



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

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA
CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

MICHELLE ALEJANDRA CADENA FLÁNDEZ

PROFESOR GUÍA:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
JUANITA GANA QUIROZ
KAREN GUTIÉRREZ FUENTES

SANTIAGO DE CHILE
2018

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniera Civil Industrial
POR: Michelle Alejandra Cadena Flández
FECHA: 05/11/2018
PROFESOR GUÍA: René Esquivel Cabrera

DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO PARA CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

Construyendo Mis Sueños es una organización sin fines de lucro que diseña, desarrolla y transfiriere herramientas que apoyan el desarrollo del sector de la microempresa en Chile, con especial énfasis en aquellas personas y comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social y económica. El principal objetivo que tiene CMS es potenciar el microemprendimiento empoderando a las personas y cerrando las brechas de desigualdad que existen.

La organización tiene cuatro tipos de actividades que permiten avanzar hacia el objetivo principal. En primer lugar, CMS implementa programas de formación, capacitación, diagnóstico y asesoría a ciertos grupos de emprendedores con características similares. Además, opera cuatro de los 51 Centros de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC, cuya función es brindar apoyo a pequeños empresarios. En tercer lugar, dicta varios cursos en la Universidad de Chile, en los cuales los alumnos aprenden de la microempresa y trabajan con microemprendedores de los CDN. Finalmente, CMS desarrolla material educativo de gestión de emprendimiento, que facilita la capacitación y asistencia técnica que se les brinda a los emprendedores.

En la actualidad, el sector de la microempresa en Chile está creciendo a una tasa de más del 6% anual, cada año hay más y más personas que requieren capacitarse para poder desenvolverse óptimamente en el ecosistema. Para poder hacerse cargo de lo anterior, CMS necesita tener clara su estrategia y las metas que permitirán alcanzarla, de lo contrario no podrá responder a los requerimientos de la situación actual en el país ni tampoco lograr un real impacto económico y social en los microemprendedores que lo necesiten.

La solución propuesta para hacerse cargo de lo expuesto es diseñar un sistema de control de gestión a nivel estratégico que permitirá mejorar la gestión de la organización y aumentar los estándares de calidad. Este SCG se diseñó en base a los principios del *Balanced Scorecard* que propusieron David Norton y Robert Kaplan el año 1992.

Para lograr lo anterior, se realiza un análisis exhaustivo del entorno en que se encuentra CMS y del ambiente interno de la organización, utilizando los principios del análisis FODA. Gracias a ello, es posible redefinir la estrategia de la organización y los objetivos específicos para alcanzarla.

Teniendo los objetivos claros, se procede a la definición de los indicadores que medirán el nivel de avance del cumplimiento de éstos, utilizando metas claras y concretas. Además, se proponen formas de alcanzar estas metas correcta y óptimamente.

Finalmente, se considera que el resultado de este trabajo cumple con los objetivos planteados y permitirá a la organización gestionarse de mejor forma y entregar el mejor servicio posible a sus clientes, por lo que se realizan recomendaciones para poder implementar adecuadamente el sistema propuesto.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTECEDENTES GENERALES	4
1.1	Historia de la organización	4
1.2	Objetivos, misión y visión	4
1.3	Servicios, clientes y usuarios	4
1.4	Organigrama	6
1.5	Desempeño histórico.....	7
1.6	Próximos pasos.....	8
1.7	Mercado en el que está inserta la organización	8
1.8	Marco institucional	10
2.	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN.....	13
2.1	Área de la organización.....	13
2.2	Identificación y justificación de la oportunidad	14
3.	OBJETIVOS.....	18
3.1	Objetivo general	18
3.2	Objetivos específicos	18
4.	ALCANCES.....	19
5.	MARCO CONCEPTUAL	20
5.1	Declaraciones estratégicas	20
5.2	Análisis FODA.....	21
5.3	Modelo de Cambio	24
5.4	El Cuadro de Mando Integral	25
6.	METODOLOGÍA	29
7.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	32
7.1	Análisis del Plan Estratégico	32
7.2	Análisis FODA.....	33
8.	REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN.....	38
8.1	Declaraciones estratégicas	38
8.2	Objetivos estratégicos	39
8.3	Mapa estratégico.....	42
9.	INDICADORES DE GESTIÓN	44
9.1	Perspectiva financiera.....	44
9.2	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	45
9.3	Perspectiva del proceso interno	49

9.4	Perspectiva del cliente	50
10.	METAS E INDUCTORES DE ACTUACIÓN	52
10.1	Perspectiva financiera.....	52
10.2	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	53
10.3	Perspectiva del proceso interno	54
10.4	Perspectiva del cliente	56
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN.....	57
12.	BIBLIOGRAFÍA.....	59
13.	ANEXOS.....	61
13.1	Anexo 1: Estados de resultados CMS, años 2015, 2016 y 2017.....	61
13.2	Anexo 2: Indicadores de SERCOTEC de centros de CMS	61
13.3	Anexo 3: Indicadores de SERCOTEC.....	62

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1 Historia de la organización

Construyendo Mis Sueños (en adelante “CMS”) nace en Santiago de Chile el año 2002 como un espacio de formación y capacitación a microempresarios, siendo gestionado por alumnos y profesores de un curso de la carrera de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile. Posteriormente, en el año 2007, pasa a ser un programa de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la misma universidad (en adelante “FCFM”), creando un curso de emprendimiento.

El año 2014 se tomó la decisión de independizar la organización de la FCFM, para lo cual se fundó como corporación de derecho privado y se acordó con el Departamento de Ingeniería Industrial un vínculo bilateral de apoyo: éste último le entregaba a CMS espacio y acceso a servicios básicos para su oficina central, mientras que la organización participaría en distintas instancias que apoyaran la formación integral de los alumnos.

En el año 2015 se postuló a la licitación de un Centro de Desarrollo de Negocios (en adelante “CDN”) de SERCOTEC (Servicio de Cooperación Técnica, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo) logrando adjudicarse el CDN San Bernardo. Al año siguiente, se unieron a éste el CDN Maipú, Estación Central y Las Condes, con lo cual CMS pasa a ser el tercer operador con más centros en el país, lo cual se mantiene a la fecha de publicación del presente informe.

En la actualidad, CMS ha capacitado a más de 10 mil microempresarios en más de 37 comunas del país. Además, ha tenido más de 1.100 voluntarios y ha obtenido más de ocho reconocimientos, entre los que destacan el Premio al Fomento de la Microempresa (2011) y el Premio Nicolás Flaño Calderón (Emprendimiento Social Joven), también siendo seleccionado el año 2009 como uno de los Mejores Proyectos de Emprendimiento Social de América Latina y el Caribe por la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe). (CMS, 2017)

1.2 Objetivos, misión y visión

Construyendo Mis Sueños es una organización sin fines de lucro cuyo objetivo es potenciar el emprendimiento en Chile, particularmente transfiriendo e incrementando las capacidades de gestión y uso de tecnologías en micro y pequeños empresarios, con especial énfasis en comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social.

CMS declara como su misión lo siguiente: *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.* Y su visión es: *Ser el referente en el desarrollo de las empresas de menor tamaño, logrando un real impacto económico y social.* (CMS, 2018)

1.3 Servicios, clientes y usuarios

CMS tiene cuatro tipos de actividades, las cuales tienen como foco distintos clientes y usuarios, éstas se listan y describen a continuación. (CMS, 2018)

Implementación de programas de formación y capacitación, diagnóstico y asesoría

La implementación de estos programas es gestionada por los trabajadores de la oficina central y tiene como cliente organizaciones que van desde empresas privadas a municipalidades. Un ejemplo de ello es el “Programa de aceleración de empresas con potencial de crecimiento”, que se desarrolló para Anglo American Chile el año 2016, cuyo principal objetivo es ayudar a estas empresas a abordar de forma consistente las oportunidades de negocio detectadas, enfrentar brechas de crecimiento y generar mayor valor económico. Otro ejemplo es el “Estudio, diseño y desarrollo de programa de formación para emprendedores”, proyecto que fue desarrollado durante los años 2016 y 2017, para la Sociedad de Fomento Fabril y Servicio Nacional de Capacitación y Empleo. Este programa consideró distintos enfoques para tres perfiles distintos de emprendedores con duración entre 28 y 48 horas, utilizando metodologías como el aprendizaje experiencial y colaborativo, el modelo Kolb y principios de accesibilidad para cada tipo de discapacidad.

Operación de Centros de Desarrollo de Negocios de SERCOTEC

Como fue mencionado anteriormente, en la actualidad CMS opera cuatro de los 51 CDN que existen en el país, cuya función es brindar apoyo a pequeños empresarios para fortalecer su capacidad de gestión y desarrollar sus negocios (SERCOTEC, 2018), lo cual se realiza mediante capacitaciones, asesorías y ayuda a encontrar acceso a financiamiento. Cabe destacar que la licitación de los centros contempla la operación de ellos por cinco años, para luego evaluar una nueva licitación en caso de necesitar cambiar al operador, sin embargo, si los resultados no son los esperados, el centro se puede volver a licitar antes de cumplir estos cinco años.

Vínculo bilateral con la Universidad de Chile

El vínculo que existe con la Universidad de Chile es de carácter académico y logístico. Por un lado, CMS dicta los cursos “Emprendimiento en la Realidad Social”, electivo de formación general abierto a toda la universidad, y “Microempresa: Rol, Políticas y Desafíos”, electivo de la carrera de Ingeniería Civil Industrial. El primer curso mencionado tiene como objetivo introducir a los alumnos al proceso de investigación social, aumentar su capacidad de aprendizaje y potenciar habilidades de comunicación, gestión, trabajo en equipo, emprendimiento e innovación. El segundo curso tiene como objetivo desarrollar un entendimiento básico de la realidad económica y social de las microempresas en Chile y evaluar oportunidades de desarrollo laboral desde la perspectiva pública y privada. En un tercer lugar, CMS está involucrado en el curso “Gestión Integral de Negocios” de último año de la carrera de Ingeniería Civil Industrial, permitiendo a un grupo reducido de alumnos realizar asesorías a emprendedores con apoyo de los CDN, en vez de seguir el programa típico del mismo, que consiste en el diseño de un proyecto de ingeniería.

Además de los cursos dictados, CMS está constantemente participando de comisiones docentes y ofreciendo a los alumnos temas de memoria y oportunidades para realizar prácticas profesionales, lo cual contribuye no solamente a la formación de los alumnos, sino que también les abre la posibilidad de captar nuevos talentos para trabajar en la organización.

Finalmente, la Universidad de Chile le entrega a CMS acceso permanente a oficinas, incluyendo los servicios básicos, y disponibilidad de salones para realizar eventos.

Desarrollo de material educativo de gestión de emprendimientos

Este material consiste en manuales que facilitan la capacitación y asistencia técnica que se le brinda a los emprendedores. Por ejemplo, el año 2015 se elaboró un manual para el programa SENCE + CAPAZ Mujer Emprendedora, el cual fue financiado por la SOFOFA (Sociedad de Fomento Fabril) y el año 2016 se elaboró el Manual “Comenzando y Potenciando Mi Negocio” para el Programa de Emprendimiento y Discapacidad, potenciado por CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), SENADIS (Servicio Nacional de la Discapacidad), SOFOFA y Mutual de Seguridad CChC (Cámara Chilena de la Construcción).

1.4 Organigrama

La organización es pequeña, tiene cinco personas en el nivel central (bajo el Directorio y sobre los CDN) y siete en cada uno de los CDN (CMS, 2017), es decir, 33 personas en total. La estructura y las relaciones se pueden observar en la Figura 1.

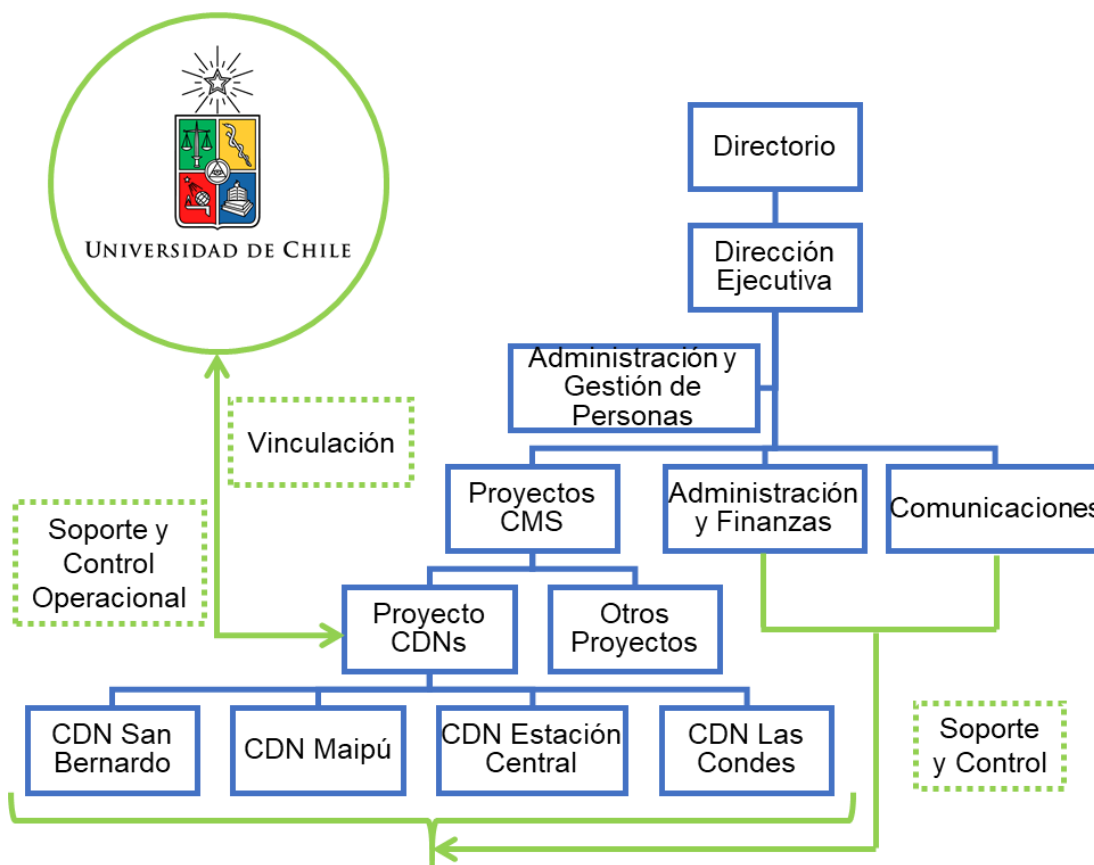


Figura 1: Organigrama de CMS al año 2018. (CMS, 2017)

1.5 Desempeño histórico

La organización ha crecido a más del doble en ingresos en los últimos dos años. El 2015 percibió ingresos de \$79,4 millones, para luego aumentar a \$122,9 millones el año 2016, teniendo un CDN operativo. Finalmente, el año 2017 se obtuvieron ingresos de \$171 millones, teniendo los cuatro centros operando. En la actualidad, CMS busca estabilizar estos ingresos, de modo que no se vuelva insostenible su financiamiento en el corto ni mediano plazo. Para mayor información, en el [Anexo 1](#) se pueden observar los estados de resultados de la organización de los años 2015, 2016 y 2017.

Es importante señalar también el aumento de los recursos humanos en los últimos dos años. El año 2014 se contaba con una persona a tiempo completo y otra a medio tiempo, lo cual cambia el año 2015 cuando se contrata a una persona más. La explosión de recursos humanos comienza el 2016 cuando el CDN San Bernardo comienza a operar, lo cual implica siete personas más en la organización. El *peak* de este crecimiento ocurrió el año 2017, ya que con la apertura de los CDN Las Condes, Maipú y Estación Central se incorporan 21 personas más. Como fue mencionado anteriormente, en la actualidad CMS cuenta con 33 personas trabajando a tiempo completo.

Con respecto al desempeño particular de los CDN, el año 2017 SERCOTEC midió cinco indicadores: cantidad de clientes asesorados, cantidad de clientes con seguimiento, cantidad de clientes que han tenido aumento de ventas, monto total del financiamiento obtenido por los clientes y cantidad de empleos creados. En el [Anexo 2](#) se presentan los datos específicos de cada uno de estos indicadores en cada centro de CMS y en la Tabla 1 se puede observar el porcentaje de cumplimiento de cada uno y el total acumulado entre los cuatro centros. Cabe mencionar que los datos fueron obtenidos directamente de SERCOTEC gracias a la Ley de Transparencia y que el detalle de los indicadores del resto de los centros del país se encuentra en el [Anexo 3](#).

Tabla 1: Cumplimiento de metas de los CDN de CMS y total acumulado, año 2017.

INDICADOR	TOTAL	CDN EC	CDN LC	CDN MA	CDN SB
	Cantidad	Porcentaje de cumplimiento de la meta (%)			
CLIENTES ASESORADOS	1.366	112,4	120,2	107,4	102,4
CLIENTES CON SEGUIMIENTO	548	48,8	56,2	63,6	22,4
CLIENTES CON AUMENTO DE VENTAS	337	103,5	103,9	102,6	66,7
FINANCIAMIENTO TOTAL OBTENIDO (CLP)	319.737.624	141	114	138	260
EMPLEOS CREADOS	115	107	112	108	50

De los datos presentados, se puede concluir que el centro de San Bernardo es el que está peor posicionado, ya que solamente ha cumplido dos de las cinco metas de SERCOTEC. Por otro lado, los centros de Estación Central, Las Condes y Maipú, han cumplido cuatro de las cinco metas, lo cual es bueno, pero mejorable.

1.6 Próximos pasos

La proyección futura que tiene la organización es bastante simple y se divide en varios focos principales. (CMS, 2017)

Crecimiento

Con respecto a los CDN, se tiene disposición para administrar dos centros más, quedando con una totalidad de seis. Lo anterior es complejo de lograr solo con esfuerzos de CMS, ya que la cantidad de centros es fija y definida por SERCOTEC, por lo que la única forma de que un centro cambie de operador es que el desempeño de éste esté por debajo de las metas fijadas, con lo cual el centro se licita y se le adjudica al mejor postulante.

Inclusión

Se quiere mejorar los aspectos de atención y entrega de servicios en los CDN y a nivel central, para así poder incluir sin problemas a personas en situación de discapacidad, ya sea física y/o mental, inmigrantes y otras minorías que no se estén abordando en la actualidad.

Internacionalización

Se pretende, a futuro, tener la capacidad y recursos necesarios para poder vincular a los clientes con redes internacionales. Lo anterior sumado a que se desea aprender de la experiencia de otros países en temas de microempresa, ya sea de sus prácticas como de sus metodologías.

Investigación

Se desea poder realizar investigaciones para conocer y aprender más del sector, con lo cual se podrían mejorar las asesorías e incluso aportar al desarrollo de políticas públicas en el país.

Sostenibilidad

Finalmente, cabe destacar que todo lo anterior debe ir acompañado de una mejora global en la gestión del conocimiento y en la estandarización de procesos dentro de la organización, ya que se hace necesario buscar una forma de hacer que ésta sea sostenible en el tiempo.

