



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

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD ESTRATEGICA PARA LA DEFINICION DE UN
MODELO DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DE ASESORIA DE
PROCESOS DE COMPRAS Y EXTERNALIZACION DE COMPRAS
INDIRECTAS PARA PYMES CHILENAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

ANGÉLICA ISABEL URBINA TAPIA

**PROFESOR GUÍA:
LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
CLAUDIO ANDRÉS FREDES VEAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2015**

RESUMEN

Considerando las diferencias entre las grandes empresas y la PYMES en materia de gestión de compras, este trabajo estudia y analiza las características de los empresarios PYMES que deben estar comprendidas y presentes en una oferta de servicios para el desarrollo de una función que aporta a la eficiencia del negocio. Desde la revisión de la participación de PYMES en el mercado chileno comparado con estadísticas de la OCDE y el perfil del emprendedor, se analizan los factores de desarrollo relacionados con el nivel educacional, la complejidad de los sistemas de control de gestión, características de la industria en que se desarrolla el negocio y que definen condiciones de sobrevivencia y de apertura a mercados internacionales.

Por otra parte, la revisión de la oferta pública y privada de fomento productivo indica que éstas no logran impactar en el grueso del universo de PYMES porque los recursos destinados no dan lugar a mayor cobertura y porque la estrategia es implementar desde el derrame de beneficios a partir de la Gran Empresa; en materia de gestión de compras, el concepto no está valorado como principal en dichos proyectos, sino más bien apunta al desarrollo de procesos productivos que optimice costos de compras para el cliente, pero que en la práctica no arrojan relaciones comerciales de largo plazo para beneficio de las PYMES.

El análisis y evaluación de las condiciones del mercado para aceptar la contratación de un servicio de asesoría de compras y/o externalización de compras indirectas, concluyó que existe un nicho de mercado bastante extenso a explotar, sin embargo, dado las condiciones y características del emprendedor y su negocio, la propuesta de valor debe ser abordada en primera instancia desde la oferta de fomento productivo, es decir, desde CORFO y Banco Estado principalmente, con una estrategia de acercamiento que permita la continuidad desde sectores activos en redes.

DEDICATORIA

A Lucía y Rafael, los principales rezagados de este proceso de crecimiento y fortalecimiento, vuelvo a ustedes con la satisfacción de vuestra conciencia de que siempre es posible encontrar respuestas y que el esfuerzo en ese camino vale la pena.

A Raúl, el impulsor de este camino, espero que tu inquietud nunca se agote.

A mi mamá, el sostén incondicional, el ejemplo que sigo y seguiré.

TABLA DE CONTENIDO

1. Introducción.....	7
Descripción Del Tema.....	7
2. OBJETIVOS.....	8
2.1 Objetivo General.....	8
2.2 Objetivos Específicos.....	8
3. ANTECEDENTES.....	9
4. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO.....	10
4.1. Características Generales de las PYMES.....	11
4.2. PYMES y Productividad Comparada.....	12
4.3. Las PYMES en Chile: Visión General.....	13
4.4. Instrumentos públicos de desarrollo de PYMES.....	24
4.5. Acceso al Financiamiento.....	28
4.6. Desempeño de Programas de Desarrollo de Proveedores.....	31
4.7. Oferta Privada en Temas de Compras.....	35
4.8. Relación de los Actores de Fomento Productivo.....	38
5. FACTORES DE DESARROLLO DE LAS PYMES.....	39
6. ¿COMO COMPRAN LAS PYMES?.....	43
7. EVALUACIÓN DE RECEPTIVIDAD DE LOS FACTORES DE ÉXITO.....	49
8. CONCLUSIONES.....	52
BIBLIOGRAFIA.....	56
ANEXO N°1: ENCUESTA DE IDENTIFICACION DE FACTORES DE ÉXITO EN LAS PYMES.....	58

INDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

TABLAS

	Página
Tabla 1: Clasificación de empresas por nivel de ventas y n° de trabajadores	13
Tabla 2: PYMES según rubro productivo y número de empresas	15
Tabla 3: PYMES según rubro productivo y nivel de ventas	16
Tabla 4: Distribución regional de PYMES según n° de empresas	17
Tabla 5: Distribución regional de PYMES según n° de ventas	18
Tabla 6: Evolución de los fondos públicos de fomento productivo	25
Tabla 7: Marco Institucional de las políticas de financiamiento a las PYMES	26
Tabla 8: Obstáculos limitantes de gestión de PYMES – Financiamiento	29
Tabla 9: Restricciones relacionadas con compras según grado de éxito en PYMES exportadoras chilenas	30
Tabla 10: Composición por tamaño de empresa de beneficiarios del PDP 2006-2008	33
Tabla 11: Beneficiarios efectivos y potenciales del PDP 2006-2008	33
Tabla 12: Presencia de regiones de operadores intermedios de CORFO	36
Tabla 13: Resumen de Oferta Privada de Desarrollo de Compras	38
Tabla 14: Obstáculos limitantes de gestión de PYMES	44
Tabla 15: Restricciones relacionadas con compras según grado de éxito en PYMES exportadoras chilenas	45
Tabla 16: Estructura de Ingresos y Gastos promedios anuales de PYMES latinoamericanas	45
Tabla 17: Estimación porcentual de tipo de Gastos en PYMES latinoamericanas	46
Tabla 18: Medios de pago de PYMES latinoamericanas	47
Tabla 19: Principales condiciones de aprovisionamiento de PYMES exportadoras chilenas	48
Tabla 20: Flujo de Asistencia técnica de PYMES exportadoras chilenas	48
Tabla 21: Aporte de la gestión de compras a los factores de éxito de las PYMES	50
Tabla 22: Giro Principal	70

GRÁFICOS

	Página
Gráfico 1: Interrelación de agentes de fomentoproductivo de PYMES	10
Gráfico 2: Clasificación porcentual del n° empresas según nivel de ventas	14
Gráfico 3: Empresas que realizan exportación según tamaño	19
Gráfico 4: Empresas que son proveedoras de un exportador según tamaño	19
Gráfico 5: Evolución relativa entre los sectores v/s PIB	21
Gráfico 6: Evolución de la Cobertura del PDP 2002-2008	32
Gráfico 7: Uso de instrumentos de control de costos	40
Gráfico 8: Pregunta N° 1	60
Gráfico 9: Pregunta N° 2	61
Gráfico10: Pregunta N° 3	62
Gráfico 11: Pregunta N°4	62
Gráfico 12: Pregunta N° 5	63
Gráfico 13: Pregunta N° 6	63
Gráfico 14: Pregunta N° 7	64
Gráfico 15: Pregunta N° 8	64
Gráfico 16: Pregunta N° 9	65
Gráfico17: Pregunta N° 10	66
Gráfico 18: Pregunta N° 11	67
Gráfico 19: Pregunta N° 12	68
Gráfico 20: Pregunta N° 13	68
Gráfico 21: Pregunta N° 14	69
Gráfico 22: Sector Productivo	70
Gráfico 23: % de PYMES según n° de trabajadores	71
Gráfico 24: Antigüedad de la empresa	71
Gráfico 25: Exporta/ Exportará	71
Gráfico 26: % de afiliación a una asociación gremial	72
Gráfico 27: Nivel de uso de herramientas de control de costos	72
Gráfico 28: Quién realiza las compras	73
Gráfico 29: Número de Principales Proveedores (%)	73
Gráfico 30: Jerarquía de principales problemas en contratos aprovisionamientos	74
Gráfico 31: % de uso de instrumentos de fomento productivo	74
Gráfico 32: % de aceptación de una asesoría de gestión de compras	75

1. INTRODUCCION

El desarrollo de un modelo de negocios para crear una empresa de servicio de asesoría de compras y externalización de compras indirectas para las PYMES chilenas nace del interés por un emprendimiento que permita dar valor agregado a este sector productivo del país desde la experiencia desarrollada profesionalmente en el área de las compras.

Específicamente, este emprendimiento pretende ser un aporte a la profesionalización del sector productivo que más genera empleo en el país. Por otra parte, pretende potenciar un área no muy clásica de la gestión de la cadena de suministro, las compras indirectas, esto bajo el supuesto de que la mejora en la gestión de cualquier factor de egresos en el flujo de caja tiene impacto positivo en el resultado final del ejercicio contable.

Descripción Del Tema

El desarrollo de este trabajo consiste en analizar y evaluar las condiciones del mercado para aceptar la contratación de un servicio que tradicionalmente es provisto por el personal interno esté o no capacitado para hacerlo y esté o no agregando valor en el proceso.

Las preguntas claves a responder son:

¿Cuáles son las características de las PYMES por sector productivo y cuál de estos sectores está más vulnerable desde la perspectiva de la gestión de compras?

