\$ 900.000				
Materiales Oficina	\$ 4.998.000	\$ -	\$ 285.096	\$ -	\$ 587.176	\$ -				
Servicios Básicos-Generales	\$ 11.100.000	\$ 6.560.004	\$ 2.186.370	\$ 1.625.001	\$ 2.839.905	\$ 1.630.001				
Publicidad	\$ 6.850.443	\$ 20.880.596	\$ 371.280	\$ 450.000	\$ 3.167.597	\$ 2.200.000				
Traslados y Viáticos	\$ 2.169.996	\$ -	\$ 69.000	\$ -	\$ 293.000	\$ -				
Arriendo	\$ 27.000.000	\$ 5.000.000	\$ 6.730.183	\$ 950.000	\$ 6.484.781	\$ 2.600.000				
Licencias	\$ 2.240.000	\$ 380.800	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Reparaciones-Mantención	\$ 2.506.164	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 464.695	\$ -				
Capacitación	\$ 15.091.552	\$ 37.400.000	\$ 3.480.660	\$ -	\$ 4.116.701	\$ -				
Garantias-Comisiones-Imptos.	\$ 1.371.880	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.408	\$ -				
IAS (Provisiones y/o gastos)	\$ 11.370.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Vacaciones (Provisiones y/o gastos)	\$ 8.008.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 632.917	\$ -				
Activos por renovación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Totales	\$ 251.566.320	\$ 72.621.400	\$ 52.537.896	\$ 3.925.001	\$ 51.348.991	\$ 7.330.001	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			20,88%	5,40%	20,41%	10,09%				
		\$ 324.187.720		17,42%		18,10%				
	25.156.632			4.381.462		4.553.429				

Rendición de ejecución Las Condes

Rendición Ejecución Centro De Desarrollo de Negocios										
Identificación Centro		CDN Las Condes								
Nombre y Rut del operador		Coporación Construyendo Mis Sueños RUT 65.087.946-5								
diciembre 2017 - noviembre 2018										
Partida de Gasto	Presupuesto Anual		Rendición 1er Trimestre		Rendición 2do Trimestre		Rendición 3er Trimestre		Rendición 4to Trimestre	
	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador	Sercotec	Operador
Remuneraciones	\$ 159.097.881		\$ 35.786.542	\$ -	\$ 36.999.616	\$ -				
Honorarios y Servicios Prof.		\$ 22.600.000	\$ -	\$ 1.500.000	\$ -	\$ 900.000				
Materiales Oficina	\$ 3.240.000		\$ 826.454	\$ -	\$ 736.319	\$ -				
Servicios Básicos-Generales	\$ 13.568.000	\$ 25.000.000	\$ 4.454.264	\$ 1.625.001	\$ 2.067.402	\$ 1.625.001				
Publicidad	\$ 4.160.800	\$ 19.150.000	\$ -	\$ 1.275.000	\$ 860.534	\$ 1.425.000				
Traslados y Viáticos	\$ 1.200.000		\$ 87.000	\$ -	\$ 257.000	\$ -				
Arriendo	\$ 32.400.000	\$ 9.000.000	\$ 29.731.083	\$ 1.000.000	\$ -	\$ 1.625.000				
Licencias	\$ 2.240.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Reparaciones-Mantenición	\$ 2.400.000	\$ 1.500.000	\$ 97.780	\$ -	\$ 1.103.785	\$ -				
Capacitación	\$ 16.840.000	\$ 31.480.000	\$ 3.252.439	\$ 1.250.000	\$ 4.151.379	\$ 2.081.656				
Garantias-Comisiones-Imptos.	\$ 80.000		\$ -	\$ -	\$ 10.225	\$ -				
IAS (Provisiones y/o gastos)	\$ 11.388.000		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Vacaciones (Provisiones y/o gastos)	\$ 8.020.600		\$ -	\$ -	\$ 826.833	\$ -				
Activos por renovación	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -				
Totales	\$ 254.635.281	\$ 108.730.000	\$ 74.235.562	\$ 6.650.001	\$ 47.013.093	\$ 7.656.657	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
			29,15%	6,12%	18,46%	7,04%				
		\$ 363.365.281		22,26%		15,05%				
	25.463.528			5.668.213		3.831.089				