1.7 Mercado en el que está inserta la organización

Dado lo mencionado en las secciones anteriores, se entiende que CMS está inserto en el mercado del microemprendimiento chileno, al cual pertenecen todas las empresas con

hasta 10 trabajadores, incluyendo al dueño (criterio de la Organización Internacional del Trabajo).

Según la Quinta Encuesta de Microemprendimiento del Instituto Nacional de Estadísticas, en Chile existe un total de 1.992.578 microemprendedores (INE, 2017), lo cual corresponde al 11,34% de la población total, que asciende a 17.574.003 personas (INE, 2017). De los casi dos millones de microemprendedores, el 83% corresponde a trabajadores por cuenta propia, es decir, que no poseen empleados asalariados de forma permanente, además un 30,1% de los microemprendedores declara no haber terminado la enseñanza escolar formal, ya sea básica o media. Por otro lado, el 57,9% de los microemprendedores declara haber iniciado su negocio por necesidad, sin embargo, el 48,8% obtiene ganancias de hasta \$257.500, lo cual es menor al ingreso mínimo mensual que ascendió a \$276.000 el año 2018, según se establece en el artículo 1 de la Ley 20.935 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2018).

En el aspecto administrativo, el 66,5% de los microemprendedores que emplearon trabajadores (de forma temporal o permanente) lo hizo por medio de un acuerdo de palabra, lo cual puede tener relación con el hecho que el 52,2% de ellos no ha iniciado actividades en el SII (Servicio de Impuestos Internos), mientras que el 38,2% lo ha hecho como persona natural (no jurídica). Además de lo anterior, el 60% de los microempresarios no realiza cotizaciones por concepto de salud y el 72,9% no cotiza en ninguna AFP (Administradora de Fondos de Pensiones). Se cree importante señalar también que solo un 14,9% de estas personas está al tanto del régimen de tributación especial para las Mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), lo cual puede ser una explicación para el bajo porcentaje de iniciación de actividades. De lo anterior se puede extraer que, en general, los microempresarios de Chile no tienen claridad acerca de los procesos que deben seguir para convertir sus emprendimientos en empresas formales y, tal vez, abrirse paso para crecer y percibir mayores ingresos. Esto se relaciona también con el hecho que solamente el 20,5% de ellos ha recibido capacitación durante los últimos 5 años, siendo “no saber dónde acudir” la mayor causa (29,9%) de no capacitarse. Por el otro lado, de los microemprendedores que sí se capacitaron, el 32,8% logró conseguir financiamiento gracias a programas de gobierno.

Con respecto a la evolución del mercado, se tiene que la cantidad de microemprendedores aumentó en un 6,4% del año 2013 al 2015 y un 6,8% del año 2015 al 2017, lo cual indica un crecimiento sostenido del sector (INE, 2013) (INE, 2015). Este crecimiento se caracteriza por llevar consigo mayor precariedad en el mercado, por ejemplo, el porcentaje de personas que declara haber iniciado su negocio por necesidad aumentó en 8,4 puntos porcentuales, sumado a que el porcentaje de microemprendedores que reportan utilidades menores al sueldo mínimo también subió. Por otro lado, hay un aumento de microemprendedores que no ha terminado su enseñanza escolar formal y disminución del porcentaje de quienes han recibido algún tipo de capacitación en los últimos cinco años. Se cree que lo anterior está incidiendo también en el hecho que el porcentaje de microemprendedores que no cotizan en AFP ni Isapre está creciendo.

Finalmente, teniendo en cuenta el bajo nivel de estudios, ingresos, formalizaciones y la forma en que está evolucionando el mercado, se puede concluir que las capacitaciones se vuelven cada día más fundamentales para el buen desarrollo de una Mipyme y es ahí donde CMS entra a cumplir esta labor fundamental para el desarrollo del sector. En la actualidad se hace absolutamente necesario instruir y asesorar a microemprendedores

para que puedan desarrollar sus negocios de la mejor forma posible para ellos y cumpliendo con los requerimientos del SII, para evitar evasión de impuestos, multas y decomiso de sus productos. Lo anterior debe tener en cuenta que no solamente se debe ofrecer el acceso a las capacitaciones y asesorías, sino que también es necesario mostrar de mejor forma las opciones que existen, para así disminuir el porcentaje de personas que derechamente no saben dónde acudir para solicitar ayuda.

1.8 Marco institucional

El ecosistema en el que CMS se encuentra inserto corresponde a todo lo relacionado con las microempresas y pymes, éste está compuesto por diversos actores, los cuales se presentan en la Figura 2 y se describen a continuación.

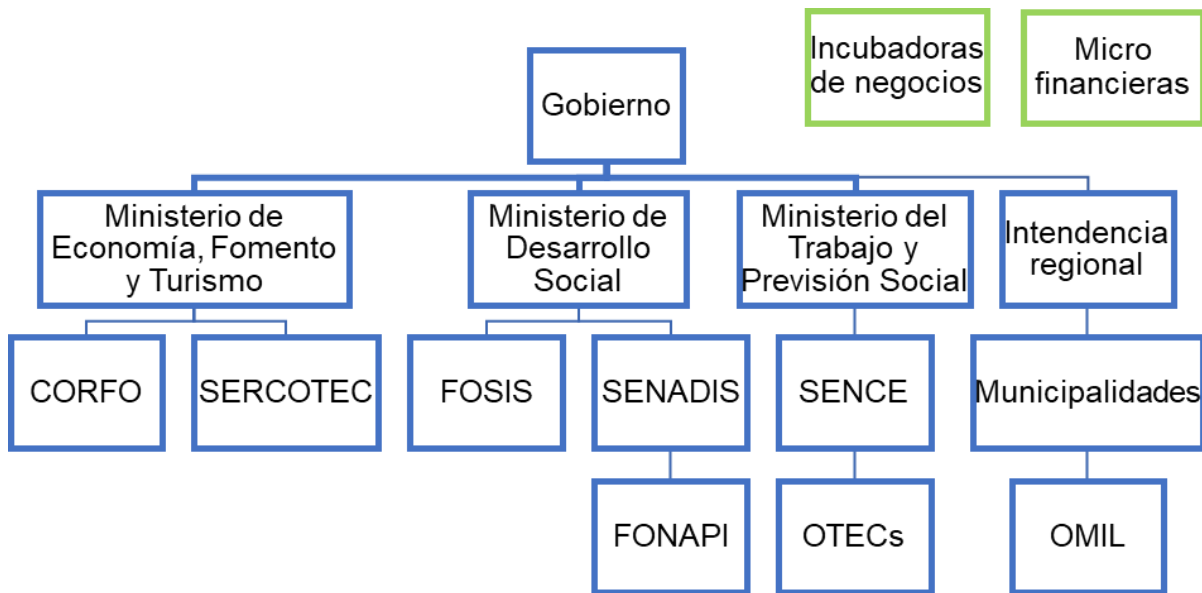


Figura 2: Marco institucional en el que CMS se encuentra inserto. Elaboración propia.

CORFO

La Corporación de Fomento de la Producción es la agencia del Gobierno que está a cargo de apoyar el emprendimiento, la innovación y competitividad en el país, al mismo tiempo que fortalece el capital humano y las capacidades tecnológicas (CORFO, 2018). Además, según información entregada por CMS, en la actualidad CORFO tiene 70 programas divididos en 4 tipos de fondos, según el objetivo de cada uno; crecer, emprender, financiar o innovar. Dentro de éstos hay una gran variedad de factores que caracterizan a los programas, así como el financiamiento que ofrecen, el público al que están dirigidos, la región a la que pertenecen los beneficiarios y el rubro de sus negocios. El presupuesto que CORFO tiene destinado a “Emprendimiento” para el 2018 es de \$29.815 millones (1,3% más que el año anterior), sin contar el dinero que se le traspasa a SERCOTEC (DIPRES, 2016) (DIPRES, 2017).

SERCOTEC

El Servicio de Cooperación Técnica es una corporación de derecho privado dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas a los emprendedores del país para que se

desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile (SERCOTEC, 2018). Cuenta con 51 CDN a lo largo de del país, los cuales entregan asesoría técnica, individual y sin costo a las pequeñas empresas y emprendedores (SERCOTEC, 2018). Además, tiene varios programas que entregan fondos a emprendedores y a personas que quieren mejorar su gestión y productividad: Capital Semilla Emprende, Capital Abeja Emprende (destinado únicamente a mujeres), Crece, Mejora Negocios, Juntos, entre otros. Para el año 2018 el presupuesto que tiene para realizar programas de apoyo al sector privado es de \$41.777 millones (4,6% más que el año anterior) (DIPRES, 2016) (DIPRES, 2017).

FOSIS

El Fondo de Solidaridad e Inversión Social es un servicio del Gobierno, que se dedica a apoyar a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su calidad de vida, para ello implementa programas con los ejes: expansión de capacidades, bienestar comunitario e inversión para las oportunidades (FOSIS, 2018). El presupuesto del año 2018 que tiene FOSIS destinado para estos programas es de \$39.826 millones (0,7% menor al año anterior) (DIPRES, 2016) (DIPRES, 2017).

SENADIS

El Servicio Nacional de la Discapacidad tiene por finalidad promover la igualdad de oportunidades, inclusión social, participación y accesibilidad de las personas en situación de discapacidad. En conjunto con lo anterior, entregan fondos que tienen por objetivo aumentar la inclusión y disminuir la brecha de oportunidades. (SENADIS, 2018).

FONAPI

El Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos busca financiar iniciativas que promuevan la inclusión de personas en situación de discapacidad, estas iniciativas pueden ser de cualquiera de las siguientes áreas: salud inclusiva, tecnologías para la inclusión, cultura, deporte, inclusión laboral, comunicaciones inclusivas desde una perspectiva de derechos, acceso a la justicia y emergencias y desastres naturales (SENADIS, 2018).

SENCE

El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo es un organismo técnico descentralizado del Estado cuyos principales objetivos son aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas, por medio de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral (SENCE, 2018). Existen varios programas enfocados en lo mencionado anteriormente, tales como Más Capaz, Capacitación en Oficios, Becas, Seguros, Subsidios al Empleo, entre otros, los cuales tienen asignado \$206.287 millones para el año 2018 (13% menor al año anterior) (DIPRES, 2016) (DIPRES, 2017).

OTEC

Los Organismos Técnicos de Capacitación son actores del sistema de capacitación validados por SENCE, con personalidad jurídica, facultados para impartir capacitaciones ocupacionales a través de acciones o cursos, éstos deben cumplir con las disposiciones

vigentes según la Ley 19.967. A la fecha existen 2.516 OTEC a lo largo de todo el país (SENCE, 2018).

OMIL

La Oficina Municipal de Información Laboral se encarga de otorgar información y orientación para el empleo y capacitación, además de servir como puerta de entrada a los programas sociales ejecutados por el Estado. Lo anterior está destinado a personas cesantes, a quienes están en busca de su primer trabajo, a quienes deseen cambiar de empleo, a quienes busquen personal para sus empresas y a discapacitados. Según la Ley 19.518, cada municipalidad podrá contar con una OMIL y a la fecha existen 326 OMIL constituidas de un total de 346 comunas (SENCE, 2018).

Incubadoras de negocios

Una incubadora de negocios es una organización diseñada para apoyar y acelerar el crecimiento de emprendimientos, a través de servicios como creación de redes, asesorías, entre otros. Las incubadoras son patrocinadas y operadas por compañías privadas, entidades gubernamentales o universidades. Por ejemplo, en la Región Metropolitana existe Imagine Lab de Microsoft, Start Up Chile, Innovo USACH, Emprende FCH de la Fundación Chile, Incuba UC de la DICTUC (Dirección de Investigaciones Científicas y Tecnológicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile), entre otras (Emprende.cl, 2018).

Microfinancieras

Las microfinancieras son organizaciones que realizan préstamos para crear o agrandar un emprendimiento, además de ofrecer capacitaciones para el buen manejo de éste. Un ejemplo de este tipo de organizaciones es Fondo Esperanza que entrega créditos grupales, individuales y microseguros (Fondo Esperanza, 2018).

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Área de la organización

El trabajo de título aquí presentado fue realizado en el nivel central de la organización, es decir, para las áreas/personas que se encuentran bajo el directorio y sobre los CDN (ver [Organigrama](#)). Dado lo anterior, se debe conocer a cabalidad las funciones, responsabilidades, objetivos y metas de cada una de ellas, las cuales son descritas a continuación.

Comunicaciones

Esta área, que en la actualidad está compuesta por una persona, está encargada de todo lo relacionado a las publicaciones en la página web, página de *Facebook*, prensa y lo que se debe comunicar dentro de la organización. El área tiene como responsabilidad también, desarrollar una política de comunicación interna, puesto que no existe todavía, apoyar en la creación de una propuesta de valor para los voluntarios y en la realización de actividades de difusión de la misma. Cabe mencionar que no existen metas concretas que el área deba cumplir.

Administración y finanzas

Esta área se encarga de gestionar todas las actividades que se realizan, ya sea encuentros de centros, preparación de informes para el Directorio, entre otros. Además, tiene como gran tarea toda la gestión contable de la organización, para lo anterior se debe tener en cuenta que los centros gestionan sus dineros internamente, pero deben reportarlo a esta área. Es importante notar que la organización les exige a sus centros ejecutar al menos el 98% del presupuesto entregado por SERCOTEC, de lo contrario el presupuesto del año siguiente será menor, lo que significa que se perderán ingresos para ejecutar y disminuirá la entrega de *overhead*, el que constituye ingresos para CMS como pago por operar el centro. Como meta a mediano plazo, se quiere que los centros logren que sus clientes aumenten sus ventas de manera tal que este aumento iguale o supere el presupuesto entregado por SERCOTEC. A largo plazo este aumento de ventas debería ser tal que los impuestos que los clientes le paguen al Fisco sean iguales o mayores que el presupuesto entregado al centro, de modo tal que la operación de los centros sea una inversión para el Estado y no un gasto.

Proyectos

Esta área se encarga de la implementación de los programas de formación y capacitación, diagnóstico y asesoría mencionados en [Servicios, clientes y usuarios](#), además de velar por el óptimo funcionamiento de los cuatro CDN que opera CMS. En esta área se hace necesario definir estándares de calidad y las metas de cumplimiento de ellos, ya que en la actualidad los proyectos solamente deben reportar suficiente dinero para mantener a la organización funcionando y los centros están operando para alcanzar únicamente las metas impuestas por SERCOTEC. Además, se considera importante mencionar que los servicios de consultoría prestados en los CDN no tienen estandarización, el único protocolo que siguen es el relleno de los formularios que les exige SERCOTEC. Estos formularios se van relleno a medida que avanza el ciclo de vida del cliente y solo si corresponde. Existen dos tipos de formularios, los D son los

asociados al emprendedor y a su avance, y los T son los asociados a la satisfacción por el servicio entregado. El listado completo se presenta a continuación.

- D1 Clasificación de nuevos clientes y contacto asociado
- D2 Autoevaluación del emprendedor
- D3 Solicitud de asesoramiento
- D4 Evaluación de la idea de negocio
- D5 Evaluación de la empresa
- D6 Plan de trabajo
- D7 Acta de reunión y seguimiento
- T1 Formulario encuesta de capacitación
- T2 Encuesta de satisfacción de clientes
- T3 Encuesta de impacto económico
- T4 Encuesta de necesidades de capacitación

Posterior al llenado de estos formularios, los asesores deben subirlos al CRM de SERCOTEC, Neoserra, sin embargo, en muchas ocasiones hay errores por olvidar rellenar algunos campos y/o por olvidar subir la información, por lo que ésta no es completamente fidedigna.

2.2 Identificación y justificación de la oportunidad

Dados los antecedentes presentados anteriormente, la información entregada por la encargada de Finanzas y las conversaciones sostenidas con la Directora Ejecutiva y la Coordinadora de Proyectos de Construyendo Mis Sueños, se ha podido identificar una gran oportunidad para mejorar la gestión de la organización, subir los estándares de calidad y evitar problemas asociados a la ausencia de un control de los procesos ésta.

Factores relevantes

Los factores que se mencionarán a continuación han sido clasificados en cuatro grupos, los cuales corresponden a las cuatro perspectivas que permiten analizar a las organizaciones de forma ordenada.

Perspectiva financiera

En la actualidad, Construyendo Mis Sueños no tiene una forma de asegurar flujos futuros de dinero, ya que el 53,2% de estos ingresos proviene de la operación de los CDN de SERCOTEC, cuya licitación se puede perder, y el otro 46,8% proviene de proyectos internos, los cuales no son capaces de cubrir los costos de la organización. En conjunto con lo anterior, se hace necesario mencionar también que no se tienen metas asociadas al crecimiento de la organización, simplemente se trabaja para mantenerse operando en el corto plazo.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La forma en que ha evolucionado CMS en los últimos años ha impedido detenerse a analizar cómo se gestionará el conocimiento generado en el pasado y el que se está generando en el presente. La organización no cuenta con un registro de los éxitos y

fracasos de cada área, lo cual es particularmente importante cuando se introducen nuevas metodologías, como lo está haciendo CMS en la actualidad.

En la misma línea de lo anterior, se tiene que, dado que la estructura organizacional está en constante crecimiento y modificación, es absolutamente necesario tener un control sobre los objetivos de cada área, cuidando que no pierdan el foco si uno más de los trabajadores cambia de responsabilidades o se desvincula de la organización. Esto se suma al hecho que el inicio de la operación de los CDN implicó nuevas responsabilidades para los trabajadores, ya que debieron comenzar a prestarle soporte a ellos, aparte de sus tareas del día a día.

Perspectiva de los procesos

Conjuntamente a la perspectiva anterior, no existe una estandarización de los procesos internos, aparte de los de contabilidad, lo cual dificulta el monitoreo de éstos y, con ello, la mejora, ya que no se puede mejorar algo que no se entiende. En ese sentido, cabe mencionar que actualmente CMS solamente controla las metas impuestas por SERCOTEC a los CDN, procurando llegar al mínimo exigido, sin monitorear la forma en que se alcanzan estas metas. Dado lo anterior, se considera importante controlar la forma en que se llevan a cabo los procesos, sobre todo los de asesorías en los CDN. Además, el principal problema que ha sido reportado por la organización es la alta tasa de errores administrativos, los cuales se podrían evitar de tener protocolos estándares para cada proceso que se debe llevar a cabo. Estos errores corresponden a declaraciones de egresos mal hechas, retraso en pago a proveedores, informes incompletos, información omitida al subir los formularios a la plataforma, entre otros.

Perspectiva del cliente

Si se observa el ambiente externo a la organización, el mercado de la microempresa está creciendo, sin embargo, este crecimiento tiene dos características que vale la pena mencionar: el porcentaje de microemprendedores que inician su negocio por mera necesidad está aumentando y el porcentaje de microemprendedores que no ha terminado su enseñanza escolar formal también. Es aquí donde la misión de CMS, que explicita estar orientada a personas, familias, grupos y comunidades en condiciones de vulnerabilidad social, entra en juego. El mercado está creciendo y se hace necesario adaptarse a los nuevos requerimientos de éste, en particular, se cree que la organización debe ser capaz de aumentar el alcance que tienen sus programas y el impacto que éstos generan en los clientes. Lo anterior es difícil de lograr si se mantiene la forma de trabajar que tiene la organización actualmente, ya que, como fue mencionado en la perspectiva anterior, no cuenta con un sistema que permita monitorear metas a mediano y largo plazo.