¿Qué variables condicionan el crecimiento de las PYMES en Chile abordables desde la perspectiva de la gestión de compras?

¿Qué incentivos existen para impulsar el crecimiento de las PYMES chilenas tanto cómo desde la política pública como instrumentos privados?

¿Qué factores contemplan estos programas como variables a potenciar en las PYMES chilenas?

¿Existen experiencias nacionales o internacionales que aborden propuestas de mejora en la gestión de compras como servicio externalizado?

¿Cuál es el segmento de clientes a los que dirigen su propuesta de valor? ¿Qué modelo de negocio han desarrollado?

¿Cómo compran las PYMES?

¿Quiénes son sus proveedores? ¿Qué condiciones comerciales aplican?

¿Qué elementos y metodología debe contener una propuesta de valor atractiva para las PYMES chilenas en cuanto sus procesos y estrategias de compras y la gestión de sus compras indirectas propiamente tal?

2. OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Evaluar la factibilidad estratégica para el desarrollo de un modelo de negocios de una empresa de asesoría de procesos de compras y externalización de compras indirectas para PYMES chilenas.

2.2 Objetivos Específicos

- Entender factores de desarrollo de las PYMES chilenas abordables desde la propuesta de valor del negocio.
- Reconocer en la experiencia nacional e internacional de servicios similares de modo realizar un *benchmark* a replicar en el modelo de negocio.
- Definir cuáles son los elementos que deben estar presentes en un modelo de gestión de compras como eje de la propuesta de valor.

3. ANTECEDENTES

La orientación hacia las pequeñas y medianas empresas se justifica en el supuesto de que las grandes compañías cuentan con estructuras organizacionales de compras con lineamientos corporativos, especialmente en empresas multinacionales. Asimismo, existe un bajo nivel de profesionalización en la administración de las PYMES, en términos de contratación de cargos gerenciales y baja separación de funciones de apoyo (se considera alto el nivel de estudios de los dueños o socios principales: 15,5 años en promedio¹), constituyéndose esta condición en una oportunidad de mejora a explotar.

Apuntar a una propuesta de valor que se enfoque en la gestión de las compras desde los procesos y las estrategias, sería un elemento diferenciador respecto de la oferta existente a nivel de asesorías privadas y dentro de la oferta público de fomento productivo. Por otra parte, desarrollar el negocio en función de las compras indirectas obedece a dos razones. En primer lugar, las compras directas requieren mayor cercanía del productor con el proveedor de sus materias primas, un intermediario aumenta las probabilidades de no aportar valor, el valor en este sentido se observa en asesoría para mejora de procesos y diseño de estrategias de compras; sin embargo, las compras indirectas son de necesidad transversal y estandarizables, salvo aquellas estratégicas que afectan grandes inversiones y que merecen adecuación al tipo de industria en la que se desarrollan (por ejemplo inversión en maquinarias o la ubicación de una bodega).

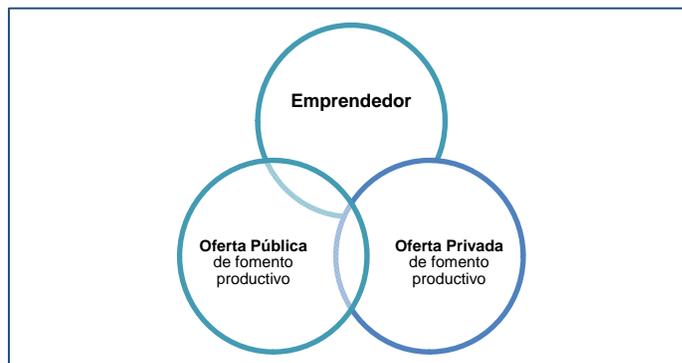
¹BRAVO D., CRESPI G., GUTIERREZ I. 2002. Desarrollo se escribe con PYME: el caso chileno.

4. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

Una simple revisión del mercado en el que se inserta este proyecto, identifica tres actores, por una parte los clientes (Pequeñas y Medianas Empresas), por otra parte el Estado como ente regulador y promotor de la actividad productiva y finalmente la oferta privada de apoyo, desarrollo y/o fomento productivo.

Por lo tanto, tal como lo refleja el gráfico n° 1 el supuesto sobre el cual se basa la investigación es que existe una interrelación entre las tres partes identificadas que aportan de manera positiva o negativa al desarrollo de las PYMES.

Gráfico n°1: Interrelación de agentes de fomento productivo de PYMES



Fuente: Elaboración propia

4.1. Características Generales de las PYMES

Independiente del nivel de participación porcentual en términos de cantidad y ventas, las PYMES están presentes en todas las economías del mundo.

En general, se destaca la importancia de la existencia de PYMES porque mantienen la competitividad del mercado, su dinamismo es valorado junto con la resiliencia y capacidad de innovación en tiempos de crisis. En tiempos de crecimiento económico, se reconoce el aporte en la generación de ingresos sostenibles, empleos, nuevos sujetos de crédito, mayor inversión en capital de riesgo. Asimismo, la fuerte dependencia de las PYMES de la demanda interna, implica que en crecimiento económico se propicia la creación modelos de negocios que finalmente decantan en el requerimiento de servicios profesionales que impulsan nacimiento y crecimiento de PYMES.²

Dentro de las ventajas competitivas³ de su existencia se destaca:

- Rápida respuesta a los cambios del entorno
- Fácil integración en cadenas productivas.
- Son proveedores eficientes de bienes y servicios intermedios oficiales.

Respecto de las desventajas⁴ cuentan:

- Vulnerabilidad ante los ciclos económicos
- Falta de capacidad para transformar barreras técnicas y no técnicas de entradas de los mercados.
- Debilidad para desarrollar barreras de entrada para proteger su rentabilidad.

La relevancia de la existencia de las PYMES como agentes de cambio estructural está dada por⁵:

- Aumento de la productividad por la incorporación del conocimiento.
- Aporte al crecimiento económico y en la difusión de los beneficios de dicho crecimiento.
- Vehículo de innovación y difusión tecnológica.

²FUNDES – UDD. (2010). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos. 12p.

³CONCHA ACUÑA, C. y MARÍN NAHUELHUÉN, R. (2005). Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre Pymes y grandes empresas chilenas. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/108323>. 71p.

⁴CONCHA ACUÑA, C. y MARÍN NAHUELHUÉN, R. (2005). Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre Pymes y grandes empresas chilenas. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/108323>. 71p.

⁵OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural.

Específicamente, desde la mirada del cliente de PYMES en la industria minera chilena⁶, la percepción de respecto de sus proveedores de menor tamaño se distingue por los siguientes aspectos positivos: buen trato, velocidad de respuesta y oferta de servicios. Mientras que las desventajas se relacionan con la eficiencia organizacional, baja capacidad productiva, alta rotación de mano de obra y la comunicación informal. Dicha percepción en su conjunto apuntan a la definición de contratos más cortos, con menores precios (explicados por la adjudicación de productos/servicios no críticos para el cliente), se le asignan responsabilidades más acotadas y se recurre al uso de multas.

Por otra parte, se han identificado necesidades de desarrollo en los proveedores del sector minero⁷, específicamente para las pequeñas empresas en cuanto el cumplimiento de normativas de salud y seguridad, gestión de personas, conocimiento del negocio y gestión financiera, mientras que para las medianas empresas, el desafío es la alineación con objetivos estratégicos.

4.2. PYMES y Productividad Comparada

En Chile, las PYMES generan aproximadamente el 50% del empleo pero sin embargo, aportan el 24% de las ventas y una muy baja participación en las exportaciones, lo que indica que “las empresas industriales chilenas con más de 50 trabajadores poseen una productividad laboral que resulta el doble de la de menos de 50”⁸. Lo anterior podría explicarse por las diferencias de intensidad en capital tecnológico en los procesos productivos entre PYMES y grandes empresas, la falta de cooperación vertical y horizontal en la cadena de valor.

En los países de la OCDE el 60% del PIB es generado por PYMES mientras que en América Latina la cifra se reduce a la mitad; específicamente en América Latina, las PYMES comparten el patrón común del bajo valor agregado en la producción, “se insertan en áreas de producción estandarizadas y con baja intensidad de conocimiento, donde compiten directamente con la producción a gran escala y/o con grandes casas comerciales”⁹. Sin embargo, manteniendo las proporciones de las diferencias, las PYMES de América Latina

⁶PHIBRAND. 2013. Nivel Minería: Estudio sobre el comportamiento de compra de las compañías mineras del país.

⁷FUNDACION CHILE. 2012. Proveedores de la minería chilena. Estudio de caracterización 2012. 60p.

⁸CEPAL – FUNDES – UNIVERSIDAD DE CHILE. 2003. Desarrollo se escribe con PYME: El caso chileno, desafíos para el crecimiento. 14p.

⁹OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural. 56p.

comparten con las de la Unión Europea la heterogeneidad, la dependencia del mercado local, menor productividad, la condición de clave para la generación de empleo, relevancia media para la producción y poco relevantes para el comercio internacional¹⁰.

4.3. Las PYMES en Chile: Visión General

El nivel de ventas es el indicador que define el título de PYME a una empresa contribuyente del sistema impositivo chileno. De esta manera, la sigla PYME es un acrónimo para Pequeña y Mediana Empresa, siendo éstas aquellas que tienen ventas anuales mayores a 2.400UF y menores a 100.000UF; asimismo, segmentando por número de trabajadores y nivel de ventas las empresas se clasifican como se observa en la tabla n°1:

TablaN°1: Clasificación de empresas por nivel de ventas y n° de trabajadores

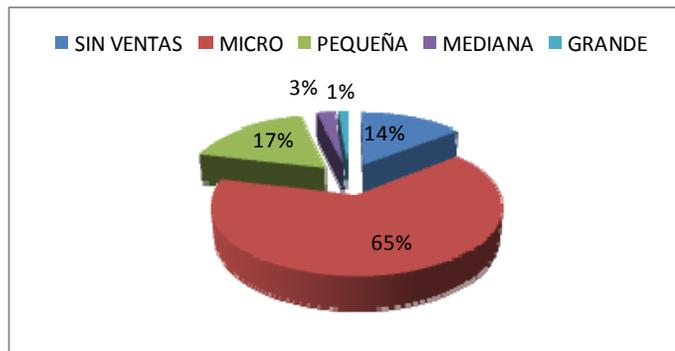
Clasificación	Nivel de Ventas	N° de trabajadores
Microempresa	menor o igual 2.400UF	1 a 9
Pequeña	mayor a 2.400UF menor o igual a 25000UF	10 a 49
Mediana	mayor a 25.000UF menor o igual a 100.000UF	50 a 199
Grande	mayor a 100.000UF	más de 199

Fuente: Elaboración propia, basado en Estadísticas de Empresas de SII.

De acuerdo con el gráfico n°2, del total de 988.745 empresas registradas en el SII al año 2012, las PYMES representan alrededor del 20%, pero del total de las ventas para el mismo periodo, su participación es del 14%. Las diferencias son entre pequeñas y medianas empresas no están a nivel de participación de ventas, pero si en volumen de empresas, vale decir, por cada mediana empresa hay 7 pequeñas. Como grupo PYME se distingue que el total de sus ventas representan sólo el 16% del total generado por las grandes empresas.

¹⁰CEPAL- EUROCHAMBRES. 2013. Como mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América latina y el Caribe. Propuestas de política del sector privado. 10p.

Gráfico n°2: Clasificación porcentual de n° empresas según nivel de ventas



Fuente: Elaboración propia, basado en Estadísticas de Empresas de SII.

Distribución por actividad productiva

Las PYMES tienen participación en todos los rubros con fines de lucro. Como se observa en la tabla n°2, en los rubros en los que el país tiene mayor cantidad de empresas activas al año 2012 (comercio, actividades inmobiliarias y transporte) las PYMES tienen una participación promedio cercana al 10%. Asimismo, también en términos de número de empresas totales, las PYMES se destacan por cantidad en el área de productos en rubros del sector primario, construcción y manufactura; y por parte del área de servicios, en enseñanza, servicios sociales y de salud y de intermediación financiera.

Tabla n°2: PYMES según rubro productivo y número de empresas

RUBRO / TAMAÑO SEGÚN N°	2012	SIN VENTAS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE
ENSEÑANZA	10.421	19%	39%	32%	7%	2%
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	6.120	24%	40%	26%	6%	4%
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	19.051	10%	58%	29%	2%	1%
PESCA	2.704	21%	46%	27%	3%	3%
CONSTRUCCION	74.351	13%	56%	25%	4%	2%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	35.441	9%	61%	24%	4%	2%
INTERMEDIACION FINANCIERA	50.357	29%	39%	23%	5%	4%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	102.931	19%	57%	20%	3%	1%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	54.921	9%	66%	20%	4%	2%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	3.434	16%	57%	17%	4%	6%
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	86.044	18%	62%	17%	2%	1%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	98.160	16%	66%	15%	2%	1%
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	351.914	8%	74%	14%	2%	1%
HOTELES Y RESTAURANTES	44.717	8%	76%	15%	2%	0,4%
ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	517	61%	27%	7%	2%	3%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	45.933	40%	54%	6%	1%	0,3%
ORGANIZACIONES Y ORGANOS EXTRATERRITORIALES	26	81%	15%	0%	4%	0%
CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	1.014	69%	27%	3%	0,3%	0,2%
SIN DATOS	689	67%	32%	0%	0%	0%
TOTAL GENERAL	988.745					

Fuente: Elaboración propia, basado en Estadísticas de Empresas de SII.

Considerando el nivel de ventas, según la tabla n°3, los rubros que mayor volumen de ventas generaron en 2012 son el comercio, intermediación financiera, industria manufacturera, construcción y explotación de minas y canteras, donde las PYMES aportan en promedio un 5% destacándose el caso de la construcción donde las PYMES aportan un 13% tanto en pequeñas como en medianas empresas. Sin embargo, los rubros donde las PYMES tienen mayor aporte de ventas son los de servicios de hotelería/restaurant, sociales/salud, inmobiliarias, sector primario no minero, enseñanza y servicios profesionales, vale decir, que el mayor aporte de ventas de las PYMES es en la producción de productos intangibles más que tangibles (sin despreciar su participación en el área de la construcción -17%- y la manufactura -24%-).

Tabla n°3: PYMES según rubro productivo y nivel de ventas

RUBRO / TAMAÑO SEGÚN VENTAS	2012	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	PYME
COMERCIO AL POR MAYOR Y MENOR, REP. VEH.AUTOMOTORES/ENSERES DOMESTICOS	4.483.289.167	3%	8%	9%	80%	17%
INTERMEDIACION FINANCIERA	3.717.129.312	0,4%	2%	3%	94%	6%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO METALICAS	2.528.131.181	1%	3%	4%	92%	7%
EXPLOTACION DE MINAS Y CANTERAS	1.170.824.554	0,2%	1%	1%	97%	3%
CONSTRUCCION	1.074.578.752	3%	13%	13%	72%	26%
SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS Y AGUA	1.018.583.838	0,1%	0,4%	0,7%	99%	1%
TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES	941.229.702	4%	11%	8%	77%	19%
ACTIVIDADES INMOBILIARIAS, EMPRESARIALES Y DE ALQUILER	902.344.128	4%	17%	17%	62%	34%
INDUSTRIAS MANUFACTURERAS METALICAS	816.604.240	2%	8%	8%	82%	17%
AGRICULTURA, GANADERIA, CAZA Y SILVICULTURA	577.550.952	5%	19%	13%	63%	32%
ENSEÑANZA	209.631.669	1%	13%	17%	68%	30%
HOTELES Y RESTAURANTES	147.430.369	12%	30%	21%	21%	51%
PESCA	139.505.509	1%	4%	3%	85%	7%
SERVICIOS SOCIALES Y DE SALUD	136.208.522	7%	23%	11%	16%	34%
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS COMUNITARIAS, SOCIALES Y PERSONALES	97.684.772	10%	18%	12%	60%	30%
ADM. PUBLICA Y DEFENSA, PLANES DE SEG. SOCIAL AFILIACION OBLIGATORIA	46.041.198	0,13%	0,28%	0,00%	0,00%	0%
CONSEJO DE ADMINISTRACION DE EDIFICIOS Y CONDOMINIOS	1.757.778	7%	3%	0,0%	0%	3%
TOTAL GENERAL	18.008.596.281					

Fuente: Elaboración propia, basado en Estadísticas de Empresas de SII.

Distribución geográfica

La tabla n°4 muestra que la Región Metropolitana, Valparaíso y BíoBío son las que mayor cantidad de empresas cuentan activas al año 2012, donde las PYMES participan con un número promedio cercano al 20% de empresas; las regiones en las que las PYMES tienen mayor participación en términos de cantidad son las del extremo norte del país y la Región Metropolitana.