Finalmente, CMS ha estado constantemente construyendo sobre la marcha, lo que ha dificultado el camino hacia la visión de la organización, la cual declara querer ser el referente en el desarrollo de las empresas de menor tamaño, logrando un real impacto económico y social. Alcanzar esto es difícil si no se tienen claros los pasos estratégicos a seguir y, en caso de tenerlos claros, si no se monitorean correctamente.

Propuesta

Es en casos como éste en que la ingeniería se hace necesaria y permite identificar una forma de hacerse cargo de lo expuesto anteriormente. Para ello se propone el diseño de un sistema de control de gestión estratégico, teniendo en consideración previa el análisis y reformulación de las directrices estratégicas declaradas en la primera versión del Plan Estratégico de CMS, la cual fue publicada en marzo del año 2018. Este sistema será diseñado como un Cuadro de Mando Integral, el cual considerará la definición, medición y evaluación del cumplimiento de las metas propuestas.

Beneficios asociados

El principal beneficio de mejorar la gestión de la organización controlando los procesos de ella, es la alineación de las metas estratégicas de mediano y largo plazo con la misión y visión que CMS declara. Los beneficios particulares asociados a las perspectivas mencionadas en [Factores relevantes](#) serán expuestos a continuación.

Perspectiva financiera

Contar con metas concretas y medibles, con respecto al financiamiento de CMS, permitirá tener y mantener en el tiempo claridad sobre los flujos futuros de dinero. Con ello se podrá también prever posibles déficits de ingresos por proyectos y planificar cómo hacerse cargo de la operación en esos periodos, asegurando el correcto funcionamiento de todos los pilares de la organización. Por otro lado, contar con metas de crecimiento ayudará también a la planificación de las postulaciones a proyectos y a licitaciones de nuevos CDN, además de la contratación de nuevas personas.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Habiendo asegurado los flujos futuros de dinero y, con ello, el funcionamiento base de CMS, los beneficios en esta perspectiva tienen relación con tener claridad sobre las competencias y capacidades del equipo de trabajo, permitiendo identificar oportunidades de mejora y hacerse cargo de ellas. Además, será posible monitorear los resultados de la implementación de nuevas iniciativas o metodologías en todas las áreas de la organización, pudiendo hacer los ajustes necesarios en los tiempos correctos.

Por otro lado, el aprovechamiento de la oportunidad planteada permitirá evitar la pérdida del conocimiento y de los objetivos ligados a la experiencia de los trabajadores actuales, logrando así una buena gestión del conocimiento y la constante implementación de buenas prácticas.

Perspectiva de los procesos

Medir y monitorear correctamente los resultados y metas de los procesos internos, permitirá conocer la eficacia y eficiencia actuales de ellos, logrando reconocer dónde es necesario implementar iniciativas de mejora. Estas iniciativas son particularmente importantes, ya que no solamente mejorarán el proceso como tal, sino que influirán directamente en el resultado de los servicios prestados a los clientes.

Perspectiva del cliente

Como fue introducido en la perspectiva anterior, los procesos internos de CMS afectan directamente a los clientes, por lo que los principales beneficios en esta perspectiva son conocer el impacto real que se está generando en la sociedad, evaluar si es de la magnitud que el mercado requiere y adaptarse a los requerimientos de éste.

Finalmente, uniendo todos los puntos anteriores, se plantea que aprovechar esta oportunidad permitirá monitorear el grado de avance para alcanzar la visión de la organización, ya que, al mejorar la gestión a nivel estratégico, se podrá realmente identificar y potenciar las fuentes de impacto para los clientes y realmente apoyar sus negocios, siendo ésta la principal razón por la que existe y seguirá existiendo Construyendo Mis Sueños.

3. OBJETIVOS

3.1 Objetivo general

“Diseñar un sistema de control de gestión para Construyendo Mis Sueños, el cual permitirá mejorar la gestión de la organización y aumentar los estándares de calidad, con el fin de direccionar los objetivos estratégicos hacia la misión y visión declaradas.”

3.2 Objetivos específicos

- Reformular las declaraciones y directrices estratégicas de la organización
- Formular objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del sistema de control de gestión.
- Definir indicadores en línea con los objetivos estratégicos.
- Establecer metas asociadas a los indicadores y realizar recomendaciones para alcanzarlas.

4. ALCANCES

El alcance de este trabajo de título abarca un análisis de la gestión actual de la organización, la reformulación de las directrices estratégicas, la formulación de los objetivos ligados a ellas y la generación de indicadores de calidad, para finalmente diseñar una propuesta de un sistema de control de gestión, el cual abarcará todas las áreas de la organización.

Es importante señalar que no se considerará dentro de los alcances la implementación del proyecto por temas de tiempo y recursos adicionales que se podrían requerir, sin embargo, sí se entregarán recomendaciones para que la organización pueda implementarlo si lo desea.

5. MARCO CONCEPTUAL

Dentro del siguiente marco conceptual se muestran los conceptos, modelos y herramientas que servirán para el desarrollo de la metodología y, con ello, lograr los objetivos del trabajo de título.

5.1 Declaraciones estratégicas

Dado que el trabajo de título consiste en el diseño de un sistema de control de gestión a nivel estratégico, se hace necesario entender qué son las declaraciones estratégicas, es decir, qué son la misión y la visión de la empresa, qué las identifica y qué las diferencia, ya que éstas son la base del mismo.

Según el libro *Balanced Scorecard Step by Step for Government and Nonprofit Agencies* (Niven, 2003), la misión es la declaración que debe responder a preguntas tales como “¿Quiénes somos como organización?”, “¿Por qué existimos?” ¿A quién servimos?”. Básicamente, la misión define el propósito de la organización, su razón de ser, pero teniendo en cuenta que esto debe responder a algo más allá del simple beneficio económico que buscan las organizaciones con fines de lucro. En particular, el autor afirma que una misión clara y acordada es una de las cuatro características principales de una organización sin fines de lucro exitosa. La plantilla recomendada por el autor para la elaboración de la misión contempla cuatro partes:

- **Existimos porque** (*propósito principal, necesidad que atiende o problema resuelto*)
- **Para** (*cliente principal o usuario*)
- **De forma que** (*servicio ofrecido*)
- **Para que así** (*resultados a largo plazo que determinen el éxito*)

La visión de la organización es la declaración que plasma lo que la organización se propone llegar a ser en el futuro, lo cual puede considerarse como la meta a 5, 10 o 15 años. La principal diferencia con la misión es que ésta última generalmente es abstracta, mientras que la visión es una idea concreta del estado deseado, siendo ésta la base de la formulación de estrategias y objetivos. Como dice Peter Senge, fundador de *Society of Organizational Learning* y profesor titular de *Sloan School of Management MIT*, “la visión traduce la misión en resultados que realmente tienen sentido y guía la distribución de tiempo, energía y recursos; en su experiencia, únicamente a través de una visión convincente es posible darle vida al propósito de la organización.”

Finalmente, Niven define que “la estrategia representa el grueso de las prioridades adoptadas por una organización, reconociendo el entorno en que opera y persiguiendo su misión”. En particular, existen cinco principios básicos que motivan esta definición, los cuales son descritos a continuación:

- **Diferentes actividades:** La elección del set de actividades que llevará a cabo la organización es clave para lograr una propuesta de valor valiosa y única, ya que, si todas las organizaciones del rubro hicieran lo mismo, la diferenciación se basaría únicamente en efectividad operacional y costos.

- Trade-offs: La estrategia tiene mayor relación con “lo que no hay que hacer” que con “lo que sí hay que hacer”, ya que no es posible competir intentando ser todo para todos.
- Ajuste: Las actividades elegidas deben ajustarse entre ellas para lograr un éxito sostenible y deben integrarse para producir un todo.
- Continuidad: La estrategia no debe ser reinventada constantemente, debe cristalizar los temas básicos que continuarán siendo importantes a pesar de todo.
- Procesos de pensamiento: La estrategia no debe considerar únicamente el análisis de información compleja, sino que también conocimiento sobre la organización, su entorno, etc.

5.2 Análisis FODA

El análisis FODA se aplica para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, para lo cual se hace necesario separar el análisis en dos partes: análisis externo y análisis interno. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

Análisis externo

Este análisis consiste en identificar los factores externos a la organización que tienen poder influyente en ella. Para esto se debe considerar el entorno general en el que ésta está inserta y el entorno de la industria en la que opera. El entorno general considera diversas dimensiones de la sociedad, las cuales los autores agrupan en seis segmentos y se pueden observar en la Tabla 2.

Tabla 2: Segmentos y elementos. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

SEGMENTO DEMOGRÁFICO	<ul style="list-style-type: none"> · Tamaño de la población · Estructura de los grupos de edad 	<ul style="list-style-type: none"> · Composición étnica · Distribución del ingreso · Distribución geográfica
SEGMENTO ECONÓMICO	<ul style="list-style-type: none"> · Tasas de inflación · Tasas de interés · Déficit/superávit comercial · Déficit/superávit presupuestal 	<ul style="list-style-type: none"> · Tasa de ahorro de las personas · Tasas de ahorro de las empresas · Producto interno bruto
SEGMENTO POLÍTICO/LEGAL	<ul style="list-style-type: none"> · Leyes antimonopolio · Leyes fiscales · Filosofías de desregulación 	<ul style="list-style-type: none"> · Leyes laborales · Filosofías y políticas educativas

SEGMENTO SOCIOCULTURAL	<ul style="list-style-type: none"> · Mujeres en la PEA · Diversidad en la PEA · Actitudes ante la calidad de la vida laboral · Preocupación por el ambiente 	<ul style="list-style-type: none"> · Cambios de trabajo y de preferencias de carrera · Cambios de preferencias por las características de productos y servicios
SEGMENTO TECNOLÓGICO	<ul style="list-style-type: none"> · Innovaciones de productos · Enfoque del gasto privado y público para apoyar la I+D 	<ul style="list-style-type: none"> · Aplicaciones del conocimiento · Nuevas tecnologías de comunicación
SEGMENTO GLOBAL	<ul style="list-style-type: none"> · Sucesos políticos importantes · Mercados globales críticos · Países recién industrializados 	<ul style="list-style-type: none"> · Diferencias en los atributos de las culturas y las instituciones

El entorno de la industria considera elementos como la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Las relaciones entre estos cinco factores y los elementos del entorno general permiten identificar las amenazas en la industria y las oportunidades que existen para encontrar una posición que permita defenderse de ellas.

Análisis interno

El análisis del ambiente interno permite identificar las fortalezas y debilidades de la organización, a través de la identificación de los recursos, capacidades y competencias centrales que ésta posee. Los recursos de la organización están clasificados en tangibles e intangibles, los cuales son presentados en la Tabla 3.

Tabla 3: Recursos de la organización. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

RECURSOS TANGIBLES		RECURSOS INTANGIBLES	
Recursos financieros	<ul style="list-style-type: none"> · Capacidad de endeudamiento · Capacidad de generar fondos internos 	Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> · Conocimiento · Confianza · Capacidades gerenciales · Rutinas de la organización

Recursos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> · Estructura de las líneas de subordinación y sistemas para la planeación, control y coordinación. 	Recursos de innovación	<ul style="list-style-type: none"> · Ideas · Capacidades científicas · Capacidades para innovar
Recursos físicos	<ul style="list-style-type: none"> · Ubicación y sofisticación de la planta y equipo · Acceso a materias primas 	Recursos de reputación	<ul style="list-style-type: none"> · Reputación entre los clientes · Nombre de marca · Percepciones de calidad, durabilidad y confiabilidad de los productos · Reputación entre proveedores · Tener interacciones y relaciones eficientes, efectivas, solidarias y benéficas.
Recursos tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> · Acervo de patentes, marcas registradas, derechos de autor y secretos comerciales. 		

Las capacidades de la organización existen cuando los recursos han sido integrados con el fin de desempeñar una o más tareas específicas. Estas capacidades están basadas en el desarrollo, transmisión e intercambio de información y conocimiento por medio del capital humano de la organización. Es más, la base de muchas capacidades radica en las habilidades y conocimiento único de los empleados y, con frecuencia, en su experiencia en las funciones. Algunos ejemplos de ellas, nombrados por los autores, son:

- Técnicas para administrar la logística.
- Motivación y retención de empleados.
- Control efectivo y eficiente de inventarios.
- Promoción efectiva de productos.
- Comercialización innovadora.
- Estructura organizacional efectiva.
- Calidad de diseño de productos.

- Capacidad transformadora de tecnología.

Finalmente, las competencias centrales de la organización son las capacidades que sirven como fuente de ventaja competitiva frente a la competencia. Estas competencias van surgiendo a medida que la organización avanza en su proceso de acumulación de recursos y capacidades, y aprende a aplicarlos.

5.3 Modelo de Cambio

Para cualquier organización, una transformación o cambio dentro de ella es un proceso, no un evento puntual. Este proceso debe ser llevado a cabo teniendo en cuenta todas las etapas del mismo, ya que, de lo contrario, se arriesga a no lograr la transformación planificada e incluso desmotivar a las personas y quedar peor que antes. (Kotter, 2006)

El autor declara ocho etapas fundamentales del proceso de cambio, las cuales son presentadas a continuación.

1. Establecer un sentido de urgencia

Se debe examinar el mercado y la realidad competitiva para encontrar potenciales crisis y/u oportunidades no aprovechadas. Además, es necesario convencer a al menos el 75% de los *managers* que la situación actual es más peligrosa que un futuro desconocido.

2. Formar una coalición poderosa

Construir un grupo de personas que compartan el compromiso y que tengan suficiente poder para liderar los esfuerzos hacia el cambio. Se hace necesario motivarlos para trabajar como un equipo, más allá de la jerarquía actual.

3. Crear una visión

El objetivo de esta etapa es direccionar de la mejor forma los esfuerzos hacia el cambio, para ello se deben también desarrollar estrategias para alcanzar esta visión.

4. Comunicar la visión

Se debe utilizar todos los medios posibles para comunicar la visión elaborada en la etapa anterior, además de las estrategias para alcanzarla. Los nuevos comportamientos y/o rutinas se deben enseñar con el ejemplo, para lo cual es de extrema importancia la participación de la coalición.

5. Empoderar a otros para tomar acción

Se deben eliminar o alterar los sistemas que atenten contra la visión establecida y promover la toma de riesgos, proposiciones de nuevas ideas y/o actividades.

6. Planificar y crear *quick wins*

Es necesario definir y gestionar mejoras visibles en el desempeño, además de entregar reconocimiento y/o recompensas a los trabajadores que hayan contribuido con esas mejoras.

7. Consolidar las mejoras y construir sobre el cambio

Utilizar la credibilidad de los *quick wins* para continuar con el proceso de cambio hacia la visión. Se puede contratar y/o ascender a trabajadores que muestren capacidad para seguir avanzando con las estrategias establecidas. Puede que se haga necesario revitalizar el proceso de cambio, para lo cual se pueden crear nuevos proyectos y establecer nuevos agentes de cambio.

8. Institucionalizar los nuevos enfoques

Se deben articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y/o rutinas con el éxito de la organización. Además, es deseable crear planes de continuidad consistentes con el nuevo enfoque, de forma de no perder los avances logrados.

5.4 El Cuadro de Mando Integral

Según los autores de “El Cuadro de Mando Integral” (Norton & Kaplan, 2002), éste es una herramienta que permite que las organizaciones traduzcan su estrategia en indicadores medibles, de forma que se induzcan acciones orientadas al logro de los objetivos. Este enfoque de medición permite llevar a cabo los procesos de gestión que se observan en la Figura 3. El CMI agrupa estos indicadores en cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento.

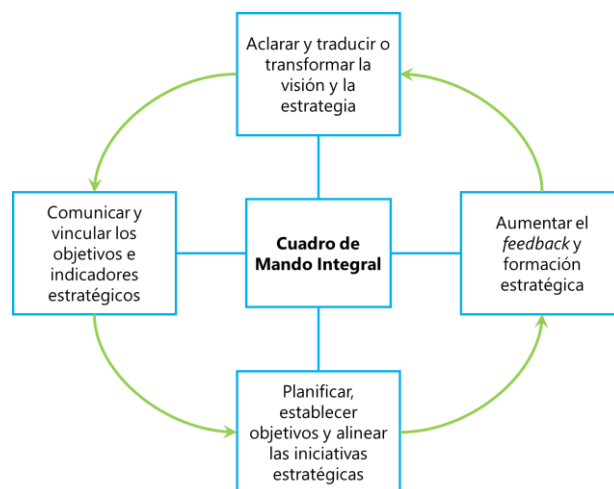


Figura 3: El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción. (Norton & Kaplan, 2002)

Perspectiva financiera

Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas, sin embargo, pueden diferir en función de la fase del ciclo de vida en que se encuentre el negocio. Se identificaron tres fases: crecimiento, sostenimiento y cosecha. La primera se caracteriza por tener productos y/o servicios con un gran potencial de crecimiento, razón por la cual se requiere una considerable dedicación de recursos para potenciar el desarrollo e intensificación de los mismos. En este sentido, los negocios en esta fase pueden operar con flujos de caja negativos y el objetivo financiero será el crecimiento de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones

seleccionadas. Durante la segunda fase, que es probablemente en la que la mayoría de las unidades de negocio de una empresa se encuentran, se espera que se mantenga la cuota de mercado existente y tal vez que la incrementen año a año, enfocando las inversiones en solucionar cuellos de botella, ampliar la capacidad y realizar mejoras continuas. En esta fase el objetivo financiero es maximizar la rentabilidad del capital invertido. Finalmente, la fase de cosecha tiene que ver con la recolección de las inversiones realizadas en las fases anteriores, ya que ahora solamente se requieren inversiones menores para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo financiero principal es aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante.

Es importante señalar que estas fases pueden ser cíclicas en las empresas, ya que un repentino cambio tecnológico, por ejemplo, puede transformar la unidad y llevarla de la fase de cosecha a la de crecimiento, por lo que se hace necesario revisar los objetivos financieros al menos una vez al año para reafirmar o cambiar la estrategia financiera de la unidad.

Perspectiva del cliente

El objetivo de esta perspectiva es medir las relaciones con los clientes, entendiendo su segmentación y, con eso, sus expectativas de la propuesta de valor. Lo anterior es importante para que así la organización se pueda enfocar en los procesos de desarrollo de *marketing*, operaciones, logística y productos y servicios. Para medir las relaciones mencionadas, se elaboraron cinco grupos de indicadores centrales:

- Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas con respecto al mercado respectivo.
- Adquisición de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocios atrae nuevos clientes.
- Retención de clientes: Mide la tasa en que la unidad de negocios mantiene las relaciones con sus clientes actuales.
- Satisfacción de clientes: Evalúa el nivel de conformidad de los clientes con respecto a la propuesta de valor.
- Rentabilidad de los clientes: Mide el beneficio neto de un segmento de clientes, descontando los gastos de mantenerlos.