Tabla n°4: Distribución regional de PYMES según n° de empresas

REGION / TAMAÑO SEGUN N°	2012	PROPORCION REGIONAL	SIN VENTAS	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	PYME
I R. TARAPACA	17.598	2%	9%	47%	17%	4%	2%	22%
II R. ANTOFAGASTA	28.249	3%	11%	65%	20%	3%	1%	23%
III R. ATACAMA	15.114	2%	12%	67%	18%	2%	1%	20%
IV REGION COQUIMBO	36.692	4%	11%	71%	15%	2%	1%	17%
V REGION VALPARAISO	98.551	10%	15%	67%	16%	2%	1%	18%
VI R. L LIB. GRAL. BERNARDO OHIGGINS	51.943	5%	13%	69%	16%	2%	1%	17%
VII R. L MAULE	66.450	7%	14%	70%	14%	2%	0%	15%
VIII R. L BIO BIO	102.051	10%	13%	69%	15%	2%	1%	17%
IX R. LA ARAUCANIA	47.274	5%	14%	70%	14%	2%	0%	16%
X REGION LOS LAGOS	49.897	5%	13%	68%	16%	2%	1%	18%
XI REGION AYSEN	7.247	1%	10%	74%	14%	1%	0%	15%
XII R. MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	11.125	1%	12%	68%	17%	2%	1%	19%
XIII REGION METROPOLITANA	420.197	43%	16%	58%	20%	4%	2%	23%
XIV R. LOS RIOS	20.581	2%	12%	72%	14%	1%	0%	16%
XV REGION ARICA Y PARINACOTA	14.105	1%	10%	77%	12%	1%	0%	13%
TOTAL GENERAL	987.074							

Fuente: Elaboración propia, basado en Estadísticas de Empresas de SII.

Al igual que la preponderancia de las Regiones Metropolitana, Valparaíso y BíoBío en cuanto a la cantidad de empresas, se observa en la tabla n°5, que sucede lo mismo con el nivel de ventas, pero con una gran concentración en la zona central a diferencia del análisis propio de la distribución de cantidades; sin embargo, las regiones de Coquimbo, Maule, Araucanía y Aysén explican su volumen con una mayor participación de PYMES.

Tabla n°5: Distribución regional de PYMES según n° ventas

REGION / TAMAÑO SEGUN VENTAS	2012	PROPORCION					
		REGIONAL	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA	GRANDE	PYME
I R. TARAPACA	228.085.869	1%	1%	11%	16%	70%	27%
II R. ANTOFAGASTA	369.874.791	2%	3%	11%	10%	20%	21%
III R. ATACAMA	150.826.084	1%	4%	12%	10%	14%	22%
IV REGION COQUIMBO	208.892.101	1%	6%	19%	15%	60%	34%
V REGION VALPARAISO	982.258.139	5%	4%	11%	9%	76%	21%
VI R. L LIB. GRAL. BERNARDO OHIGGINS	397.454.927	2%	5%	14%	10%	71%	25%
VII R. L MAULE	273.713.212	2%	8%	23%	17%	21%	40%
VIII R. L BIO BIO	689.083.713	4%	5%	16%	13%	66%	29%
IX R. LA ARAUCANIA	184.726.693	1%	9%	26%	19%	47%	44%
X REGION LOS LAGOS	383.614.909	2%	5%	15%	12%	69%	26%
XI REGION AYSEN	28.774.972	0%	9%	24%	17%	12%	41%
XII R. MAGALLANES Y LA ANTARTICA CHILENA	77.068.530	0%	5%	17%	13%	25%	31%
XIII REGION METROPOLITANA	13.855.415.045	77%	1%	5%	5%	89%	10%
XIV R. LOS RIOS	111.649.900	1%	7%	18%	12%	16%	30%
XV REGION ARICA Y PARINACOTA	57.769.250	0%	8%	20%	11%	0%	31%
TOTAL GENERAL	17.999.208.135						

Fuente: Elaboración propia, basado en Estadísticas de Empresas de SII.

En síntesis, es la Región Metropolitana la concentra la mayor cantidad de PYMES en número (43%) y volumen de ventas (77%).

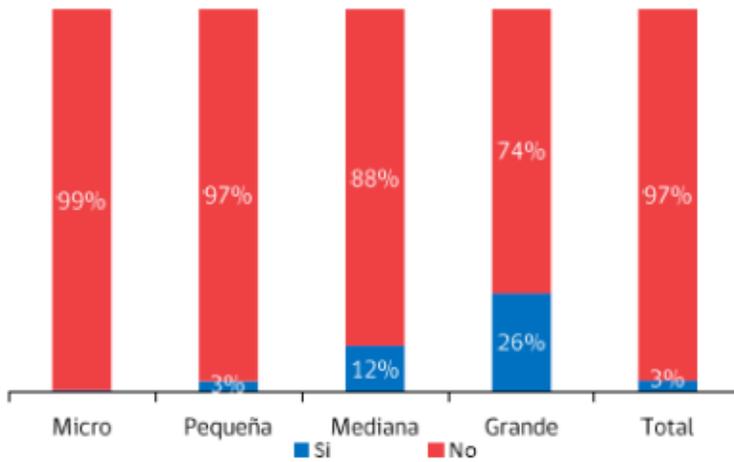
PYMES y Exportación¹¹

La Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas realizada en 2011 por el INE, refleja el nivel bajo de participación de las PYMES en las exportaciones chilenas, sin embargo es coherente con el bajo nivel de exportación del país (3% del total de las empresas).

De acuerdo con el gráfico n° 3, el 3% del total de las pequeñas empresas exportan y el 12% de las medianas. Al mismo tiempo, el gráfico n°4, indica que el 11% de las pequeñas empresas y el 15% de las medianas son proveedoras de empresas exportadoras.

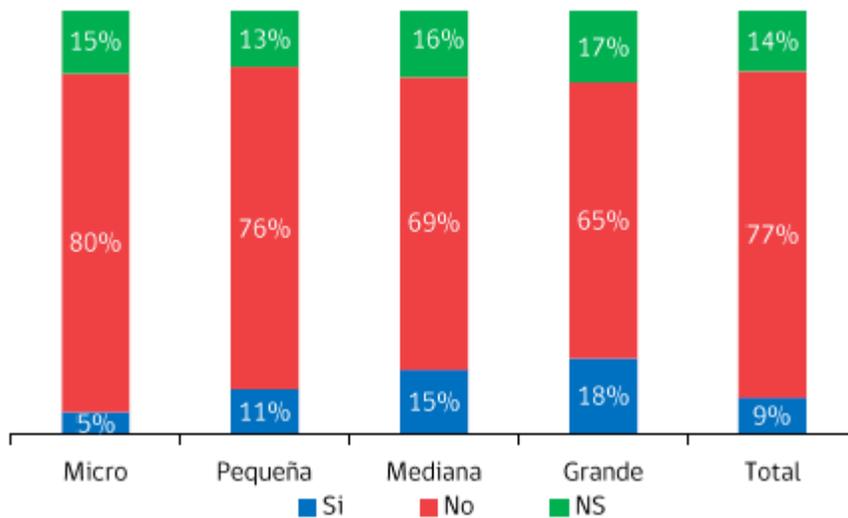
¹¹MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO. 2012. Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas Principales Resultados.

Gráfico n° 3: Empresas que realizan exportaciones según tamaño



Fuente: ELE 2011, Gráfico n°24

Gráfico n°4: Empresas que son proveedoras de un exportador según tamaño



Fuente: ELE 2011, Gráfico n° 25

Respecto del sector productivo de las PYMES que mayor participación tiene en las exportaciones, se trata del sector primario, alineado con la dependencia de las economías latinoamericanas en la explotación de recursos naturales.

Específicamente, de acuerdo al porcentaje de ventas que mayor se destina a exportación se destaca el 93% en minería, 72% en pesca y 50% en agricultura, ganadería, caza y silvicultura.

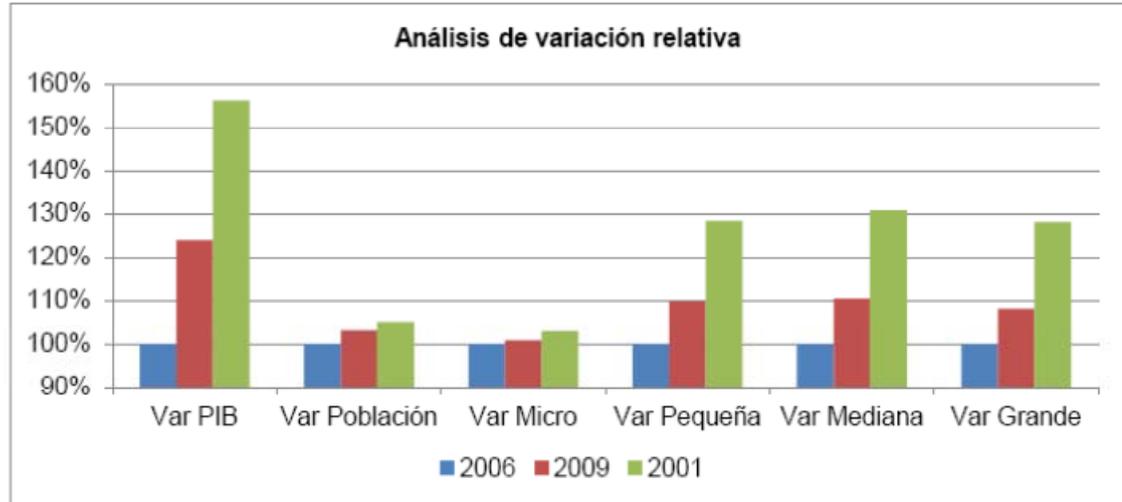
PYMES: Crecimiento Histórico y Proyectado

De acuerdo con un análisis econométrico que evaluó factores de éxito de micro emprendimientos se identificó entre otros puntos que “existe mayor correlación entre el PIB y el n° de empresas que generan más ventas”¹², de acuerdo con el Gráfico n° 5, el autor representa la relación de crecimiento en el mismo sentido tanto del PIB y Ventas en tres períodos para los cuatro grupos de empresas. Se destaca, en este sentido el crecimiento más pronunciado del grupo PYME en comparación con las microempresas especialmente. A partir de 1999, se da un crecimiento menor pronunciado de las empresas en general, reflejado en la menor concentración de las ventas en medianas y grandes empresas, así como también la disminución de participación de las ventas totales de micro y pequeñas empresas¹³

¹²RIQUELME FUENTES, P. (2013).Análisis econométrico de las variables que influyen en el nivel de ventas de un emprendimiento en el sector de la microempresa. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/114845>. 4p.

¹³RIQUELME FUENTES, P. (2013).Análisis econométrico de las variables que influyen en el nivel de ventas de un emprendimiento en el sector de la microempresa. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/114845>. 21p.

Gráfico n°5: Evolución relativa entre los sectores v/s PIB



Fuente: "Cf_riquelme_pf.pdf". Gráfico n°2¹⁴.

¿Quién es dueño de una PYME?

Existe una diversidad de características interesantes que explican el perfil del dueño de una pequeña o mediana empresa en Chile. Uno de ellos dice relación con el nivel de experiencia personal en el rubro en el que desarrolla su actividad productiva; se destaca de esta variable que a diferencia de países desarrollados no hay mayor diferencia de años entre la experiencia y la creación de la empresa¹⁵, vale decir, los empresarios comienzan a conocer del rubro a emprender poco antes de comenzar con el negocio, a diferencia de países desarrollados donde los dueños de PYMES son personas experimentadas en el negocio y vienen de grandes corporaciones que deciden emprender un negocio propio poniendo en práctica los conocimientos ya adquiridos en el rubro. Sin embargo, un estudio de FUNDES-BID afirma que "la proveniencia como emprendedor desde un empleo en una PYME podría explicar cerca del 30% de

¹⁴RIQUELME FUENTES, P. (2013). Análisis econométrico de las variables que influyen en el nivel de ventas de un emprendimiento en el sector de la microempresa. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/114845>.

¹⁵CONCHA ACUÑA, C. y MARÍN NAHUELHUÉN, R. (2005). Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre Pymes y grandes empresas chilenas. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/108323>. 76p.

las nuevas empresas en América Latina y más del 55% en Europa y el Este de Asia”¹⁶ y no lo consideran negativo, todo lo contrario, ejemplos de grandes empresas exitosas con gestores provenientes de otras grandes empresas que deciden independizarse o ideas de grandes emprendedores son más bien excepciones. Otro estudio de FUNDES¹⁷, correlaciona este rezago en la experiencia de los propietarios de PYMES con el alto nivel educacional de los mismos definiendo un nivel de emprendimiento temprano como oportunidad y desafío para el sistema educativo nacional.

El Primer Estudio Longitudinal de Emprendedores¹⁸ resume las características de las PYMES y sus dueños/administradores de la siguiente manera:

- La principal motivación para emprender es el deseo de tener una empresa propia para tomar sus propias decisiones y quedarse con el fruto de su trabajo.
- Tienen experiencia previa con emprendimientos en más de un 50%, también tienen experiencia como asalariados (promedio 55%), y respecto de su experiencia previa su emprendimiento actual se mantiene en el mismo rubro en casi el 70% de los empresarios.
- Los ahorros propios son la principal fuente de financiamiento.
- El 25% de los emprendedores están re emprendiendo.
- Un tercio de ellos comenzaron el emprendimiento como segunda actividad lucrativa, cerca del 15% continúan a tiempo parcial y 10% a tiempo completo.
- Cerca del 10% decidiría tomar un trabajo asalariado.
- A mayor tamaño de la empresa mayor nivel educacional, las PYMES tienen mayor cantidad de administradores con estudios universitarios (37% pequeñas y 55% medianas empresas); más del 80% no ha realizado capacitaciones en el último año.
- En las pequeñas empresas el 89% de los administradores son sus dueños y en las medianas en un 69%. El 49% de las pequeñas empresas se constituyen como personas naturales, a diferencia del 13% en el caso de las medianas empresas.
- La mayoría de los administradores (dueños y gerentes) son hombres (80% promedio a nivel PYME)
- Los administradores se concentran en los 50 años y cuentan con cerca de 20 años de experiencia en el rubro.

¹⁶FUNDES – UDD. (2010). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos. 7p.

¹⁷CEPAL – FUNDES – UNIVERSIDAD DE CHILE. 2003. Desarrollo se escribe con PYME: El caso chileno, desafíos para el crecimiento.

¹⁸ MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO – CENTRO DE MICRO DATOS DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2010. Primera Encuesta Longitudinal de Empresas, Presentación General y Principales Resultados.

Por su parte, el Segundo Estudio Longitudinal de Emprendedores¹⁹, confirma los datos previos y agrega:

- En el 35% de las pequeñas y en el 22% de las medianas empresas sus administradores no realizan cotizaciones previsionales.
- En el 23% de las pequeñas y en el 9% de las medianas empresas sus administradores no realizan cotizaciones de salud. Las que si realizan tienen preferencia por ISAPRES en un 43% y 77% en pequeñas y medianas empresas respectivamente.
- Cerca de un tercio de las PYMES solicito crédito en 2011, y en un 60% el objetivo del crédito es la financiación del capital de trabajo.
- Baja participación en exportaciones, especialmente en pequeñas empresas.
- El 35% de las pequeñas empresas y el 59% de las medianas empresas realizo una inversión en el año 2009, el destino fue principalmente para maquinarias, tecnologías de información y transporte.
- 74% de las pequeñas y 95% de las medianas tienen acceso a internet, y tienen una tasa promedio de 10% de uso de comercio electrónico.

¹⁹MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO. 2012. Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas Principales Resultados.

4.4. Instrumentos públicos de desarrollo de PYMES

El escenario de instrumentos de fomento a las PYMES ha evolucionado positivamente en los últimos 15 años. En la década de los 70 y 80 se registraron acciones aisladas con poca orientación estratégica²⁰; “no hacer política” también fue la tónica de comienzos de los años 90, pero comienza a superarse a nivel regional y local a mediados de la década con la formulación de esquemas de apoyo y fomento, especialmente en temas de asociatividad como factor de producción de competitividad. Sin embargo, en los años 90, predominaron políticas horizontales a través de subsidios a la demanda que asumen homogeneidad de los beneficiarios y finalmente no se verificaba si la demanda generada realmente creaba nuevos mercados de servicios para PYMES²¹.

En Chile, en 1999, se crea el Consejo Nacional de la PYME de Chile y una serie de comisiones a nivel ejecutivo y parlamentario que propician el comienzo del nuevo siglo con una postura más clara de la orientación de las políticas públicas de fomento productivo, aunque en sus comienzos con poca diferenciación por tamaño de empresas.

Los temas considerados en las políticas públicas se diferencian en cada iniciativa. Renegociación de pasivos con el relanzamiento de FOGAPE; financiamiento, garantías y subvenciones con el Estatuto para la Pequeña Empresa; la Agenda Pro Crecimiento (2002) focalizó en los puntos de competitividad, innovación, tributación, empleo, simplificación de trámites y desarrollo exportador.

En 2002, los fondos disponibles para fomento productivo era destinado en un 45% a las MYPES y en un 55% a las PYMES. Estos fondos se orientaban principalmente a la agricultura, asistencia técnica, asociatividad, tecnología e innovación. Asimismo, como se observa en la tabla n°6, los fondos de fomento productivo se han duplicado entre 2005 y 2011, este crecimiento es coherente con el aumento de la demanda por políticas públicas sectoriales.

²⁰CEPAL.2010. Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales.