Cabe mencionar que estos grupos de indicadores tienen un defecto que no se debe dejar de lado: son históricos y la organización no sabrá si está teniendo un buen o mal desempeño hasta que ya sea muy tarde para modificar el resultado.

Perspectiva del proceso interno

Esta perspectiva consiste en identificar los procesos críticos en los que la unidad de negocios debe sobresalir para satisfacer los objetivos de los segmentos de accionistas y clientes. Cada unidad tiene un conjunto único de procesos que permiten crear valor y producir resultados financieros, sin embargo, se han descubierto tres procesos principales:

- **Innovación:** La unidad investiga las necesidades de los clientes, para luego crear los productos o servicios que las satisfagan.
- **Operaciones:** La unidad produce y entrega a los clientes los productos y servicios creados en el paso anterior. Mencionan los autores que este proceso ha sido históricamente el centro de los sistemas de medición de la gestión de las organizaciones.
- **Servicio postventa:** La unidad atiende al cliente posteriormente a haber realizado la venta o entrega del producto o servicio. Esta etapa puede incluir actividades de garantía, entrenamiento, recogida de desechos, entre otros.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

El enfoque de esta perspectiva consiste básicamente en que la capacidad de alcanzar las metas de los objetivos financieros, del cliente y de los procesos internos depende de la capacidad de aprendizaje y crecimiento de la organización. Los autores clasifican esta capacidad en tres ejes principales:

- Capacidades de los empleados.
- Capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

En la Tabla 4 se ilustran inductores específicos para cada situación concreta, las cuales están estrechamente ligadas a los ejes mencionados. Cabe destacar que esta perspectiva es la más genérica y menos desarrollada de las cuatro, ya que las empresas, en general, no han avanzado mucho en este sentido, por lo tanto, existe una gran oportunidad de mejora para poder vincular más estrechamente los activos con la estrategia de la organización.

Tabla 4: Los inductores de aprendizaje y crecimiento para situaciones concretas. (Norton & Kaplan, 2002)

COMPETENCIAS DEL PERSONAL	INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	CLIMA LABORAL
Capacitación estratégica	Tecnologías estratégicas	Ciclo de decisión clave
Niveles de entrenamiento	Bases de datos estratégicas	Enfoque estratégico
Equilibrio de la capacitación	Adquisición de experiencia	Otorgar poder al personal
	Software propio	Coherencia de objetivos personales con los de la organización
	Patentes, <i>copyrights</i>	Moral
		Capacidad para el trabajo en equipo

Mapa estratégico

Posterior a definir los objetivos de cada perspectiva, se deben establecer las relaciones causa-efecto entre ellos, ya que algunos objetivos resultarán como consecuencia de otros, los de base. El hecho de identificar estas relaciones causales permite introducir una mentalidad enfocada en sistemas dinámicos y ayuda a que individuos de distintas áreas de la organización comprendan cómo su papel influye en el resto de ella.

Este mapa se puede visualizar a través de una pirámide, la cual consta de tres columnas. En la primera columna se deben identificar los objetivos de cada una de las perspectivas, para luego definir los indicadores que medirán el cumplimiento de ellos. Finalmente, en la tercera columna se identifican los inductores que este desempeño, que son, en otras palabras, las causas de los resultados obtenidos. Cabe destacar que el Mapa Estratégico para organizaciones con fines de lucro y sin fines de lucro es distinto. En el primer caso, la Perspectiva Financiera ocupa el primer nivel, sin embargo, para organizaciones que no persiguen este fin, el primer nivel es ocupado por la Perspectiva del Cliente (Niven, 2003). Lo anterior se ilustra en la Figura 4.

Indicadores

La definición de indicadores para cada una de las perspectivas no es al azar, debe conversar con la estrategia de la organización y con los objetivos de cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente. Posterior a la elección de éstos y a la realización del Mapa estratégico, se procede a construirlos, para lo cual se deben definir sus metas, frecuencia de control, forma de calcularlos y responsables. (Álvarez, 2016)

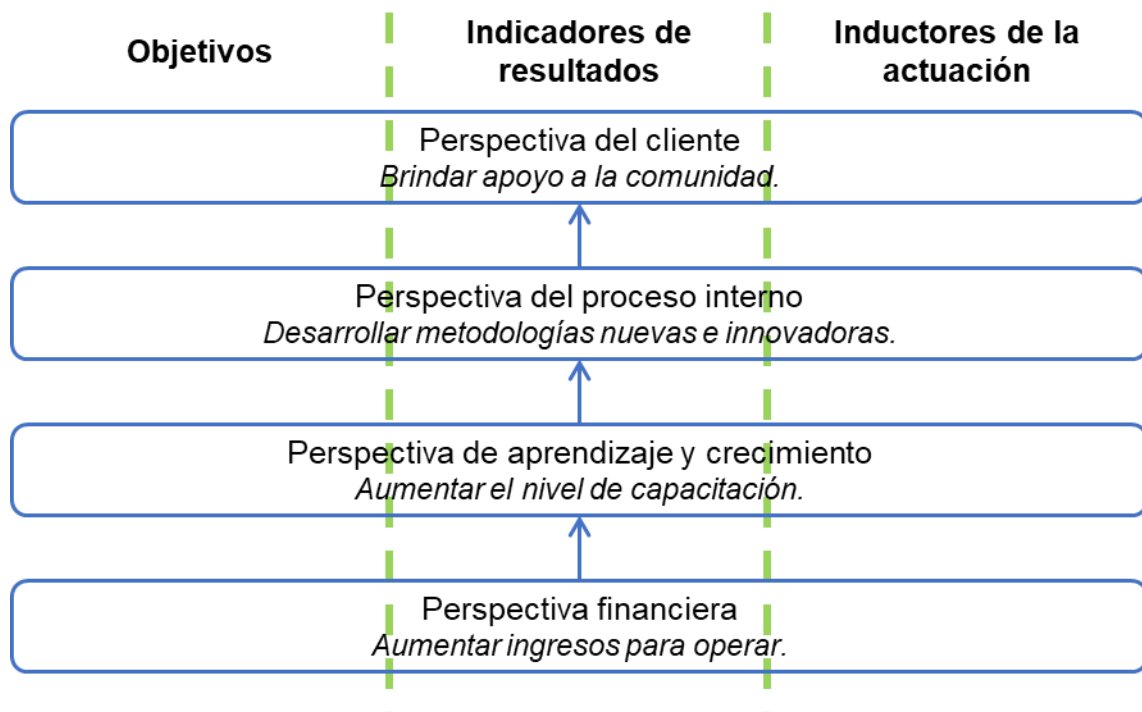


Figura 4: Mapa Estratégico genérico para organizaciones sin fines de lucro.

6. METODOLOGÍA

La metodología que se utilizará para llevar a cabo este trabajo de título debe conversar directamente con el marco conceptual escogido y con los objetivos planteados. Ésta se describe a continuación.

Dado que en marzo del año 2018 CMS publicó por primera vez un Plan Estratégico, se considera que hace sentido partir el trabajo desde lo declarado en él. Se considerará como el principal lineamiento de la metodología el Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios de Enrique Jofré, académico del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile (Jofré, 2002), ya que se considera que aborda todas las etapas necesarias para desarrollar el trabajo de título planteado. Este modelo pretende ayudar a entregar un enfoque global e integrador de la gestión estratégica y ejecución de negocios de una organización. Para ello, el modelo está compuesto por cinco procesos que lo caracterizan: Declarativo, Analítico, de Ejecución, de Control y Compromisos, y de Compensación. Estos procesos serán descritos brevemente a continuación, a excepción del último, ya que éste queda fuera del alcance del trabajo de título, razón por la cual será reemplazado por una propuesta de implementación.

Proceso Declarativo

Corresponde a la instancia, ya sea formal o informal, en la cual los responsables o líderes expresan las aspiraciones de la organización. Estas declaraciones deben hacerse cargo de las preocupaciones de todos los involucrados: líderes, trabajadores, clientes, etc. De esta forma se establecerá un compromiso por parte de la organización para generar las directrices que permitirán construir el futuro de ésta.

En esta etapa se analizará en profundidad la [misión, visión y directrices estratégicas](#) declaradas en el Plan Estratégico 2018, para luego poder reformularlas en caso de ser necesario. Lo anterior se hará de forma personal primero, para luego validar las hipótesis y/o preguntas que puedan surgir a través de reuniones con la Directora Ejecutiva y los jefes de cada área de la organización, con el fin de aclarar el rumbo que se desea emprender. Posterior a ello y teniendo claridad de hacia dónde desea ir Construyendo Mis Sueños, se evaluará la reformulación de las declaraciones mencionadas.

Proceso Analítico

En esta etapa se debe comprender a cabalidad la dinámica externa e interna de la organización, para lo cual se sugiere la utilización de herramientas como el Análisis FODA, Análisis de Sistemas de Valor y de la Cadena de Valor, *benchmarking*, análisis de procesos, entre otros. Este estudio estructurado pretende ser la búsqueda de espacios de mejora en los sistemas internos u oportunidades de negocios, los cuales pueden gatillar nuevas definiciones en aspectos como relación con los clientes, mejoras de procesos, instancias de innovación, entre otros. Estas definiciones son y serán las propuestas de valor que finalmente conducirán a la generación de estrategias accionables y que serán clave para la generación de valor para la organización.

Esta etapa se llevará a cabo utilizando información del Instituto Nacional de Estadísticas para entender mejor el mercado e informes sectoriales del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo para identificar elementos clave del sector industrial, además de recopilar todos los datos de funcionamiento de las áreas, acompañado de entrevistas a

los encargados de cada área, para comprender los procesos y/o distinguir cuáles no están establecidos. Con lo anterior será posible realizar un [Análisis FODA](#), el cual será validado con la contraparte.

Proceso de Ejecución

Esta parte corresponde a la instancia en que, a partir de los resultados de los dos procesos anteriores, se formula e implementa la estrategia de negocios, la cual consiste en planes, programas y proyectos, que pueden ser a corto, mediano o largo plazo. Como dice Jofré “estos planes deben ser el resultado de la formulación de acciones en todos los ámbitos de la organización, tanto en su conjunto como en su especificidad”. Será importante notar que posteriormente a plantear los aspectos formales y técnicos de esta estrategia, es necesario revisar los aspectos informales y culturales de su implementación, ya que es aquí donde está la verdadera esencia de ésta.

Esta etapa se llevará a cabo elaborando una propuesta para la segunda versión del Plan Estratégico, la cual se validará mediante conversaciones con la Directora Ejecutiva y los jefes de cada área de CMS. Es importante mencionar que esta fase implica un proceso iterativo, por lo que terminará cuando se logre un acuerdo entre los integrantes de la organización y la propuesta elaborada.

Proceso de Control y Compromisos

En esta etapa es donde se debe responder la pregunta “¿Qué tan desviada está la organización de la ruta trazada?” Esta pregunta se puede responder gracias a la existencia de sistemas formales de control de desempeño, los cuales requieren la definición de métricas que permitirán detectar el nivel de conformidad en cada ámbito de la organización y, posteriormente, ajustar las acciones para aumentar este nivel. La principal herramienta sugerida por Enrique Jofré para esta etapa es el [Cuadro de Mando Integral](#).

Teniendo declarados los objetivos estratégicos, gracias a la fase anterior, se procederá a desarrollar los indicadores asociados a cada uno de los objetivos planteados, esto incluye establecer las metas para cada uno de ellos, de forma que el cumplimiento de ellos tenga relación con el grado de cumplimiento de estos objetivos. Además, se generarán recomendaciones para alcanzar las metas de manera óptima. Posterior a ello, se diseñará el Cuadro de Mando Integral sugerido por Jofré, que permitirá monitorear el cumplimiento de estas metas y alertar en el caso que no se estén alcanzando los objetivos. Este CMI será elaborado en base a un prototipo funcional que será validado con la Directora Ejecutiva de la organización y con los encargados de cada área. Esta etapa, al igual que la anterior, es iterativa debido a la necesidad de validación por parte de CMS.

Propuesta de Implementación

El autor define la última fase como el Proceso de Compensación, en la cual plantea que cualquier instancia de transformación requiere tomar en cuenta y hacerse cargo de las motivaciones de las personas, ya que es incoherente exigir iniciativa, participación, compromiso y trabajo en equipo, y luego asignar tareas individuales y retribuir por desempeño individual. Esta fase queda fuera del alcance de este trabajo de título, sin embargo, dada la importancia de hacerse cargo de las motivaciones de las personas, se

desarrollará una propuesta de implementación del SCG diseñado, utilizando los principios del [Modelo de Cambio](#) de Kotter, para asegurar que la dirección del cambio permita que éste sea sostenible en el tiempo y útil para la organización.

7. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

7.1 Análisis del Plan Estratégico

Como ha sido mencionado anteriormente, en marzo del año 2018 Construyendo Mis Sueños publicó la primera versión de su Plan Estratégico, el cual no está elaborado perfectamente acorde a lo que la organización considera realmente como sus metas. Es por ello que este apartado plasmará y analizará lo que aparece en el documento publicado, para posteriormente a ello poder [reformular](#) el plan y cumplir los objetivos de este trabajo.

La misión que CMS declara es *“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.”* Considerando la definición y forma de elaboración de la misión que menciona Paul Niven, se considera que la declaración de CMS cuenta con casi todos los puntos necesarios en una misión. Se tiene el propósito principal que es apoyar el desarrollo del emprendimiento y el sector de la micro y pequeña empresa; se tiene el usuario que son las personas que se encuentran en este mercado, enfocándose en aquellos en condiciones de vulnerabilidad social; se tiene el servicio ofrecido que es el diseño, desarrollo y transferencia de herramientas y programas. Finalmente, se cree que el resultado a largo plazo con enfoque en el usuario es lo que falta, a pesar de ya tener algunas líneas para la formulación de esta parte.

Por otro lado, la organización declara dos visiones distintas, una en su Plan Estratégico y otra en su página web, lo cual indica una clara descoordinación en este ámbito. La primera es *“Ser el referente en el desarrollo de las empresas de menor tamaño, logrando un real impacto económico y social.”* Esta versión es consistente con la misión y tiene sentido aspiracional, sin embargo, solamente se enfoca en el desarrollo de la empresa y no explicita cuánto se desea impactar en el mundo que está inserta la organización. La segunda versión de la declaración es *“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 en el día a día diciendo: Yo puedo”.* Esta segunda versión también es consistente con la misión y tiene la parte aspiracional, sin embargo, opuestamente a la versión anterior, menciona únicamente el objetivo para el cliente y no para la organización, lo cual puede influenciar en el empoderamiento de los trabajadores de la organización.

Finalmente, Construyendo Mis Sueños declara directrices estratégicas para cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En primer lugar, para la perspectiva financiera se declara *“Lograr sustentabilidad económica en el corto y mediano plazo.”* Considerando que la organización se encuentra en fase de sostenimiento, ya que el enfoque es ampliar la capacidad e ir realizando mejoras continuamente, la principal directriz debería tener relación con maximizar la rentabilidad del capital invertido. En este caso, se considera que la directriz efectivamente intenta velar por mantener el funcionamiento de la organización e ir mejorando de forma continua, sin embargo, se considera que el enfoque cortoplacista podría interferir con el desarrollo de metas, puesto que las acciones se pensarán para cumplir objetivos operacionales y funcionar a la orden del día.

En segundo lugar, para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se declara *“Contar con un equipo profesional de excelencia, alineado con la misión y valores de CMS.”* Se considera que esta directriz está correctamente alineada con las declaraciones estratégicas de la organización, ya que vela por maximizar las capacidades de las personas que trabajan en ella, sin embargo, no se hace cargo del aprendizaje de ellas. Además, falta la componente relativa a los sistemas de información, lo cual se evidencia con el mismo hecho de la necesidad de este trabajo de título, los sistemas de información existentes no están siendo utilizados correctamente y, en algunos casos, no existen.

En tercer lugar, para la perspectiva del proceso interno se declara *“Entregar servicios de excelencia.”* En esta oportunidad se considera que el enfoque de esta directriz declarada no son los procesos internos, sino que únicamente el resultado de ellos, lo cual no permite generar objetivos, puesto que si no se le da importancia al proceso no hay nada que alcanzar en esta perspectiva. Se considera que esta directriz requiere bastante trabajo y sin duda será completamente reformulada en la próxima sección.

En último lugar, para la perspectiva del cliente se declara *“Tener una propuesta de valor para cada uno de los segmentos de clientes.”* Esta declaración es considerada adecuada, puesto que el objetivo de esta perspectiva debería ser medir las relaciones con los clientes y esta directriz vela justamente por que éstas tengan el mejor nivel posible. A diferencia de la directriz de la perspectiva anterior, es altamente probable que esta directriz no sea modificada en gran medida.

7.2 Análisis FODA

Posterior a la identificación y análisis de las declaraciones estratégicas de Construyendo Mis Sueños se procede a realizar el análisis externo a la organización e interno de la misma.

Análisis externo: Oportunidades y Amenazas

Este análisis se realizó utilizando varias fuentes de información:

- Cuarta Encuesta de Microemprendimiento (EME 4) del Ministerio de Economía **(INE, 2015)**.
- Quinta Encuesta de Microemprendimiento (EME 5) del Ministerio de Economía **(INE, 2017)**.
- Presentación y análisis de la EME 5 por el Jefe de División Política Comercial e Industrial del Ministerio de Economía, Rodrigo Krell, realizada el 03 de mayo del 2018.
- Modelo de Excelencia en la Gestión de SERCOTEC **(SERCOTEC, 2017)**.
- Cuarta Encuesta Longitudinal de Empresas (ELE 4) del Ministerio de Economía **(Ministerio de Economía, 2017)**.

A continuación, se listan y describen las oportunidades identificadas:

- La cantidad de microemprendedores en Chile está aumentando de manera tal, que esto se traduce en una alta probabilidad de que estas personas requieran y/o busquen capacitación, como fue mencionado en [Antecedentes](#). Si lo anterior se

mantiene en el tiempo, es posible que el gobierno u otras entidades deseen desarrollar más proyectos para el sector, los cuales podrán ser adjudicables por CMS. Por otro lado, se tiene la oportunidad de captar más clientes en sus CDN y así aumentar el impacto que ellos generan. Esta oportunidad incide directamente en la perspectiva financiera, ya que al adjudicarse más proyectos ingresa más dinero, y en la perspectiva del cliente.

- En línea con la oportunidad anterior, el Ministerio de Economía declaró el presente año que el rol de la microempresa es fundamental para el crecimiento del país, más específicamente, uno de los tres principales lineamientos de trabajo declarados dice tener como foco aumentar la capacitación de los microemprendedores (**Ministerio de Economía, 2018**). Por lo anterior, existe una gran probabilidad de que en el futuro se liciten una gran cantidad de proyectos cuyo objetivo sea potenciar este mercado tan importante. Esta oportunidad está estrechamente ligada a la perspectiva financiera, por la posibilidad de adjudicarse proyectos y aumentar el flujo de ingresos, y con la de aprendizaje y crecimiento, porque estos proyectos siempre significan un desafío que permite aprender y crecer, valga la redundancia.
- La diferencia entre la cantidad de Mipymes y de empresas grandes que exportan es de casi 23 puntos porcentuales, en particular, en los sectores comercio y manufactura, principales sectores que CMS asesora, el promedio es de 36 puntos porcentuales (**Ministerio de Economía, 2017**). La oportunidad identificada tiene relación con el hecho que CMS [declara](#) que desea poder vincular a sus clientes con redes internacionales y aquí hay un gran espacio para trabajar. Esta oportunidad está relacionada con la perspectiva del proceso interno y de aprendizaje, ya que para vincular eficazmente a los clientes con redes internacionales es necesario aprender y estandarizar este proceso de vinculación. También está relacionada con la perspectiva del cliente, ya que al igual que el punto anterior, esta oportunidad incide en el impacto generado en los clientes.
- SERCOTEC comenzó la implementación de un Modelo de Excelencia en la Gestión el año 2017, el cual ya está en marcha en uno de los CDN de CMS. Si la ejecución y resultados de esta implementación son positivos, Construyendo Mis Sueños será visto como el operador que tomó el desafío de ser de los primeros en implementar el sistema y que tuvo buenos resultados. Lo anterior mejora la percepción que se tiene de la organización y, con ello, la probabilidad de adjudicarse más CDN podría aumentar considerablemente para las próximas licitaciones, aparte de la clara disminución que tendría la probabilidad de perder la licitación de los centros que ya tiene. Claramente, esta oportunidad está muy relacionada con la perspectiva del proceso interno y con la perspectiva del cliente, ya que la implementación de este modelo repercute directamente en la forma en

que se llevan a cabo los procesos de asesoría en los centros y, de la misma forma, en el impacto generado en la sociedad.

La identificación de amenazas fue más compleja que la de oportunidades, puesto que el sector está pasando por un periodo que le conviene bastante a CMS para crecer, sin embargo, éstas también existen y son relevantes:

- El reciente cambio de gobierno (2018) implicó necesariamente un cambio en las autoridades, en particular, cargos como Ministro de Economía, Director Regional Metropolitano de SERCOTEC, Vicepresidente Ejecutivo de CORFO, entre otros, son de suma importancia para CMS. El cambio de las personas en estos cargos se traduce en que las organizaciones que trabajan con el Ministerio, SERCOTEC, CORFO, etc. automáticamente pierden visibilidad con las autoridades, lo cual representa una clara amenaza al momento de requerir reuniones, apoyo en proyectos y asesoramiento en diversos temas.
- Con respecto a la competencia, existen universidades, como INACAP, que son operadores de CDN y/o también participan en licitaciones de proyectos. La principal amenaza es que cuando se licitan proyectos que tienen como objetivo la generación de material educacional, estas universidades son los primeros candidatos para ganar la licitación, ya que naturalmente se dedican a lo educacional, por lo que CMS pierde fuerza al participar en ellas y con ello pierde también oportunidades de crecimiento y de generación de ingresos.

Análisis interno: Fortalezas y Debilidades

Este análisis se pudo llevar a cabo gracias a la observación de la forma de trabajar que tienen las personas de la organización y conversaciones con algunas de ellas.

Las fortalezas identificadas se describen a continuación:

- El vínculo que Construyendo Mis Sueños tiene con la Universidad de Chile se considera una fortaleza por varias razones. En primer lugar, por el prestigio que CMS adquiere al estar avalada por tal institución e incluso al involucrarse en tres cursos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas. Por otro lado, estar vinculada a una universidad que declara “promover el ejercicio de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética” (**Universidad de Chile, 2018**) es más fácil conseguir voluntarios dentro de la comunidad. Finalmente, en línea con lo anterior, este vínculo le permite a CMS ofrecer prácticas profesionales y temas de memoria a los alumnos, lo que le permite obtener resultados de trabajos realizados por estudiantes de una universidad de excelencia. Esta fortaleza tiene alta relación con la perspectiva del cliente, ya que le permite a CMS entregar servicios de alta calidad a los emprendedores que los requieren.

- Con respecto a los recursos humanos, se tiene que la mayoría de las personas que trabajan en Construyendo Mis Sueños mantienen un gran compromiso con su trabajo y con la organización, lo cual se observa en el clima laboral que existe y en la prolijidad con la que llevan a cabo sus tareas. Además, las personas a cargo de cada una de las áreas están altamente capacitadas para ello y, en general, llevan varios años en sus cargos, por lo que poseen una gran *expertise*. Esta fortaleza está muy relacionada con la perspectiva del proceso interno y con la de aprendizaje y crecimiento, ya que todo lo que estas personas han aprendido a lo largo de los años ha ido contribuyendo a mejorar la forma en que se hacen las cosas dentro de la organización.
- Como ha sido mencionado anteriormente, CMS es el tercer operador con más CDN en el país, lo cual convierte a la organización en una de las que más experiencia tiene en la operación de estos centros. Claramente, esta fortaleza está estrechamente relacionada con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que esta experiencia se ha ido desarrollando a lo largo de los años gracias a éxitos, fracasos y lo que se aprende de ellos.
- En abril del presente año se creó el área de Recursos Humanos, lo cual le permitirá a CMS hacerse cargo de cualquier falencia que pueda aparecer dentro del equipo de trabajo y fomentar la sensación de comunidad dentro de la organización, como ya se ha estado haciendo mediante boletines informativos de cumpleaños y otros. Además, esta área estaría encargada de la inducción que se le debe hacer a los nuevos trabajadores y de las capacitaciones que se realizarían de manera periódica, procurando mantener el mayor estándar posible.

Finalmente, se exponen a continuación las debilidades identificadas:

- Con respecto a los procesos internos, una debilidad clave es que prácticamente no existen protocolos para ellos, la única área que tiene estandarizados algunos de sus procesos es el área de Administración y Finanzas. Existe un protocolo para la aprobación y declaración de gastos, sin embargo, la creación de éste fue motivada únicamente porque la organización trabaja con fondos del Estado y es necesario mantener la transparencia.
- La debilidad más importante que se encontró es que Construyendo Mis Sueños no mantiene un registro de los éxitos y fracasos que han tenido a lo largo de su historia. Los proyectos en cuyas licitaciones participan son de toda índole: material educacional, programas de aceleración de empresas, capacitaciones de contabilidad, gestión de tecnologías, habilidades directivas, etc. Se considera que constantemente se pierde el conocimiento generado en cada área, ya que no se replica en más proyectos, por lo que cada uno de ellos implica partir de cero y un

gasto evitable de recursos y tiempo. Esta debilidad tiene estrecha relación con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que, de tener un mecanismo para gestionar este conocimiento generado, se podría incorporar más fácilmente el aprendizaje logrado.

8. REFORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

8.1 Declaraciones estratégicas

Tomando como base lo expuesto en [Análisis del Plan Estratégico](#), se procede a reformular la misión, visión y las directrices estratégicas declaradas por la organización. Cabe destacar que estas reformulaciones fueron conversadas y validadas con la organización.

Misión

Se propone una pequeña modificación a la misión, puesto que se considera que solamente le falta una parte y puede ser mejorada en su redacción. La propuesta queda como sigue:

“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. Lo anterior debe ser con especial énfasis en aquellas personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social, con el fin de potenciar sus negocios y mejorar su calidad de vida.”

Visión

Dado que se evidenció que existen dos visiones distintas y complementarias, se formulará una nueva visión que aúne ambas. La propuesta queda como sigue:

“Ser el referente en el desarrollo de las empresas de menor tamaño, logrando generar un real impacto económico y social, con el fin de lograr que la microempresa compita en igualdad de condiciones en el mundo empresarial.”

Directrices estratégicas

La directriz para la perspectiva financiera, que será la base de las otras, debe ser reformulada en el ámbito de plazos, objetivo principal y vocabulario (sustentabilidad versus sostenibilidad). En primer lugar, se considera que para CMS la sostenibilidad económica es importante en el corto plazo, para poder pagar sueldos y continuar operando, en el mediano plazo, para reportar buenos resultados de los CDN, y en el largo plazo, para poder aprovechar grandes oportunidades de crecimiento. Dado lo anterior, la directriz no estará referida a los plazos, ya que no tiene sentido nombrarlos todos. En segundo lugar, dado que durante los últimos dos años el crecimiento fue explosivo, debido al inicio de las operaciones de cuatro CDN, se hace necesario tener como objetivo estabilizar este crecimiento y definir la tasa a la que se desea crecer en el futuro. Finalmente, el último punto se refiere a que “sostenibilidad” es la palabra más correcta para referirse a lo que se puede mantener durante largo tiempo sin agotar recursos (Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de México, 2018). Con todo lo anterior, la propuesta queda así:

“Lograr sostenibilidad económica que acompañe al crecimiento anual planificado.”

La directriz de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento debió ser modificada en cierta medida, para así hacerse realmente cargo de las competencias de los recursos humanos

de la organización y de los sistemas de información óptimos para que CMS opere de la mejor forma posible. Dado lo anterior, la propuesta queda así:

“Tener y mantener un equipo altamente capacitado, comprometido con la misión y alineado con los objetivos de CMS, que disponga de herramientas de gestión y control que faciliten el camino a la visión.”

La directriz para la perspectiva del proceso interno es la que más trabajo requirió, ya que, tal como se indicó anteriormente, no tiene enfoque en los procesos y debe tenerlo. Cabe destacar que CMS está en un periodo en que es particularmente importante esta perspectiva, pues, dado el crecimiento que ha tenido durante los últimos dos años, es urgente comenzar a crear protocolos para sus procesos. Se considera que los procesos clave que deben ser estandarizados con primera prioridad son las asesorías prestadas en los CDN (diferenciadas para cada sector industrial al que pertenecen los clientes) y el desarrollo de los proyectos que Construyendo Mis Sueños logra adjudicarse cada año. Finalmente, se considera que posteriormente a la estandarización de los procesos, se abre la posibilidad de buscar nuevas y mejores metodologías para ellos, para así aumentar la eficacia y eficiencia de los mismos, logrando optimizar los recursos y entregar servicios de excelencia. Es por lo anterior que la propuesta queda así:

“Lograr optimizar los procesos fundamentales de la organización, para así poder asegurar la eficacia, eficiencia y calidad del servicio entregado.”

Finalmente, la directriz para la perspectiva del cliente es la que menos trabajo requirió, solamente un pequeño ajuste, por lo que la propuesta queda así:

“Tener y mantener una propuesta de valor para cada uno de los segmentos de clientes, que nos diferencie y sea fuente de ventaja competitiva.”

8.2 Objetivos estratégicos

Posteriormente a la reformulación de las declaraciones y directrices estratégicas, se procedió a formular objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas del sistema de control de gestión que se está diseñando. Éstos son listados y detallados a continuación.

Perspectiva financiera

Objetivo 1: *Asegurar un financiamiento anual estable por medio de proyectos y/o patrocinios, que permita sostener la operación y el crecimiento.*

Este es el objetivo base de toda la operación de la organización, ya que sin financiamiento sostenido se hace imposible mantener la fundación en funcionamiento. Este primer objetivo busca establecer un mecanismo de obtención de financiamiento distinto a la operación de los CDN de SERCOTEC, para así evitar que la estabilidad financiera de CMS dependa únicamente de los fondos del Estado. Este mecanismo mencionado puede ser concretizado a través del diseño de un modelo de financiamiento que sea sostenible en el corto, mediano y largo plazo. Lo anterior es particularmente importante, puesto que los presupuestos del sector público cambian año a año y los cambios de gobierno y/o autoridades podrían significar cambios en las prioridades de gastos.

Objetivo 2: *Asegurar el financiamiento gracias a la operación de los CDN por, al menos, los 5 años iniciales.*

Complementariamente al objetivo anterior, también es importante no perder las licitaciones de los centros que actualmente se tienen, ya que, de mantener sus presupuestos, la operación de ellos significa un flujo de ingresos constante en el tiempo. Este objetivo también pretende cumplir con las metas por sobre el estándar que impone SERCOTEC, para así obtener y mantener una buena reputación a ojos de las autoridades y tener mayores probabilidades de adjudicarse más CDN en el futuro.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo 3: *Fortalecer las capacidades y competencias requeridas para cada cargo del equipo de trabajo.*

Para Construyendo Mis Sueños, el equipo de trabajo es el recurso más valioso que tienen, por lo que es absolutamente necesario que las personas que trabajan para la organización estén capacitadas y tengan las competencias necesarias para llevar a cabo sus tareas. Es por ello que la importancia de tener capacitaciones periódicas debe ser una gran prioridad para CMS, incluyendo la inducción para las personas que se incorporan al equipo. Se considera que las capacidades necesarias y transversales a todos los cargos son principalmente la autonomía y el trabajo en equipo, las cuales no son opuestas, sino que complementarias.

Objetivo 4: *Asegurar y mantener la motivación, alineación y satisfacción del equipo de trabajo.*

Dada la naturaleza de la organización y del mercado en el que se desenvuelve, es especialmente importante que el equipo no solamente esté altamente capacitado, sino que tenga una gran motivación por lo que se hace. Este objetivo busca generar un sentido de pertenencia y empoderar a las personas, para que así haya un equipo comprometido, con ganas de expresar sus ideas y de mejorar día a día. En conjunto con lo anterior, es de suma importancia para una organización de esta naturaleza, que los trabajadores estén alineados con los valores y la misión que se declara. Otro ítem muy importante para considerar son las condiciones laborales que se les entregan a los trabajadores, ya que éstas son un gran factor al momento de medir satisfacción dentro del área de trabajo. Además, es relevante contar con mecanismos de flujo de información dentro de la organización, para así poder comunicar lo que se está haciendo, las dudas que puedan surgir y solicitar ayuda en caso de requerirla.

Objetivo 5: *Tener una propuesta de valor potente para atraer y retener voluntarios al equipo.*

En organizaciones como CMS, las cuales se caracterizan por ser sin fines de lucro, hay veces en que se hace necesario contar con voluntarios para distintas actividades. Dada la naturaleza del trabajo voluntario, el cual no persigue fines monetarios, es necesario tener una propuesta de valor lo suficientemente potente y convincente para atraer a estas personas y que trabajen con Construyendo Mis Sueños. Además, sería óptimo contar con

un *pool* de voluntarios, para así facilitar el trabajo de buscar personas para cada una de las instancias que los requiera. Este objetivo va de la mano con el anterior, sin embargo, se debe tener en cuenta que el valor que perciben los trabajadores de la organización y los voluntarios no es el mismo, por lo tanto, se trabajarán por separado.

Objetivo 6: *Consolidar una adecuada gestión del conocimiento generado por cada una de las unidades de la organización.*

Como ha sido mencionado anteriormente, la organización no cuenta con procesos estandarizados, a excepción de algunos de contabilidad, lo cual se ha traducido en que cada persona realiza sus tareas de diferente forma. Lo anterior no es un problema en sí, sin embargo, se han identificado dos elementos que sí son problemáticos dentro de la organización:

- Los asesores de los CDN sustentan su trabajo solamente a través de su experiencia y formación académica, lo cual puede estar generando un déficit de visión integral del negocio y, con ello, un sesgo en su análisis y asesoría.
- Gran cantidad de errores administrativos asociados a la falta de protocolos.
- Pérdida de buenas prácticas si los asesores con mejores resultados se van de la organización y no almacenan ese conocimiento.

Por otro lado, es necesario considerar que las asesorías prestadas en los CDN deben depender del rubro al que pertenece el cliente, ya que una empresa de comercio no tiene el mismo ciclo de vida que una de servicios, por ejemplo. En ese sentido, se cree importante tener distintos procesos de consultoría para cada uno de los distintos rubros que existen, de forma tal que las asesorías sean realmente personalizadas. Cabe destacar que, en Chile, la mayor parte de los microemprendedores se desempeñan en el sector comercio (28,8%), servicios (24,1%) y manufactura (14,6%) (INE, 2017), por lo que estos tres rubros deberán tener la primera prioridad en esta diferenciación.

Finalmente, se debe considerar lo diferentes que son los proyectos que se desarrollan, ya sea en objetivos, metodologías, rubros y/o clientes. Sin embargo, también pueden ser similares en algunos de estos ejes, por lo que es clave tener la capacidad de almacenar toda la información levantada y analizada, además de los resultados de cada uno de ellos.

Es por todos los puntos anteriores, que se considera sumamente importante contar con un plan de gestión del conocimiento. Este plan debe contener todos los principales procesos de la organizaciones mapeados y protocolizados, además de almacenar todo el conocimiento generado por los proyectos, permitiendo que cualquier persona del equipo pueda encontrar este conocimiento e incorporar el aprendizaje. Con lo anterior será posible aprender de los éxitos y fracasos de la organización, y mejorar a partir de lo que ya existe.

Perspectiva del proceso interno

Objetivo 7: *Monitorear el buen funcionamiento de los procesos de cara al cliente, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad e impacto.*

Este objetivo es clave para poder ligar los esfuerzos realizados y los recursos invertidos con los resultados de cara a los clientes. Posterior al desarrollo de un plan de gestión del conocimiento que incluya un mapeo de los procesos, es de suma importancia verificar que efectivamente se estén cumpliendo todas las metas planteadas. En el caso que estas metas no se estén alcanzando, se deberán revisar y ajustar las etapas del proceso que está generando estas falencias. En el caso que las metas sí se estén cumpliendo, también se considera relevante analizar periódicamente cómo se podrían mejorar los procesos y elevar aún más los estándares. Lo anterior podría realizarse a través de la introducción de nuevas tecnologías y/o metodologías, que permitan evaluar constantemente si se está alcanzando el mayor nivel posible y determinar cómo alcanzarlo, en el caso que no esté ocurriendo.

Si este objetivo se logra alcanzar continuamente en el tiempo, Construyendo Mis Sueños se encontrará frente a una gran fuente de ventaja competitiva y podrá realmente entregar servicios de excelencia.

Perspectiva del cliente

Objetivo 8: *Desarrollar una propuesta de valor atractiva para cada segmento de clientes.*

No todos los clientes de CMS tienen las mismas expectativas del servicio que recibirán, por lo que es importante identificar qué busca cada uno de estos segmentos y diseñar una propuesta de valor que se acerque lo mayor posible a estas expectativas. Vale la pena mencionar que los principales segmentos de clientes son: los clientes de los CDN desagregados por rubro (comercio, servicios, manufactura, etc.) y/o por características como si la empresa está formalizada o no, entre otras; SERCOTEC, ya que es necesario rendirle cuentas trimestralmente; y las organizaciones, gubernamentales o no, que requieran los servicios de CMS para desarrollar algún proyecto particular.

Objetivo 9: *Garantizar la satisfacción de los clientes con los servicios entregados.*

De forma complementaria al objetivo anterior, es importante también que todos los segmentos de clientes se sientan satisfechos con los servicios prestados. Por un lado, los clientes de los CDN, quienes no pagan por los servicios, deben sentir que el centro al que asistieron fue de gran ayuda para sus empresas, de lo contrario se podría perder la oportunidad de volver a atraer a estas personas para nuevas capacitaciones y/o para que recomienden los servicios a otros que los necesiten. Por el otro lado, SERCOTEC y los otros posibles clientes, quienes sí pagan por el servicio, deben poder identificar los beneficios del servicio prestado por CMS, para así permitirle mantener la operación de los centros y/o volver a considerar a la organización para futuras licitaciones de nuevos proyectos.