²¹CEPAL.2010. Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales.

Tabla n°6: Evolución de los fondos públicos de fomento productivo

Año	Miles CLP	Variación Anual	Variación periodo
2005	94.724.057		
2006	123.498.995	30%	
2007	129.698.079	5%	
2008	145.721.829	12%	
2009	168.273.183	15%	
2010	179.075.974	6%	
2011	146.273.627	-18%	54%

Fuente: Elaboración propia, basado en Riquelme Fuentes, P. (2013)²².

Un diagnóstico general de América Latina desde la CEPAL declara como aspectos negativos de la oferta de políticas públicas de fomento productivo²³:

- La subordinación de las políticas a los periodos de gobiernos.
- La debilidad de la institucionalidad.
- La carencia de información.
- La baja de disponibilidad de recursos humanos y financieros.

En Chile, las políticas implementadas han llevado una línea de continuidad coherente y se han diseñado en función del reconocimiento de las diferencias positivas de las PYMES con respecto a las Microempresas y autoempleo con respecto de su impacto en los siguientes puntos:

- Calidad del ingreso y estabilidad
- Inserción en diferentes sectores productivos
- Efectividad como vehículo de movilidad social

Con el objetivo de mejorar la competitividad a través de subsidios, garantías, cofinanciamiento precompetitivo o reembolsable la intervención de las políticas consideran los siguientes ámbitos²⁴:

- Asistencia técnica
- Desarrollo empresarial
- Asociatividad
- Capacitación y desarrollo de capital humano
- Innovación y transferencia tecnológica
- Financiamiento y reprogramación de pasivos

²²Elaboración propia, basado en Riquelme Fuentes, P. (2013).Análisis econométrico de las variables que influyen en el nivel de ventas de un emprendimiento en el sector de la microempresa. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/114845>, pág. 11.

²³CEPAL.2010. Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. 27p.

²⁴CEPAL.2010. Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. 165p.

- Fomento exportador
- Producción limpia
- Desarrollo productivo regional
- Sectores emergentes
- Objetivos sectores específicos

Los principales instrumentos utilizados en dichas intervenciones han sido subsidios, garantías, cofinanciamiento precompetitivo o reembolsable²⁵.

Los recursos disponibles son administrados por más de veinte instituciones públicas, más intermediarias de segundo piso (gremios, corporaciones de desarrollo, instituciones financieras, cooperativas, ONG), más consultoras y capacitadoras que acompañan postulaciones, ejecuciones y/o evaluaciones de programas. Finalmente, la institucionalidad pública relacionada con las políticas de financiamiento se observa en la siguiente tabla²⁶:

Tabla n°7: Marco Institucional de las políticas de financiamiento a las PYMES.

Instituciones	Tipo	Forma de Intervención	Segmento empresario de atención	Creditos	Garantias	Otros	Servicios No Financieros
CORFO	Agencia Promocion desarrollo productivo	Segundo piso	Todas	SI	SI	SI	No
SERCOTEC	Agencia de servicios técnicos	Primer piso	MYPE	NO	NO	SI	SI
BANCO ESTADO	Banco Público	Primer piso	Todas	SI	SI	SI	SI

Fuente: Elaboración propia

Considerar la heterogeneidad de los actores y del entorno de PYMES ya existente y las nuevas por generarse, al momento de formular las políticas es el principal desafío de los gobiernos latinoamericanos contemporáneos. La evolución de las políticas, en general debería considerar²⁷:

- Incorporar la realidad de los periodos de maduración más largos dada las condiciones de sobrevivencia de las PYMES.

²⁵ Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. CEPAL. 2010. Página 175.

²⁶ CEPAL-AECID. 2011. Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina. 24p.

²⁷ OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural. 48p.

- Desarrollar una capacidad institucional para hacer sostenible la política independiente de los cambios de gobiernos.
- Flexibilidad para adaptarse a cambios en estructura productiva, escenarios internos y macroeconómicos.

Un objetivo interesante es exigir que la institucionalidad sea acorde a la cantidad y profundidad del desafío.

En términos de líneas de acción, el desafío principal es promover levantar las barreras de acceso al financiamiento, junto con el desarrollo de capital humano, la innovación y el uso de tecnologías de la información y comunicación²⁸.

Asimismo, con el fin de convertir a las PYMES como “agentes de cambio estructural”²⁹ las políticas de fomento productivo deben fortalecer cuatro factores:

- Resolver el aislamiento y concretar la integración de cadenas productivas pro especialización y producción a mayor escala.
- Coordinación horizontal entre políticas sectoriales de infraestructura y servicios.
- Coordinación vertical entre actores locales y regionales
- Políticas específicas, con objetivos claros y sostenidos en el tiempo.

Las políticas más que financiamiento deben entregar insumos y servicios específicos y deben tener mecanismos de control. Para potenciar el aumento de productividad y competitividad se deben crear espacios de cooperación para dar lugar a ventajas competitivas y sinergias.

En síntesis, los escasos resultados de las políticas se relacionan con problemas de diseño y ejecución. En cuanto al diseño, principalmente por la falta de reconocimiento de la heterogeneidad del receptor de la política y el uso exagerado del subsidio a la demanda. Y en cuanto a la ejecución, a la existencia de muchas instituciones involucradas con poca coordinación.

²⁸OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural. 5p.

²⁹OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural. 20p.

4.5. Acceso al Financiamiento

Antes de la década de los 90, la política de financiamiento de América Latina consistía en créditos con tasas de interés subsidiadas o bien créditos directos, luego, con la extranjerización de la banca y la eliminación de subsidios, se limitan los créditos directos y se generan medidas de mitigación para los costos de transacción y riesgos, ahora manejados por la banca privada, cuya tendencia es el financiamiento de corto plazo, altos costos de intermediación y marcada segmentación a grandes empresas. “Los programas de crédito diseñados por instituciones públicas se difunden a través de los bancos comerciales y generalmente presentan un sesgo que favorece el financiamiento a las empresas de mayor tamaño”³⁰. A pesar de esta tendencia, en los últimos años se han dado señales incipientes con orientaciones correctas en el impulso de instrumentos tales como el *leasing*, *factoring*, sistemas de garantías, capital de riesgo y financiamiento a empresas integradas en cadenas productivas³¹.

Las dificultades en el acceso al financiamiento potencian las diferencias en las capacidades productivas y por lo tanto en el acceso a grandes mercados, dejando vulnerable y con menor posibilidad de crecimiento a las PYMES. Las señales de dificultad de acceso al crédito son:

- La diferencia de tasas de interés según tamaño de la empresa.
- Menor participación de PYMES en créditos de la banca privada.
- Aumento de crédito de proveedores.
- Autofinanciación.

Para el año 2012, en América Latina, en promedio el 12% de los créditos es otorgado a PYMES, mientras que en países de la OCDE la cifra corresponde al 25%, diferencias que también se reflejan en el costo de financiamiento de largo plazo con respecto a la oferta para las grandes empresas³². Por otra parte, a Diciembre de 2010, en Chile, las tasas de los créditos de largo plazo (más de un año de madurez) registraron una diferencia de más del 100%: 14% para PYME y aproximadamente 7% para grandes empresas³³.

³⁰CEPAL-AECID. 2011. Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina. 9p.

³¹CEPAL. 2010. Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales. 33p.

³²OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural. 22p.

³³OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural. Gráfico 3.2. 76p.

Estos puntos se refuerzan con las tablas n°8 y 9 que reflejan las percepciones de las PYMES chilenas respecto de los problemas de financiamiento.

Tabla n°8: Obstáculos limitantes de gestión de PYMES – Financiamiento

Jerarquía	Gravedad
15%	26%
No Limita	29,3%
Escasamente	15,9%
Medianamente	26,8%
Gravemente	26,8%
NS/NC	1,1%

Fuente: Elaboración Propia. Basado en “Desarrollo se Escribe con PYME” Página 41 y 43

Se observa que la condición de financiamiento es limitante aproximadamente en al menos un cuarto de la gestión de las PYMES de manera grave y sólo un tercio percibe que no lo limita. La misma proporción se repite en PYMES exportadora no exitosas, llevando a la reflexión sobre una posible condición de causalidad respecto de su nivel de éxito.