8.3 Mapa estratégico

Posterior a la formulación y descripción de cada uno de los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, se procedió a identificar las relaciones causa-efecto entre ellos. Estas relaciones se ilustran en el mapa de la Figura 5, presentado a continuación. Cabe destacar que se elaboró un mapa simple, sin los indicadores ni los inductores de actuación, ya que estos elementos serán abordados en el

siguiente capítulo. Además, algunas directrices y objetivos fueron simplificadas de forma de facilitar la lectura y entendimiento para todo el equipo de CMS.

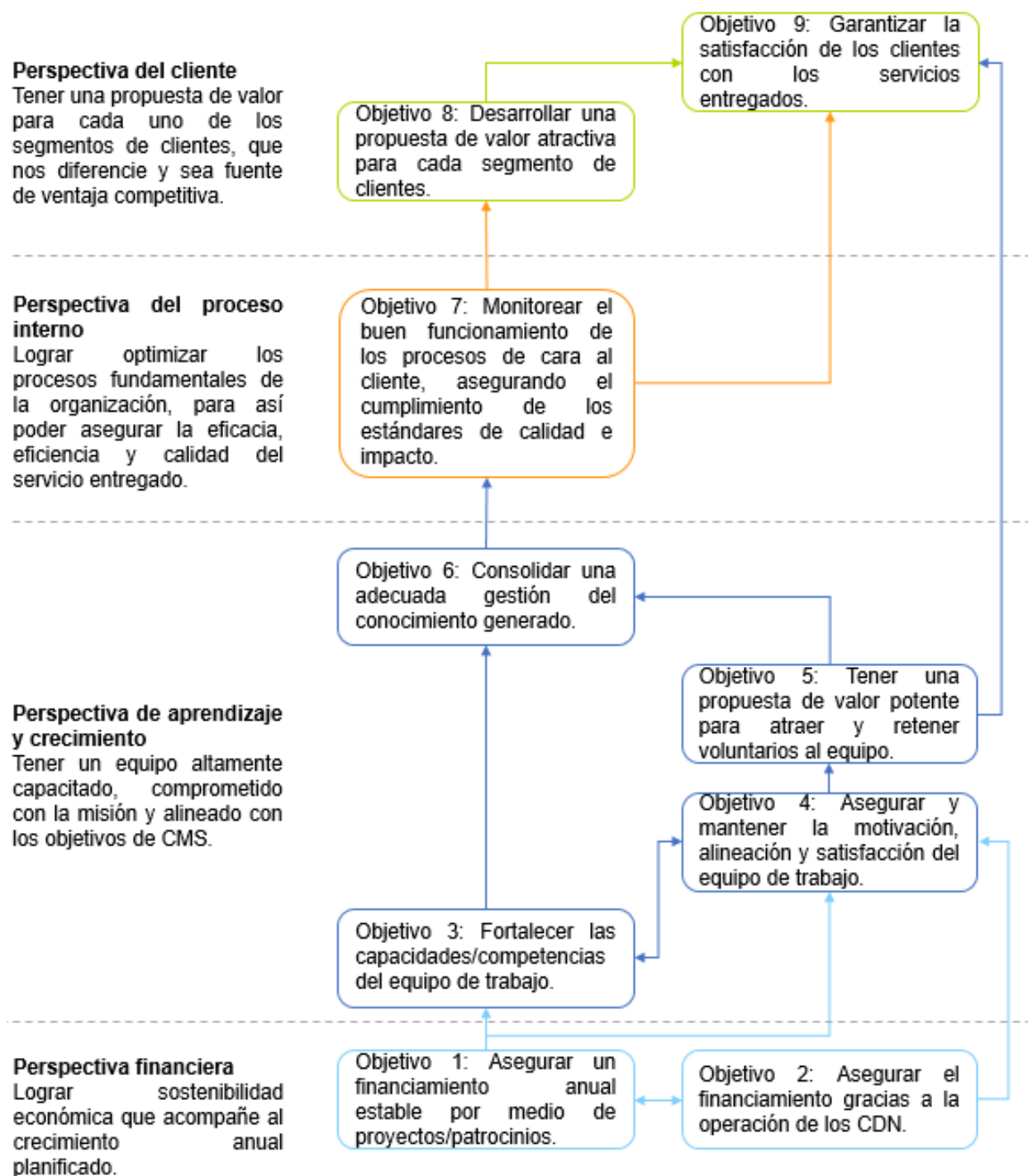


Figura 5: Mapa estratégico simple de Construyendo Mis Sueños. Elaboración propia.

9. INDICADORES DE GESTIÓN

Una vez formulados todos los objetivos estratégicos para la organización e identificado sus relaciones causa-efecto, se procede con la definición de los indicadores de gestión que permitirán medir el nivel de cumplimiento de estos objetivos.

En este apartado se presentará, para cada perspectiva, cada objetivo con su(s) indicador(es) asociado(s), incluyendo el motivo de la inclusión de cada uno de ellos y la forma de calcularlo. Posterior a estas definiciones, en el siguiente apartado se presentarán las metas para cada indicador y sus respectivos inductores de actuación.

9.1 Perspectiva financiera

Objetivo 1: Asegurar un financiamiento anual estable por medio de proyectos y/o patrocinios, que permita sostener la operación y el crecimiento.

Índice de crecimiento:

Previo a medir si el financiamiento anual está logrando sostener el crecimiento, es necesario definir qué se entenderá por crecimiento y cómo se medirá. Dado que CMS es una organización sin fines de lucro, no tiene como último fin la generación de dinero ni poder extraer el máximo excedente del consumidor, por lo que “aumento de ventas”, por ejemplo, no permite medir lo que se desea. Dado lo anterior, se decidió definir el crecimiento simplemente como “aumento de ingresos”, los cuales serán utilizados para cumplir con la misión, ya sea pagando remuneraciones y honorarios, haciendo difusión, capacitando a los trabajadores, invirtiendo en infraestructura, etc. Cabe mencionar que los ingresos *overhead* de los CDN también se considerarán dentro de este indicador de crecimiento, ya que también se utilizan para estos efectos.

Este índice se calculará según la siguiente fórmula, donde i son todas las fuentes de ingresos y t es el año.

$$Crecimiento_t = \frac{\sum_i Ingreso_{it}}{\sum_i Ingreso_{i(t-1)}}$$

Financiamiento por proyectos o patrocinios:

Teniendo definida la forma de medir el crecimiento, se debe considerar que el funcionamiento de CMS no puede depender de la operación de los centros de SERCOTEC, por lo que los proyectos y/o patrocinios deben ser capaces de sostener en cierta medida este crecimiento. En particular, este tipo de financiamiento debe ser tal que permita costear todo lo que sea externo a la operación de los CDN, tomando el sentido amplio de la palabra, ya que los trabajadores de la oficina central también prestan soporte a los centros.

Este indicador se calculará según la fórmula a continuación, donde i son todas las fuentes de ingresos por proyectos o patrocinios (PP), t es el año y *Costos CMS* se refiere a todos los costos ajenos a la operación de los CDN.

$$\text{Financiamiento por } PP_t = \frac{\sum_i \text{Ingreso por } PP_{it}}{\text{Costos } CMS_t}$$

Objetivo 2: Asegurar el financiamiento gracias a la operación de los CDN por, al menos, los 5 años iniciales.

Como ha sido mencionado en diversas oportunidades a lo largo del presente informe, SERCOTEC mide cinco indicadores en cada uno de los centros, los cuales tienen metas propias que son negociadas año a año. Cuando un operador no cumple con estos estándares, teniendo diferencias sustanciales entre lo logrado y la meta, corre el riesgo de perder la licitación del CDN y, con ello, el ingreso *overhead*. Si el operador reporta buenos resultados, tiene la posibilidad de, no solo mantener la operación del centro por los primeros cinco años, sino que renovar esta licitación para el siguiente periodo. Es necesario mencionar que cada centro tiene un presupuesto para cubrir sus costos, por lo que este “financiamiento” hace referencia a lo que recibe CMS por *overhead*, no al financiamiento requerido para operar los centros. Dado que sería redundante definir que estos ingresos deben cubrir el resto del porcentaje de costos (aquellos que no cubren los proyectos o patrocinios), solamente se definirán indicadores relativos a no perder la licitación de los centros.

Cumplimiento de metas SERCOTEC:

Como fue mencionado, es necesario cumplir con las metas de SERCOTEC para mantener la operación de los CDN, por lo que se decidió crear un indicador que permita evaluar este nivel de cumplimiento y, con ello, el riesgo de perder la licitación de cada centro.

Este indicador debe ser complementado con la identificación del rango de sus elementos, ya que por sí solo entrega información sesgada. Se calculará como se indica a continuación, donde *c* es cada centro, *j* son todos los indicadores de SERCOTEC y *t'* es el periodo en que está el centro, el cual no es idéntico al año calendario enero-diciembre.

$$\% \text{ Cumplimiento metas SERCOTEC}_{ct'} = \text{Promedio}\{\text{Porcentaje cumplimiento } KPI_{cj}\}_{vj}$$

$$\text{Indicadores sobre la meta}_{ct'} = \sum_j \begin{cases} 1 \text{ si } KPI_j \geq \text{Meta SERCOTEC}_{cjt'} \\ 0 \text{ si no} \end{cases}$$

9.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo 3: Fortalecer las capacidades y competencias requeridas para cada cargo del equipo de trabajo.

Personal competente:

Previo a la medición de este indicador es necesario que la organización defina un estándar respecto a las capacidades y competencias de las personas que componen el equipo de trabajo. Este estándar deberá ser particular a cada cargo, puesto que las

personas de cada área o cargo no necesariamente deben tener las mismas características. En un primer lugar deberá haber un estándar mínimo que deberán cumplir todos los trabajadores, este debe considerar aspectos como la capacidad de trabajar en equipo, comunicar ideas y autonomía, entre otros. Posterior a ello deberá desarrollar un modelo para medir el nivel de competencia de las personas, el cual se considera que deberá tener distintos niveles: baja, media y alta. Por ejemplo, para un asesor de los CDN se podría considerar el nivel de manejo de información del mundo del emprendimiento. Para la construcción de este indicador se utilizarán los principios del *NPS (Net Promoter Score)* (Reichheld, 2003), para lo cual se tendrá una escala de 1 a 5, donde un nivel bajo de competencias será de 1 a 3, un nivel medio será el número 4 y un nivel alto será el número 5.

Este indicador se calculará según la siguiente fórmula, donde t corresponde al periodo y $\%PCB$ es el porcentaje de personal en un nivel bajo de competencia. Cabe destacar que para la medición se utilizará únicamente el porcentaje de personal en nivel bajo, ya que se considera que este es el más importante para identificar cuándo y cómo tomar acción al respecto.

$$Personal\ Competente_t = 100\% - \%PCB_t$$

Objetivo 4: Asegurar y mantener la motivación, alineación y satisfacción del equipo de trabajo.

Rotación de personal:

Un factor importante que considerar es el nivel de rotación de personal que tiene la organización, en especial el nivel de desvinculaciones, las cuales pueden deberse a despidos por mala gestión, renuncias por insatisfacción o por tener mejores oportunidades de trabajo.

Este indicador se calculará según la fórmula que se presenta a continuación, donde t es el periodo, $Personal_{ti}$ es la cantidad de trabajadores al inicio del periodo y $Personal_{tf}$ es la cantidad de trabajadores al final del periodo.

$$Rotación_t = \frac{Desvinculaciones_t}{\frac{Personal_{ti} + Personal_{tf}}{2}}$$

Como fue mencionado en la definición de este objetivo, la alineación del personal con los valores y misión de la organización es de suma importancia, además de la satisfacción que reportan las personas. Dado lo anterior, se deberá realizar una encuesta transversal a toda la organización, la cual permita medir el nivel de alineación (que se medirá como “compromiso”) y satisfacción del equipo.

Compromiso interno:

Este indicador utilizará los principios del *NPS* (Reichheld, 2003), considerando una escala del 1 al 5, donde las personas poco comprometidas se encontrarán entre 1 y 3, las

personas medianamente comprometidas se encontrarán en 4, y las personas muy comprometidas se encontrarán en 5.

El indicador se calculará según la siguiente fórmula, donde t corresponde al periodo y $\%CB$ es el porcentaje de personal con un nivel bajo de compromiso. Análogamente al indicador de competencia del personal, este indicador también utilizará solamente el porcentaje de personas en nivel bajo, ya que no tiene sentido que las personas en nivel alto “subvencionen” a las que se encuentran en el nivel bajo.

$$\text{Compromiso interno}_t = 100\% - \%CB_t$$

Satisfacción interna:

Este indicador es análogo al anterior y se calculará según la fórmula presentada a continuación, donde t corresponde al periodo y $\%SB$ es el porcentaje de personal con un nivel bajo de satisfacción.

$$\text{Satisfacción interna}_t = 100\% - \%SB_t$$

Objetivo 5: Tener una propuesta de valor potente para atraer y retener voluntarios al equipo.

Posterior al diseño de una propuesta de valor enfocada en los voluntarios, se requiere medir de alguna forma la efectividad de la misma, para así poder iterarla hasta que cumpla las expectativas. Es necesario considerar también que existen varios tipos de voluntarios: memoristas, practicantes, esporádicos y alumnos de algunos de los cursos que dicta CMS. El tipo “esporádico” se refiere a aquellos que no realizan un trabajo permanente por cierto periodo de tiempo, pero que están disponibles para prestar apoyo en eventos puntuales. Además, es relevante mencionar que no se considerarán todos los cursos de CMS en la FCFM para este efecto, sino que únicamente aquellos que estén dentro de la lógica de aprendizaje y servicio, trabajando en conjunto con los emprendedores a lo largo del semestre; en particular, se considerará “Gestión Integral de Negocios” y “Emprendimiento en la Realidad Social”. Finalmente, cabe destacar que la mayoría de los voluntarios esporádicos decidieron mantenerse como tales posteriormente a haber sido practicantes, memoristas o alumnos, por lo que los indicadores de estos últimos tres tipos tendrán foco en la atracción de voluntarios y el indicador de voluntarios esporádicos tendrá foco en la retención de ellos.

Voluntarios:

Como ya fue introducido, en el caso de los memoristas, practicantes y alumnos, el indicador será una meta fija constante en el tiempo que podrá ser revisitada en el caso que se requiera. Lo anterior puesto que es complejo abrir nuevos cupos año a año para este tipo de voluntarios, ya que no tiene sentido ofrecer temas de memoria o prácticas sin un foco definido, y porque los cursos tienen cupos máximos relativos a la capacidad de las salas y de los docentes. En el caso de los voluntarios esporádicos, el indicador medirá la retención de los voluntarios mencionados anteriormente, en función de la cantidad de voluntarios del periodo anterior.

Este último indicador se calculará según la siguiente fórmula, donde t es el periodo actual, E se refiere a los voluntarios esporádicos y MPA a suma de los otros tipos.

$$\text{Retención de Voluntarios}_t = \frac{\text{Cantidad de voluntarios } E_t}{\text{Cantidad de voluntarios } MPA_{t-1}}$$

Objetivo 6: Consolidar una adecuada gestión del conocimiento generado por cada una de las unidades de la organización.

Como fue mencionado en la definición de este objetivo, existen varias aristas que el plan de gestión de conocimiento debe considerar: procesos de consultoría por rubro en los CDN, procesos internos y recopilación de información asociada a proyectos. Este plan deberá contener el cien por ciento de la información de las aristas mencionadas, por lo tanto, los indicadores de este objetivo tendrán como foco el nivel de avance de este cumplimiento, entendiendo que al completarlo este objetivo deberá ser redefinido.

Procesos de consultoría CDN:

Este indicador medirá el nivel de avance del mapeo de cada uno de los procesos de la consultoría para cada rubro al que pertenecen los microempresarios. Este mapeo deberá considerar la descripción de los procesos que existen implícitamente y el diseño de los que no. Se calculará según la fórmula a continuación, considerando que no se desagregará por centro para nivelar el estándar.

$$\text{Procesos Consultoría mapeados} = \frac{\text{Cantidad rubros mapeados}}{\text{Total de rubros}}$$

Procesos internos:

Este indicador será análogo al anterior y medirá el nivel de avance con respecto al total de macroprocesos que posee la organización. Se calculará según la siguiente fórmula.

$$\text{Procesos Internos mapeados} = \frac{\text{Cantidad procesos mapeados}}{\text{Total de procesos}}$$

Información de proyectos:

Este indicador es análogo a los dos anteriores y medirá el nivel de avance de recopilación de información de los proyectos que ha llevado a cabo CMS. Esta recopilación debe considerar varias características de los proyectos, tales como objetivos, metodologías, rubros y clientes. Es importante mencionar que, al completar la recopilación de información de los proyectos pasados, se deberán describir los proyectos nuevos inmediatamente después de ser terminados. El indicador se calculará según la siguiente fórmula.

$$\text{Información de Proyectos} = \frac{\text{Cantidad proyectos descritos}}{\text{Total de proyectos}}$$

9.3 Perspectiva del proceso interno

Objetivo 7: Monitorear el buen funcionamiento de los procesos de cara al cliente, asegurando el cumplimiento de los estándares de calidad e impacto.

Como ha sido mencionado en diversos apartados del presente informe, SERCOTEC le exige a los CDN cumplir ciertas metas, las cuales se negocian año a año y son bastante homogéneas entre un centro y otro. Sin embargo, para CMS el cumplimiento de estas metas no es suficiente, por lo que se decidió utilizar los indicadores de SERCOTEC definiendo metas con mayores estándares, agregar nuevos indicadores para los CDN y definir indicadores que midan la calidad e impacto de los proyectos.

Indicadores CDN:

Estos indicadores serán calculados según las siguientes fórmulas, donde c es cada CDN, t' es el periodo en que está en centro y k son los clientes del centro.

Clientes asesorados_{ct'} = Cantidad de clientes que ingresan al proceso de asesoría_{ct'}

Clientes con seguimiento_{ct'} = Cantidad de clientes que vuelven post asesoría_{ct'}

Clientes con aumento de ventas_{ct'} = Cantidad de clientes cuyas ventas aumentaron_{ct'}

$$\text{Aumento de ventas promedio}_{ct'} = \frac{\sum_k \text{Porcentaje de aumento de ventas}_{ct'k}}{\text{Total de clientes}_{ct'}}$$

Empleos generados_{ct'} = Cantidad de nuevos empleos_{ct'}

Financiamiento aprobado_{ct'} = Total del financiamiento obtenido por los clientes_{ct'}

Horas de asesoría_{ct'} = Cantidad de horas efectivas de los asesores_{ct'}

Indicador proyectos:

Este indicador se medirá de forma bianual, ya que en diversas oportunidades no se observan los resultados del proyecto de forma inmediata, sino que al año siguiente. Se calculará según la fórmula a continuación, donde p son los proyectos que se realizan y $t_1 t_2$ son los dos años consecutivos en que se medirá. Además, existirán dos metas, una

para el alcance directo y otra para el alcance indirecto, lo cual se refiere a si CMS capacitó a los beneficiarios o si éstos simplemente recibieron un manual desarrollado por CMS.

$$\text{Alcance de proyectos}_{t_1 t_2} = \sum_p \text{Cantidad de beneficiarios}_p$$

9.4 Perspectiva del cliente

Objetivo 8: Contar con una propuesta de valor atractiva para cada segmento de clientes.

Propuesta de valor cliente:

Similarmente a los indicadores del [Objetivo 6](#), esta propuesta de valor deberá abarcar a todos los segmentos de clientes, por lo que el foco de este indicador será el nivel de avance en la definición de la propuesta. Se entenderá que cuando este indicador llegue al máximo, será necesario redefinir el objetivo enfocándolo en la iteración y validación de esta propuesta. El indicador se calculará según la fórmula presentada a continuación.

$$\text{Propuesta de valor clientes} = \frac{\text{Cantidad segmentos con propuesta definida}}{\text{Total de segmentos}}$$

Objetivo 9: Garantizar la satisfacción de los clientes con los servicios entregados.

Dado que existen varios tipos de clientes, deberán existir también varios tipos de indicadores para medir la satisfacción de ellos. Estos clientes y la forma de medir su satisfacción se detallan a continuación.

En primer lugar, se tiene el cliente SERCOTEC, cuya satisfacción está basada únicamente en el cumplimiento de las metas anuales, lo cual se medirá mediante los indicadores del [Objetivo 2](#).

En segundo lugar, se tienen los clientes que licitan proyectos, como CORFO, cuya satisfacción se puede medir realizando una pequeña encuesta a la persona designada como contraparte del proyecto. Esta encuesta deberá incluir una pregunta de satisfacción por profesionalismo, tal como respeto por los plazos, y otra por el resultado entregado, en ambas se deberá asignar un número porcentual. Se consideró incluir un indicador que mida la satisfacción de los beneficiarios de los proyectos, sin embargo, dado que varios de estos son relacionados a la generación de material educacional o de programas que CMS no implementa, la medición de esto sería muy compleja y/o poco representativa de la realidad.

Los indicadores se calcularán según la siguiente fórmula, donde t es el periodo y p es la contraparte de cada proyecto.

$$\text{Profesionalismo CMS}_t = \text{Promedio} \{ \text{Puntaje "Profesionalismo"} \}_{vp}$$

$$\text{Resultados CMS}_t = \text{Promedio } \{\text{Puntaje "Resultados"}\}_{\forall p}$$

Finalmente, existen los clientes de los CDN, los cuales al finalizar su primer trimestre de asesoría deben responder una encuesta de satisfacción. En esta encuesta se les pide calificar la calidad del servicio, entrega de información, experiencia del asesor asignado y relación con el mismo, utilizando la escala “excelente”, “muy bueno”, “bueno”, “regular” y “malo”. Además, la encuesta tiene tres preguntas abiertas en que se le pide al cliente describir lo más le gustó del servicio, entregar sugerencias de mejora e indicar si recomendaría los servicios del centro. Dado que esta encuesta corresponde a uno de los formularios que SERCOTEC exige, se decidió no realizar una encuesta paralela, sino que trabajar directamente con la información aquí recogida.

Tomando primero las cuatro preguntas de calificación del servicio, a cada opción se le asignará un puntaje porcentual, siendo 20% la alternativa “malo” y 100% la alternativa “excelente”. Estas preguntas se separarán en dos, las que califican al servicio en general y las que califican al asesor. Habiendo definido la forma de obtención de la información, los indicadores asociados a ellos se calcularán según la fórmula a continuación, donde t' es el periodo en que los clientes asistieron por primera vez al centro, k son los clientes y a son los asesores.

$$\text{Satisfacción servicio CDN}_{ct'} = \frac{\sum_k \frac{\text{Calidad servicio}_{ct'k} + \text{Entrega información}_{ct'k}}{2}}{\text{Total clientes}_{ct'}}$$

$$\text{Satisfacción asesor CDN}_{ct'a} = \frac{\sum_k \frac{\text{Experiencia}_{ct'ak} + \text{Relación}_{ct'ak}}{2}}{\text{Total clientes}_{ct'a}}$$

Además, se evaluarán dos otras variables: si los clientes recomendarían los servicios del centro y si los clientes percibieron el impacto de la ayuda en sus empresas. Estos indicadores se calculan con las fórmulas a continuación, donde *Recomendar* e *Impacto* serán 0 si la respuesta es negativa y será 1 si es positiva.

$$\% \text{ Recomendación CDN}_{ct'} = \frac{\sum_k \text{Recomendar}_{ct'k}}{\text{Total clientes}_{ct'}}$$

$$\% \text{ Percepción de impacto CDN}_{ct'} = \frac{\sum_k \text{Impacto}_{ct'k}}{\text{Total clientes}_{ct'}}$$

10. METAS E INDUCTORES DE ACTUACIÓN

Habiendo ya definido los [indicadores](#) a utilizar, en este apartado se definirán las metas para cada uno de ellos y se presentarán inductores de actuación que ayudarán a lograr esas metas.

10.1 Perspectiva financiera

En esta perspectiva existen cuatro indicadores a medir, los cuales tienen sus metas asociadas en la Tabla 5. Los dos primeros se miden anualmente y los otros dos se miden en el periodo en que esté el centro, que corresponde a un año en duración, pero no coincide con el año calendario.

Tabla 5: Metas de los KPI de la Perspectiva Financiera.

INDICADOR	META
Crecimiento anual	≥10%
Financiamiento por PP	≥55%
% Cumplimiento metas SERCOTEC	≥100%
Indicadores SERCOTEC sobre meta	5

Como es de esperarse, todos los indicadores anteriores están relacionados entre ellos, por lo que, si varía uno, es altamente probable que varíe al menos uno más.

La meta del índice de crecimiento anual se define así pues el 10% de los ingresos se traducen en alrededor de 8 millones de pesos, lo cual permite contratar a una persona más al año. Cabe destacar que no se calculó en base al crecimiento histórico, pues ha sido explosivo (más del doble) en los últimos dos años, como [fue mencionado](#) anteriormente.

La meta del financiamiento por proyectos o patrocinios se fijó así puesto que en la actualidad es muy complejo tener un gran porcentaje del financiamiento con base en proyectos, ya que CMS se logra adjudicar máximo dos al año por temas de capacidad de las personas que los llevan a cabo y por intereses de la organización. Sin embargo, es necesario seguir funcionando si se pierde la licitación de algún CDN. El costo base para funcionar en caso de perder todas las licitaciones es el 70% de los costos actuales, pero según conversaciones con la Directora Ejecutiva y la Coordinadora de Proyectos, alcanzar este 70% de financiamiento vía proyectos es poco realista, por lo que se acordó que 55% es razonable.

La meta de cumplimiento de las metas de SERCOTEC se define así pues se considera necesario que el piso mínimo de cumplimiento promedio sea 100%, ya que al tener todas las metas cumplidas se mantiene la licitación, lo cual es el objetivo principal.

Para alcanzar estas metas es necesario enfocarse en los proyectos/patrocinios y en los Centros de Desarrollo de Negocios de forma separada. En primer lugar, se debe ordenar

y planificar la postulación a licitaciones de proyectos y la búsqueda de patrocinios de terceros. Teniendo lo anterior definido, es necesario estar constantemente pendiente de nuevas oportunidades de generar ingresos sin que esto interfiera con el desarrollo normal de la organización, ya que nunca se conocerán todas las oportunidades con anticipación. Por otro lado, es de suma importancia asegurar el cumplimiento de las metas de los indicadores de SERCOTEC para los CDN, de lo contrario el centro podría ser re-licitado antes del fin de la primera licitación. Para lograr esto, lo mínimo es seguir los protocolos que tiene cada centro para la atención a clientes.

10.2 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva existen nueve indicadores a medir, los cuales tienen sus metas asociadas en la Tabla 6. Todos estos indicadores se miden anualmente.

Tabla 6: Metas de los KPI de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

INDICADOR	META
Personal competente	≥85%
Rotación	≤20%
Compromiso interno	≥80%
Satisfacción interna	≥80%
Voluntarios	≥5 para memoristas ≥20 para practicantes ≥100 alumnos de cursos
Retención de voluntarios	≥20%
Procesos consultoría mapeados	100%
Procesos Internos mapeados	100%
Información de proyectos	100%

Se define la meta de 85% para el personal competente para permitir que un máximo de una persona por oficina (una en cada CDN y una en la oficina central) no sea altamente competente. Lo anterior se define así ya que es aceptable que una persona que ha ingresado recientemente a la organización no tenga todas las competencias que debería, sin embargo, al tener al resto de las personas en un buen nivel, ésta debería aprender más fácilmente.

La meta de rotación se define así porque el indicador mide únicamente desvinculaciones, las cuales son perjudiciales para la organización, puesto que se invierte una gran cantidad de dinero en la inducción y capacitación de las personas. Un 20% en la actualidad

representa entre seis y siete personas, lo cual se considera razonable y acorde a lo que ha ocurrido en los últimos dos años. Se debe considerar también que, dada la naturaleza de la organización, los trabajadores tienden a irse tan pronto se les presenta una oportunidad con mayor renta y/o beneficios asociados.

El razonamiento para definir las metas de compromiso y satisfacción tiene estrecha relación con el indicador de rotación, ya que se espera que ese 80% de personas que se mantienen en la organización, lo hagan porque están comprometidas y satisfechas con lo que hacen.

La meta de voluntarios fue definida así para obtener apoyo en las distintas áreas de la organización que no están dando abasto para realizar todas las tareas necesarias, según lo conversado con los trabajadores de CMS. La cantidad de practicantes se considera apropiada para localizar a cuatro en cada oficina (los cuatro CDN y la oficina central). La cantidad de memoristas se definió considerando la cantidad mejoras a realizar en el mediano plazo que pueden ser consideradas trabajos de título. La cantidad de alumnos en los cursos se define así porque ambos cursos considerados se dictan dos veces al año y se desea tener al menos 25 alumnos en cada uno. Finalmente, la retención de voluntarios se fija en 20% para tener al menos 25 personas (20% de los 125 memoristas, practicantes y alumnos) que decidan mantenerse apoyando a la organización posteriormente a terminadas sus memorias, prácticas o ramos.

Los últimos tres indicadores se refieren al mapeo de procesos y recopilación de información existente, por lo que, como ha sido mencionado anteriormente, deberán llegar al 100% en el plazo de un año y luego deberán ser reemplazados por medidas de mejora.

Para alcanzar las metas de los indicadores relacionados al personal es necesario realizar capacitaciones de distintos tipos periódicamente, haciéndose cargo de las falencias que está teniendo el equipo de trabajo. Además, se sugiere implementar algún sistema de retroalimentación vertical bilateral, es decir, que cada cargo retroalimente a sus subordinados y a sus superiores, si aplica. Por otro lado, se podría considerar realizar actividades de esparcimiento una vez al mes, en las cuales todos los trabajadores, independiente de su cargo, puedan compartir en una instancia distinta y agradable.

Para alcanzar las metas de los últimos tres indicadores, se sugiere entender primero lo que se debe realizar y la magnitud del trabajo, para posteriormente poder ofrecer trabajos de título y prácticas que se hagan cargo de ello, de esta forma crece el número de voluntarios y se completan las tareas sin perjuicio del resto de las responsabilidades de los trabajadores.

10.3 Perspectiva del proceso interno

En esta perspectiva existen ocho indicadores a medir, los cuales tienen sus metas asociadas en la Tabla 7. Los primeros seis indicadores se miden en el periodo en que esté el centro, el cual no necesariamente corresponde al año calendario, pero sí tiene la misma duración. El penúltimo indicador se mide mensualmente y el último se medirá bianualmente.

Tabla 7: Metas de los KPI de la Perspectiva del Proceso Interno.

INDICADOR	META
Clientes asesorados	≥110% de la meta SERCOTEC
Clientes con seguimiento	≥100% de la meta SERCOTEC
Clientes con aumento de ventas	≥110% de la meta SERCOTEC
Aumento de ventas promedio	≥35%
Empleos generados	≥120% de la meta SERCOTEC
Financiamiento aprobado	≥150% de la meta SERCOTEC
Horas de asesoría	≥240
Alcance de proyectos	≥150 personas, alcance directo ≥20.000

Las metas de los indicadores de SERCOTEC se definen así ya que durante el tiempo que han estado operativos los centros hay varios indicadores cuyas metas se han sobrepasado. Por lo anterior, los números escogidos representan los estándares que históricamente algunos de los centros han podido alcanzar, en un esfuerzo por emparejar “hacia arriba” los cuatro CDN que opera CMS.

El aumento de ventas promedio se estimó considerando el promedio ponderado de las ventas actuales de los microemprendedores en Chile de los sectores más vulnerables (entre \$0 y \$450.000) (INE, 2017) y la cantidad promedio de clientes que se asesoran en cada centro. Lo anterior con el fin de lograr a 10 años que los impuestos que los clientes paguen al fisco logren cubrir completamente la operación del centro.

La meta de las horas de asesoría se definió considerando los tiempos que los asesores utilizan en movilización hacia los clientes, en preparar las asesorías y en otras tareas administrativas.

Las metas del alcance de los proyectos se definieron en ambos casos considerando los datos históricos, además para el alcance indirecto se consideró también la cantidad total de microemprendedores en el país (INE, 2017), queriendo llegar a al menos el 1% de ellos.

Para alcanzar las metas de esta perspectiva es necesario haberse hecho cargo de la perspectiva anterior, ya que el nivel de competencia, satisfacción y compromiso de los trabajadores es de suma importancia. Es recomendable monitorear estas metas trimestralmente, para así tener claro del nivel de cumplimiento y poder tomar acción en el caso que éste no sea el óptimo.

10.4 Perspectiva del cliente

En esta perspectiva existen siete indicadores a medir, los cuales tienen sus metas asociadas en la Tabla 8. Todos estos indicadores se medirán anualmente, los tres primeros según el año calendario y los últimos según el periodo en que esté cada centro.

Tabla 8: Metas de los KPI de la Perspectiva del Cliente.

INDICADOR	META
Propuesta de valor clientes	100%
Profesionalismo CMS	≥80%
Resultados CMS	≥90%
Satisfacción servicio CDN	≥75%
Satisfacción asesor CDN	≥75%
% Recomendación CDN	≥80%
% Percepción de impacto	≥90%

Al igual que los indicadores de mapeo de procesos, el indicador de la propuesta de valor deberá alcanzar un 100% en el plazo de un año y luego deberá ser reemplazado por medidas de mejora de esta definición de las propuestas de valor.

Todas las otras metas se definieron así considerando el nivel de importancia que tiene cada característica para CMS (según conversaciones sostenidas con los trabajadores y con la Directora Ejecutiva, cuya opinión tuvo mayor peso) y la probabilidad estimada de encontrarse con clientes difíciles de complacer. Para la organización todo es relevante, sin embargo, su foco siempre será ayudar a los microempresarios, por lo que los resultados de sus proyectos y la percepción de impacto están en el primer lugar. Posteriormente, se tienen los indicadores de posicionamiento dentro del ecosistema: el nivel de profesionalismo al llevar a cabo un proyecto y si los clientes de los CDN recomendarían al centro o no. Finalmente, está la satisfacción con el servicio y con el asesor, estos indicadores contienen algunas variables que están fuera del alcance de los asesores, por ejemplo, un cliente reacio a las nuevas tecnologías puede quedar insatisfecho fácilmente.

Para alcanzar estas metas es importante planificar todas las tareas que se deben realizar para cumplir con todos los clientes, de forma de no atrasarse u olvidar ninguna y poder entregar el mejor servicio posible. Además, se considera relevante desarrollar alianzas con privados que potencien los servicios ofrecidos, dado que Construyendo Mis Sueños no se especializa en ningún área de la asesoría a emprendedores. Principalmente, se considerarán como “aliados especializados” a las empresas consultoras, las microfinancieras y las incubadoras de negocios.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN

En el presente trabajo de título se ha diseñado un sistema de control de gestión estratégico, el cual será aplicado en todas las áreas de trabajo que posee Construyendo Mis Sueños. Este sistema permitirá a la organización mejorar su gestión interna y aumentar los estándares de calidad de los servicios ofrecidos a cada uno de sus segmentos de clientes.

Para lograr cumplir con los objetivos planteados al inicio del trabajo de título, fueron necesarias muchas horas de investigación, análisis de la información y validación de las propuestas realizadas. Lo anterior se suma a lo complejo que es trabajar en una organización inserta en un ecosistema que engloba todos los rubros existentes y que se relaciona directamente con instituciones de gobierno. Sin embargo, esta dificultad percibida disminuye al considerar el empoderamiento y apoyo de los trabajadores de CMS, lo cual pareciera tener sentido al tratarse de una organización sin fines de lucro con foco en sectores vulnerables.

Con respecto a los resultados del trabajo, se considera haber alcanzado las expectativas propias y de la organización. Se logró redefinir la estrategia de CMS, formular nueve objetivos en línea con ella y definir 28 indicadores que medirán si efectivamente se están logrando estos objetivos. Lo anterior fue posible gracias a la adecuada utilización de la metodología establecida, la cual cumplió con guiar correctamente el desarrollo del trabajo para obtener los resultados deseados.

En lo que respecta a la implementación, se considera relevante utilizar los principios del Modelo de Cambio de John Kotter (Kotter, 2006), ya que la instauración de metas en tareas que no las tenían se puede traducir en un cambio radical en la forma de llevarlas a cabo. Para ello, es necesario comunicar a todos los trabajadores el objetivo de la instauración de la herramienta y los beneficios que traerá a la organización y a ellos mismos. En conjunto con lo anterior, será necesario empoderar a todo el equipo y celebrar sus logros, de forma de hacer sentir a las personas que la herramienta no pretende castigar, sino que incentivarlos a mejorar todo lo mejorable. Finalmente, se considera que lo más importante en el proceso de implementación será asegurar la continuidad del uso del sistema diseñado, de lo contrario se perderá credibilidad en la utilidad de la herramienta y en los altos cargos que la introducirán, lo cual puede resultar en peores rendimientos.

En línea con lo anterior, se cree que las principales dificultades que se podrían presentar al momento de implementar el sistema son cuatro. En primer lugar, es posible que exista resistencia por parte de los trabajadores a ser calificados cuantitativamente, ya que en general están acostumbrados a que las evaluaciones sean en mayor parte cualitativas, por lo que los números que reporten podrían ser mayores a lo que ocurre en la realidad y no se podrá identificar a tiempo lo que se debe mejorar. En segundo lugar, y complementariamente a lo anterior, las personas encargadas de hacer las mediciones podrían no querer hacerlo, para así no entorpecer la relación con los trabajadores a quienes hay que medir, lo cual también resultaría en una posible poca fiabilidad de los datos. En tercer lugar, si no se gestiona bien la instauración del sistema, se podría gradualmente volver a la inercia anterior y simplemente no utilizar el sistema de control, volviendo a perder el foco hacia la visión de la organización. En cuarto y último lugar, podría ocurrir que no haya un real compromiso con las metas, por lo que el no cumplimiento de ellas no significaría que se debe mejorar en algún aspecto, sino que

simplemente sería un dato que no lleva a la acción, siendo esto justamente lo que se quiere evitar.