Tabla n°9: Restricciones relacionadas con compras según grado de éxito en PYMES exportadoras chilenas

Restricciones	Pymes Exitosas		Pymes No Exitosas	
	% empresas	Posición del problema (19 posiciones)	% empresas	Posición del problema (19 posiciones)
Falta de financiamiento o prefinanciamiento a las exportaciones	65%	3	24%	16
Falta de financiamiento para expansión productiva o modernización tecnológica	65%	4	32%	11

Fuente: Elaboración Propia.³⁴

Por otra parte, la banca privada, no cuenta con información insuficiente para evaluar el riesgo de un cliente PYME y cae en deseconomías de escala por evaluar operaciones de bajo monto. Se habla entonces que “fallas en la protección de los derechos de los acreedores incrementan las restricciones financieras que enfrentan los deudores más pequeños”³⁵ dado las siguientes diferencias:

- Diferencias en nivel de apalancamiento entre PYMES y Grandes Empresas.
- Diferencias de volatilidad entre PYMES y Grandes Empresas, por los riesgos de nuevas tecnologías en los que incurren las PYMES aumentan la variabilidad.
- “Mejora en el cumplimiento de contratos o en la eficiencia de los procedimientos de quiebra aumenta el acceso al crédito de las pequeñas empresas”³⁶.

El incentivo del banco para usar su tecnología de monitoreo se activa cuando el solicitante representa un riesgo menor, de modo que cubra los costos fijos de monitoreo. El banco evalúa el valor neto de la inversión considerando los dos posibles niveles de riesgos (perdida/ganancia) y retorno de la tecnología a adoptar y sus probabilidades de éxito; pero también dicha probabilidad depende del nivel de esfuerzo del empresario, dado que esta variable no está en el control de la proyección del resultado final, el banco pondera un valor presente neto del proyecto menor.

A las PYMES les cuesta cumplir con los requisitos exigidos tanto en términos técnicos como en garantías, produciéndose entonces el fenómeno de

³⁴FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. Cuadro 4.42.167p.

³⁵BANCO CENTRAL DE CHILE. 2005. BANK CREDIT TO SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE ROLE OF CREDITOR PROTECTION. Central Bank of Chile Working Papers N° 347. 3p.

³⁶BANCO CENTRAL DE CHILE. 2005. BANK CREDIT TO SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE ROLE OF CREDITOR PROTECTION. Central Bank of Chile Working Papers N° 347. 4p.

“autoexclusión (por incumplimiento de los estándares de elegibilidad), que terminan afectando la capacidad de acceso al financiamiento”³⁷.

En resumen, la evolución del modelo implica que las PYMES hoy son evaluadas por su solvencia y no por la proyección de rentabilidad. También se agrega que “las pequeñas empresas tienen mayor facilidad para obtener financiamiento cuando: predominan los bancos públicos, la banca privada es de capital nacional, existen instituciones más chicas y con mayor flexibilidad y se dispone de un banco nacional de desarrollo”³⁸, de ahí la importancia de la existencia del Banco Estado y su oferta diferenciada para Micro empresas y PYMES.

4.6. Desempeño de Programas de Desarrollo de Proveedores

Si bien CORFO y la institucionalidad pública para el fomento productivo, desarrollan programas dirigidos a las PYMES que van desde créditos directos y en la banca privada, subsidios, asistencia técnica, programas de asociatividad y desarrollo local, el programa vinculado con la gestión de compras es el Programa de Desarrollo de Proveedores (PDP).

El PDP fue creado en 1998 y sus objetivos dicen relación con la mejora de la calidad y de la productividad de los proveedores de una empresa líder o demandante, fomentando de esta manera el aumento de la competitividad de la cadena productiva. El programa congrega a empresas categorizadas desde medianas a grandes empresas desde la demanda, y hasta medianas como proveedores, debiendo estos últimos comprobar que no tienen facturación anual mayor a la empresa demandante³⁹. La ejecución implica diagnóstico e implementación de un programa de desarrollo de proveedores en máximo tres años e implica un financiamiento compartido entre la empresa demandante y CORFO. Cabe destacar que este programa fue la base para el diseño de programas similares en Colombia, México y Uruguay.

Una evaluación de los resultados del PDP realizada en 2012⁴⁰ se refiere especialmente a la naturaleza de la figura del cofinanciamiento en la formulación del programa y dice relación con la dificultad de visualización de la

³⁷OCDE – CEPAL.2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural. 75p.

³⁸CEPAL-AECID. 2011. Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina. 12p.

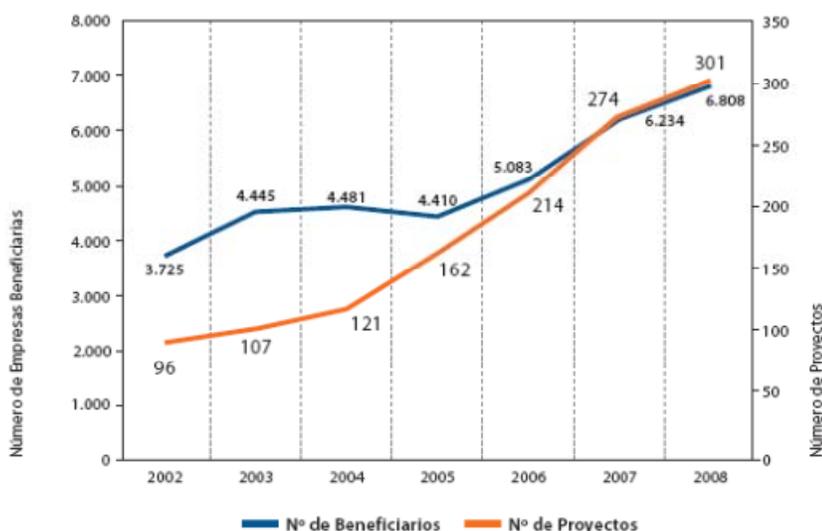
³⁹ <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-desarrollo-de-proveedores-pdp>. (Consulta 24 octubre 2014).

⁴⁰STUCHI RODOLFO. (2012)¿Son los Programas de Desarrollo de Proveedores efectivos para las empresas?<http://blogs.iadb.org/desarrolloefectivo/2012/05/29/¿son-los-programas-de-desarrollo-de-proveedores-efectivos-para-las-empresas/>. (Consulta 22 octubre 2014)

apropiación de una inversión de este tipo, porque las relaciones con los proveedores se perciben como de corto plazo.

En el período 2002-2008 la tasa de variación de la cobertura es de 256% en el número de intervenciones y 225,3% en el número de proyectos⁴¹ (se destaca que este comportamiento es el mismo para ingreso y continuidad de proyectos), respecto de los beneficiarios, la evolución en el periodo muestra un aumento total de 83%, tal como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico n°6: Evolución de la cobertura del PDP 2002-2008



Fuente: BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA⁴²

Por otra parte, la duración promedio de los proyectos es de 2,6 años para el primer ciclo de vida de los mismos (existe posibilidad de renovar y dar continuidad al proceso), con ello, se estima que esta misma duración se asimila a la permanencia de la relación comercial con los proveedores.

En términos de distribución de la cobertura, la mayor concentración está en la Región del BíoBío (19,4%) y Maule (17,2%), coherente con la cobertura

⁴¹DIRECCION DE PRESUPUESTO. 2011. Evaluación de Impacto: informe final programas de Fomento de CORFO. 170p.

⁴²BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. La experiencia de CORFO y la transformación productiva de Chile. EVOLUCIÓN, APRENDIZAJE Y LECCIONES DE DESARROLLO. SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA N° 3 / 2012. Página 31.

concentrada en un 55,4% en el sector agrícola⁴³. La Zona Norte del país es la que tiene menor proporción de intervenciones (7,6% del total). Respecto de la Zona Central y Sur tienen porcentajes homogéneos promedios de 46% del total.

De los beneficiarios efectivos 3,8% son los demandantes y 96,2% empresas proveedoras, la composición de ambos grupos por tamaño se observa en la tabla n°10, mostrando la relación inversa en el tamaño de beneficiarios, es decir, los demandantes son principalmente Grandes Empresas y los proveedores principalmente MYPE. Resulta interesante el aumento de las pequeñas empresas dentro de los demandantes y de las medianas dentro de los proveedores, esto podría reflejar una disposición positiva de crecimiento y profesionalización en el caso de las pequeñas empresas, y por otra parte, la evaluación positiva que han tenido las medianas empresas como proveedores como para que sus demandantes las incluyesen dentro del programa.