Por otro lado, en una primera instancia, el sistema debiera utilizarse como un archivo Excel de Microsoft Office, conteniendo todos los indicadores y sus respectivos semáforos que indiquen el grado de cumplimiento de las metas de cada uno de ellos. En el futuro, si la organización crece a un tamaño tal que requiera una revisión constante y en línea por una gran cantidad de personas, se podría migrar a algún software especializado, como Tableau. La gestión de este sistema debería estar a cargo de las personas encargadas de cada una de las áreas: Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Coordinación de Proyectos. Estas personas deberán aunar la información que les corresponda y reportar a la Directora Ejecutiva cada tres meses, de forma que coincida con la rendición de cuentas que debe realizar cada CDN a SERCOTEC.

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, se recomienda fuertemente que, en unos dos o tres años más, se reevalúe la situación del mercado y de la organización, con el fin de poder actualizar las metas de los indicadores propuestos e incluso introducir algunos nuevos.

Finalmente, a modo de reflexión, es lamentable y a su vez satisfactorio que existan este tipo de organizaciones, cuyo último fin es haber logrado tal cambio en el mundo que ya no tengan razón de existir. Son las personas como los fundadores y trabajadores de Construyendo Mis Sueños quienes realmente quieren un mundo mejor, libre de desigualdades e injusticias, por lo que haber podido aportar en el mejoramiento de la gestión de esta organización en particular ha sido inmensamente gratificante.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez, I. (2016). Apuntes curso "Sistema de Control de Gestión". Santiago, Chile.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2018). *Ley 20.935*. Obtenido de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1091980>
- CMS. (24 de octubre de 2017). *Equipo*. Obtenido de <http://construyendomissuenos.cl/nosotros/equipo/>
- CMS. (2017). *Memoria Corporativa*.
- CMS. (2017). Presentación Encuentro Operadores. Santiago, Chile.
- CMS. (octubre de 2017). Presentación Encuentro Operadores. Santiago, Chile.
- CMS. (2018). Planificación Estratégica. Santiago, Chile.
- CMS. (02 de abril de 2018). *Proyectos*. Obtenido de <http://construyendomissuenos.cl/proyectos/>
- CMS. (11 de abril de 2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://construyendomissuenos.cl/nosotros/quienes-somos/>
- CORFO. (11 de abril de 2018). *Sobre CORFO*. Obtenido de <https://www.corfo.cl/sites/cpp/sobrecorfo>
- DIPRES. (2016). *Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2017*.
- DIPRES. (2017). *Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2018*.
- Emprende.cl. (11 de abril de 2018). *Incubadoras de negocios chilenas que tienes que conocer*. Obtenido de <http://www.emprende.cl/incubadoras-de-negocios-chilenas/>
- Fondo Esperanza. (11 de abril de 2018). *Servicios Microfinancieros*. Obtenido de <http://www.fondoesperanza.cl/plan-de-credito/>
- FOSIS. (11 de abril de 2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.fosis.gob.cl/QuienesSomos/Paginas/QuienesSomos.aspx>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica*. México: Cengage Learning.
- INE. (2013). *Tercera Encuesta de Microemprendimiento Informe de Resultados*.
- INE. (2015). *Síntesis de resultados Cuarta Encuesta de Microemprendimiento*.
- INE. (2017). *Informe Final Quinta Encuesta de Microemprendimiento*.
- INE. (22 de diciembre de 2017). *Primeros resultados definitivos del Censo 2017*. Obtenido de <http://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2017/12/22/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>
- Jofré, E. (mayo de 2002). Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios. Chile.
- Kotter, J. P. (2006). Leading Change, Why Transformation Efforts Fail. *Harvard Business Review*.
- Ministerio de Economía. (2017). *Informe de Resultados ELE 4: Empresas en Chile*.

- Ministerio de Economía. (05 de abril de 2018). *Subsecretario de Economía: "Los emprendedores son el motor del empleo y la creatividad de la sociedad"*. Obtenido de <http://www.economia.gob.cl/2018/04/05/subsecretario-de-economia-los-emprendedores-son-el-motor-del-empleo-y-la-creatividad-de-la-sociedad.htm>
- Niven, P. R. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Reichheld, F. F. (diciembre de 2003). *The one number you need to grow*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales de México. (16 de mayo de 2018). *¿Sustentable o sostenible?* Obtenido de <https://www.gob.mx/semarnat/articulos/sustentable-o-sostenible?idiom=es>
- SENADIS. (11 de abril de 2018). *Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos 2017*. Obtenido de http://www.senadis.gob.cl/pag/418/1153/fondo_nacional_de_proyectos_inclusivos_2017
- SENADIS. (11 de abril de 2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://www.senadis.gob.cl/pag/3/1145/mision>
- SENCE. (11 de abril de 2018). *El Sence*. Obtenido de <http://www.sence.cl/portal/El-Sence/>
- SENCE. (11 de abril de 2018). *Manual de Procesos de Intermediación Laboral Inclusivo*. Obtenido de <http://www.sence.cl/portal/Oportunidades/Empleo/Circulo-de-Empleo/8080:Manual-de-Procesos-de-Intermediacion-Laboral-Inclusivo>
- SENCE. (23 de marzo de 2018). *Registro Nacional Público de Organismos Técnicos de Capacitación*. Obtenido de <http://www.sence.cl/portal/Registros/Registro-Nacional-OTEC/>
- SERCOTEC. (2017). *Modelo de Excelencia en la Gestión*.
- SERCOTEC. (02 de abril de 2018). *Centros de Desarrollo de Negocios*. Obtenido de Nuestros servicios: <http://www.centroschile.cl/nuestros-servicios>
- SERCOTEC. (11 de abril de 2018). *Qué hacemos*. Obtenido de <http://www.sercotec.cl/Qu%C3%A9hacemos.aspx>
- SERCOTEC. (11 de abril de 2018). *Quiénes somos*. Obtenido de <http://4w.sercotec.cl/Qui%C3%A9nessomos.aspx>
- Sodexo. (04 de septiembre de 2018). *Índice Sodexo*. Obtenido de <https://www.indicesodexo.cl/sodexov4/empresas/personas.php>
- Universidad de Chile. (17 de mayo de 2018). *Presentación*. Obtenido de <http://www.uchile.cl/portal/presentacion/institucionalidad/72838/presentacion>

13. ANEXOS

13.1 Anexo 1: Estados de resultados CMS, años 2015, 2016 y 2017.

Tabla 9: Estados de resultados CMS, 2015-2017, en miles de pesos.

	2015 (M\$)	2016 (M\$)	2017 (M\$)
Ingreso por asesorías y capacitación	72.680	103.850	76.500
Ingresos por administración	6.723	20.168	94.600
Gastos de administración y personal	(92.189)	(103.359)	(163.262)
Otros ingresos	-	1.807	442
Resultado operacional	(12.786)	22.466	8.280
Ingresos financieros	-	-	-
Otras ganancias (pérdidas)	(409)	(93)	-
Resultados por unidades de reajuste	(3)	379	-
Resultado no operacional	(412)	286	-
Resultado antes de impuestos	(13.198)	22.752	8.280
Gasto por impuesto a las ganancias	-	-	(2.039)
Resultado del ejercicio	(13.198)	22.752	6.241

13.2 Anexo 2: Indicadores de SERCOTEC de centros de CMS

Indicadores, metas y porcentaje de cumplimiento de los CDN Estación Central, Las Condes, Maipú y San Bernardo, año 2017. Obtenido de SERCOTEC gracias a la Ley de Transparencia.

Tabla 10: Desempeño CDN de CMS el año 2017.

INDICADOR	CDN EC		CDN LC		CDN MA		CDN SB		TOTAL
	Meta	%	Meta	%	Meta	%	Meta	%	Cantidad
CLIENTES ASESORADOS	283	112,4	258	120,2	258	107,4	450	102,4	1.366
CLIENTES CON SEGUIMIENTO	283	48,8	258	56,2	258	63,6	450	22,4	548
CLIENTES CON AUMENTO DE VENTAS	85	103,5	77	103,9	77	102,6	135	66,7	337
FINANCIAMIENTO TOTAL OBTENIDO (CLP)	41.233.000	141	50.000.000	114	35.000.000	138	60.000.000	260	319.737.624
EMPLEOS CREADOS	28	107	25	112	25	108	60	50	115

13.3 Anexo 3: Indicadores de SERCOTEC

Indicadores, metas y porcentaje de cumplimiento de todos los CDN del país, año 2017. Obtenido de SERCOTEC gracias a la Ley de Transparencia.

Tabla 11: Indicadores de todos los CDN de Chile, año 2017.

REGIÓN	CENTRO	FECHA APERTURA	TAMAÑO	INICIO OBSERVADO	FIN OBSERVADO	CLIENTES ASESORADOS			CLIENTES CON SEGUIMIENTO			CLIENTES CON AUMENTO DE VENTAS			FINANCIAMIENTO TOTAL OBTENIDO (CLP)			EMPLEOS CREADOS		
						Value	Goal	% Goal	Value	Goal	% Goal	Value	Goal	% Goal	Value	Goal	% Goal	Value	Goal	% Goal
Arica y Parinacota	Arica	29-12-2015	Mediano	30-09-2016	30-09-2017	497	450	110%	181	450	40%	135	135	100%	121.404.820	70.000.000	173%	34	30	113%
Tarapacá	Iquique	30-12-2015	Mediano	02-09-2016	01-09-2017	461	450	102%	155	450	34%	96	135	71%	131.425.875	100.000.000	131%	100	67	149%
Tarapacá	Pozo Almonte	07-04-2016	Pequeño	15-12-2016	30-11-2017	240	250	96%	101	250	40%	41	65	63%	31.433.497	20.000.000	157%	27	40	68%
Antofagasta	Antofagasta	20-11-2015	Mediano	26-08-2016	06-06-2017	442	440	100%	244	440	55%	122	132	92%	91.792.099	60.000.000	153%	62	44	141%
Antofagasta	Calama	13-04-2016	Pequeño	03-12-2016	30-11-2017	224	220	102%	69	220	31%	51	55	93%	30.968.530	30.000.000	103%	14	14	100%
Atacama	Copiapó	05-11-2015	Mediano	10-08-2016	10-08-2017	406	400	102%	84	400	21%	99	100	99%	235.357.427	80.000.000	294%	35	25	140%
Atacama	Vallenar	16-11-2015	Pequeño	25-08-2016	25-08-2017	299	250	120%	70	250	28%	63	63	100%	271.514.649	200.000.000	136%	13	10	130%
Coquimbo	Illapel	03-04-2017	Pequeño	26-12-2016	26-12-2017	150	142	106%	77	142	54%	26	36	72%	64.100.000	27.354.726	234%	3	14	21%
Coquimbo	La Serena	16-11-2015	Mediano	27-08-2016	27-08-2017	531	450	118%	84	450	19%	113	135	84%	156.977.275	100.000.000	157%	52	36	144%
Coquimbo	Ovalle	28-03-2016	Pequeño	01-12-2016	01-12-2017	222	250	89%	88	250	35%	51	63	81%	31.988.450	60.000.000	53%	10	20	50%
Valparaíso	Aconcagua	16-05-2017	Mediano	01-03-2017	01-03-2018	265	258	103%	171	258	66%	64	76	84%	68.648.639	33.000.000	208%	26	26	100%
Valparaíso	Quillota	04-12-2015	Mediano	03-10-2016	31-08-2017	423	420	101%	132	420	31%	109	105	104%	382.831.207	300.000.000	128%	113	105	108%
Valparaíso	San Antonio	27-04-2016	Pequeño	22-12-2016	30-11-2017	250	250	100%	100	250	40%	33	75	44%	64.969.964	20.000.000	325%	44	36	122%
Valparaíso	Valparaíso	05-10-2015	Grande	13-08-2016	13-08-2017	627	550	114%	89	550	16%	195	165	118%	135.410.984	51.000.000	266%	99	65	152%
Metropolitana	Colina	03-05-2017	Mediano	01-02-2017	01-02-2018	311	258	121%	143	258	55%	78	78	100%	77.500.000	50.000.000	155%	50	39	128%
Metropolitana	Estación Central	13-03-2017	Mediano	30-11-2016	30-11-2017	318	283	112%	138	283	49%	88	85	104%	57.975.106	41.233.000	141%	30	28	107%
Metropolitana	Independencia	26-01-2016	Grande	23-10-2016	23-10-2017	620	650	95%	161	650	25%	120	195	62%	66.494.057	60.000.000	111%	180	180	100%
Metropolitana	La Florida	12-04-2016	Mediano	15-12-2016	15-12-2017	474	450	105%	349	450	78%	135	135	100%	75.660.043	67.500.000	112%	45	45	100%
Metropolitana	Las Condes	21-03-2017	Mediano	26-12-2016	26-12-2017	310	258	120%	145	258	56%	80	77	104%	57.196.735	50.000.000	114%	28	25	112%
Metropolitana	Maipú	16-03-2017	Mediano	26-12-2016	26-12-2017	277	258	107%	164	258	64%	79	77	103%	48.285.335	35.000.000	138%	27	25	108%
Metropolitana	Melipilla	02-11-2015	Mediano	17-08-2016	17-08-2017	453	450	101%	117	450	26%	119	135	88%	122.783.380	50.000.000	246%	35	50	70%
Metropolitana	Ñuñoa	22-03-2017	Mediano	01-12-2016	01-12-2017	308	258	119%	158	258	61%	82	77	106%	58.706.034	45.000.000	130%	27	26	104%
Metropolitana	Pudahuel	20-05-2017	Mediano	01-02-2017	01-02-2018	280	258	109%	182	258	71%	59	77	77%	49.076.079	30.000.000	164%	29	26	112%

Metropolitana	Puente Alto	15-05-2017	Pequeño	01-03-2017	01-03-2018	146	142	103%	145	142	102%	43	43	100%	81.348.752	22.000.000	370%	14	14	100%
Metropolitana	Quilicura	07-04-2017	Pequeño	26-12-2016	26-12-2017	157	141	111%	83	141	59%	35	35	100%	31.210.568	29.000.000	108%	14	14	100%
Metropolitana	San Bernardo	27-10-2015	Mediano	18-08-2016	18-08-2017	461	450	102%	101	450	22%	90	135	67%	156.280.448	60.000.000	260%	30	60	50%
Metropolitana	Santiago	11-12-2015	Grande	17-08-2016	17-08-2017	627	650	96%	142	650	22%	163	195	84%	427.393.828	189.000.000	226%	102	100	102%
Metropolitana	Talagante	18-04-2017	Pequeño	26-12-2016	26-12-2017	145	145	100%	94	145	65%	32	44	73%	19.302.377	27.000.000	71%	15	15	100%
O'Higgins	Rancagua	21-03-2016	Mediano	11-12-2016	30-11-2017	466	450	104%	114	450	25%	118	130	91%	268.849.408	80.000.000	336%	72	45	160%
O'Higgins	San Fernando	13-04-2017	Mediano	28-12-2016	28-12-2017	269	258	104%	129	258	50%	25	77	32%	92.426.001	39.000.000	237%	30	26	115%
O'Higgins	Santa Cruz	30-11-2015	Mediano	20-08-2016	20-08-2017	450	450	100%	166	450	37%	136	135	101%	916.642.603	100.000.000	917%	119	112	106%
Maule	Cauquenes	04-01-2016	Pequeño	06-10-2016	30-09-2017	187	176	106%	64	176	36%	44	44	100%	32.954.062	30.000.000	110%	16	15	107%
Maule	Curicó	25-04-2016	Pequeño	10-12-2016	10-12-2017	387	250	155%	67	250	27%	78	75	104%	67.245.589	35.000.000	192%	42	40	105%
Maule	Linares	21-03-2017	Pequeño	01-12-2016	01-12-2017	143	142	101%	36	142	25%	16	43	37%	41.746.297	35.000.000	119%	14	14	100%
Maule	Talca	06-11-2015	Mediano	28-08-2016	28-08-2017	483	450	107%	164	450	36%	118	135	87%	254.532.961	200.000.000	127%	65	60	108%
Biobío	Cañete	07-01-2016	Pequeño	27-08-2016	27-08-2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Biobío	Chillán	27-11-2015	Mediano	20-08-2016	20-08-2017	503	450	112%	92	450	20%	128	120	107%	175.170.438	100.000.000	175%	30	120	25%
Biobío	Concepción	10-04-2017	Grande	01-12-2016	01-12-2017	388	375	103%	133	375	35%	43	113	38%	111.849.743	44.100.000	254%	12	38	32%
Biobío	Los Ángeles	07-04-2016	Pequeño	04-12-2016	30-11-2017	235	230	102%	93	230	40%	60	58	103%	127.315.000	30.000.000	424%	18	15	120%
Araucanía	Angol	28-12-2015	Pequeño	01-09-2016	01-09-2017	281	250	112%	47	250	19%	50	50	100%	61.150.000	25.000.000	245%	22	18	122%
Araucanía	Temuco	27-11-2015	Mediano	24-08-2016	24-08-2017	525	450	117%	81	450	18%	136	135	101%	186.566.113	60.000.000	311%	60	20	300%
Araucanía	Villarrica	02-03-2017	Pequeño	08-11-2016	08-11-2017	162	142	114%	46	142	32%	43	43	100%	39.500.000	27.000.000	146%	15	14	107%
Los Ríos	La Unión	14-12-2015	Pequeño	01-09-2016	01-09-2017	241	250	96%	76	250	30%	75	75	100%	115.910.357	50.000.000	232%	18	17	106%
Los Ríos	Valdivia	11-12-2015	Mediano	01-09-2016	01-09-2017	436	450	97%	107	450	24%	116	135	86%	246.576.721	90.000.000	274%	77	40	193%
Los Lagos	Chiloé	21-06-2017	Mediano	01-03-2017	01-03-2018	270	258	105%	255	258	99%	67	65	103%	48.500.000	40.000.000	121%	27	26	104%
Los Lagos	Osorno	18-12-2015	Pequeño	01-10-2016	01-10-2017	289	250	116%	53	250	21%	75	75	100%	147.641.743	20.000.000	738%	28	15	187%
Los Lagos	Puerto Montt	30-12-2015	Mediano	29-09-2016	29-09-2017	461	450	102%	59	450	13%	103	135	76%	104.997.988	60.000.000	175%	49	40	123%
Aysén	Aysén	22-01-2016	Pequeño	27-08-2016	27-08-2017	179	179	100%	36	179	20%	44	44	100%	52.531.421	30.000.000	175%	19	18	106%
Aysén	Coyhaique	20-01-2016	Mediano	27-08-2016	27-08-2017	407	386	105%	99	386	26%	77	96	80%	157.008.487	150.000.000	105%	23	18	128%
Magallanes	Puerto Natales	08-01-2016	Pequeño	27-08-2016	27-08-2017	280	203	138%	62	203	31%	30	30	100%	73.278.358	30.000.000	244%	35	35	100%
Magallanes	Punta Arenas	01-12-2015	Mediano	11-09-2016	11-09-2017	475	450	106%	148	450	33%	124	135	92%	102.760.476	50.000.000	206%	47	30	157%