Tabla n°10: Composición por tamaño de empresa de beneficiarios del PDP 2006-2008

Tamaño	Demandantes (%)	Variación Demandantes 2006-2008	Proveedores (%)	Variación Proveedores 2006-2008
Grande	87,7%	23,5%	0,1%	-40,0%
Mediana	7,9%	7,1%	5,7%	57,2%
Pequeña	3,6%	33,3%	41,9%	29,6%
Micro	0,9%	100,0%	52,3%	32,5%

Fuente: Elaboración propia⁴⁴

Un análisis final en torno a la cobertura del PDP se relaciona con su llegada al total de los beneficiarios potenciales, como se puede observar en la siguiente tabla, la cobertura promedio de las potenciales empresas demandantes es de un 2,3% y de las empresas proveedoras de un 0,8%:

Tabla n°11: Beneficiarios efectivos y potenciales del PDP 2006-2008

Tamaño	Demandantes (N°)	Variación Demandantes 2006-2008	Proveedores (N°)	Variación Proveedores 2006-2008
Beneficiarios efectivos	231	32,5%	5.813	34,1%
Beneficiarios potenciales	9.984	11,9%	733.138	2,2%
Cobertura	2,3%	18,3%	0,8%	31,2%

Fuente: Elaboración Propia⁴⁵

⁴³ Este patrón se repite en los beneficios, donde el 76% se concentra en la agroindustria, fuera de eso, la concentración se dispersa, solo destacándose la Industria Manufacturera (7,1%), Construcción (4,5%) y Transporte (1,7%).

⁴⁴ DIRECCION DE PRESUPUESTO. 2011. Evaluación de Impacto: informe final programas de Fomento de CORFO. Cuadro n° 98 y 99. 175p.

⁴⁵ DIRECCION DE PRESUPUESTO. 2011. Evaluación de Impacto: informe final programas de Fomento de CORFO. Cuadro n° 129 y 132. 201- 202p.

La cobertura entonces, es muy baja, lejos de proporcionar un impacto replicable o extensivo a otros sectores, principalmente porque la concentración en la agroindustria y la alta dispersión en el resto de los rubros no permite visualizar si los resultados de cada plan son repetibles en industrias diferentes.

Considerando los resultados de los proyectos implementados, se comprueba que ambas partes, demandantes y proveedores, se benefician reflejando aumento en las ventas (destacándose aumento de 442UF en promedio anual para la agroindustria y 1495UF en sector manufactura) y en el número de trabajadores, estas mejoras se observaron al cabo de un año en empresas proveedoras y un plazo mayor en las demandantes, lo que se explicaría por el proceso de sinergia que generarían los proveedores en el desempeño de sus clientes⁴⁶, pero no se observa un análisis que separe el real impacto en la integración en la cadena productiva, y en qué proporción el resultado del PDP impacta en el crecimiento de las ventas de ambas partes, por lo que se considera necesario que la evaluación de este programa dedique algún nivel de análisis a este punto. La Dirección de Presupuesto⁴⁷ si analiza en el PDP que el impacto se visualiza de la siguiente manera:

- Los proveedores mejoran sus indicadores de gestión.
- Los proveedores aumentan calidad, sus costos y disminuyen utilidades: buscan aumentar sus ventas, asegurando la relación comercial con los clientes.
- Las empresas demandantes capitalizan con los menores costos de transacción producidos con la intervención.

Asimismo, analiza el bajo impacto del PDP en el sector agroindustrial e identifica tres condiciones simultáneas que se observan en casos de alto impacto:

- La empresa demandante es líder del rubro.
- La empresa demandante apoya introducción de innovaciones en los proveedores.
- A mayor duración del proyecto mayor consolidación de la relación comercial.

La medición de la cobertura y su impacto en este programa es relevante al considerar que dentro del presupuesto destinado en CORFO a PDP va desde el

⁴⁶ STUCHI RODOLFO. (2012)¿Son los Programas de Desarrollo de Proveedores efectivos para las empresas?
<http://blogs.iadb.org/desarrolloefectivo/2012/05/29/¿son-los-programas-de-desarrollo-de-proveedores-efectivos-para-las-empresas/>. (Consulta 22 octubre 2014)

⁴⁷ DIRECCION DE PRESUPUESTO. 2011. Evaluación de Impacto: informe final programas de Fomento de CORFO. 289p.

12% en 2002 a 32% en 2008 y que el programa concentra el mayor porcentaje de beneficiarios (43,4%) considerando la totalidad de los programas de fomento productivo.

Claramente, existe la intención desde la política pública de atender a factores de gestión que aporten al crecimiento productivo, en este sentido, el desarrollo de proveedores se reconoce desde ellas como un elemento importante a impulsar y que ha estado presente en los últimos 17 años; sin embargo, los recursos destinados, la cobertura y el impacto del programa está lejos de su potencial, y evidencia la intención de seguir fortaleciendo los sectores vinculados a la exportación de materias primas y la implementación bajo la filosofía del derrame.

4.7. Oferta Privada en Temas de Compras

Se entenderá como oferta privada como los programas de desarrollo de compras o proveedores ofrecidos desde agentes diferentes a las instituciones públicas, es decir organizaciones no gubernamentales (ONG/Fundaciones sin fin de lucro), por una parte, y los servicios de asesoría o externalización privada.

En primer lugar, fuera del PDP de CORFO, el programa “Proveedor de Clase Mundial”⁴⁸ impulsado por CODELCO pero en alianza con *BHP Billiton*, enfoca recursos y metodología (especialmente trasmisión de experiencia y conocimiento desde el mandante) para el desarrollo de proveedores de la industria minera, buscando mejorar la eficiencia, productividad e innovación para disminuir las brechas existentes en la minería. La meta es contar con 250 proveedores de clase mundial al 2020, en cuatro años llevan un avance de 94 proyectos con 73 proveedores, lejos de los desafíos propuestos. Se ubica, este programa en la sección de oferta privada, porque es parte de la alianza pública – privada con un impacto directo en una industria crítica para la producción nacional, controlada principalmente por privados. En este programa, hay una alta participación de la Fundación Chile y la sección de Innova Chile de CORFO.

Otro privado, Walmart junto con Fundación Chile⁴⁹ implementó en 2013 un programa de desarrollo con 12 PYMES para disminuir impacto ambiental y condiciones de sustentabilidad.

⁴⁸<http://www.codelco.com/cgi-bin/prontus>. (Consulta 22 de octubre 2014).

⁴⁹<http://www.fundacionchile.com/ene-detalle-proyecto/detalle-proyecto.index/3752/programa-desarrollo-proveedores-walmart>. (Consulta 24 de octubre 2014).

Dentro de la oferta desde ONG, está FUNDES⁵⁰ con un Programa de Desarrollo de Proveedores, pero también enfocado desde las grandes empresas, destacándose casos chilenos con Gerdau Aza y 250 pequeños proveedores de chatarra y Siderúrgica Huachipato con 21 MIPYMES.

En cuanto a la oferta privada, el PDP de CORFO, generó una plataforma de proveedores de consultoría para las etapas de diagnóstico e implementación, la lista que se observa en la tabla n°12 considera 12 empresas, 7 de las cuales tienen presencia en una sola región, el resto tiene presencia entre 2 a 13 regiones del país.

Tabla n°12: Presencia en regiones de operadores intermediarios de CORFO

CONSULTORA	PRESENCIA REGIONAL
CODESSER	13
COPEVAL	6
ASOEX	4
CORDENOR	2
FEDEFRUTA	2
ACTI	1
CCII	1
CINDE	1
CNC	1
CORPARAUCO	1
CORPROA	1
SOFO	1

Fuente: Elaboración propia basada en lista de consultores CORFO.

La distribución de número de empresas por región es coherente con el nivel de concentración de proyectos en la agroindustria.

Específicamente el servicio privado de gestión de compras no tiene una oferta desarrollada masivamente en el mercado nacional; existen una empresa multinacional, “GDCompras”⁵¹ que ofrece servicios en Chile y Latinoamérica. Se orienta a PYMES y multinacionales ofreciendo servicios para externalizar las compras indirectas, ofreciendo las siguientes soluciones:

- Plataforma en línea para subastas inversas.
- Externalización parcial o total de la gestión de compras dentro o fuera de las oficinas del cliente, con o sin soporte administrativo de aprovisionamiento.
- Apoyo en licitaciones estratégicas.

⁵⁰ www.fundes.org (Consulta 24 de octubre 2014).

⁵¹ <http://www.gdcompras.com> (Consulta 24 de octubre 2014).

El precio es una porción de los ahorros generados.

La investigación web no arroja más resultados de empresas dedicadas a la externalización o asesoría en compras⁵², si existen consultoras expertas que apoyan procesos de licitación estratégicos, bajo una relación puntual.

Finalmente, la tabla n°13 resume la distribución de la oferta para la gestión de compras con los diferentes actores cuyas propuestas de valor y estrategias de negocios orientadas principalmente al efecto derrame, a la agroindustria y con financiamiento compartido.

⁵²En España, existe una mayor oferta: "ZACompras", "MRM Solutions", "OutPac", "Bpoasia" y "GC".

Tabla n°13: Resumen de Oferta Privada de Desarrollo de Compras

Oferta Privada	Origen de la Oferta	Industria	Cobertura	Financiamiento
Proveedores de Clase Mundial	Público-Privada	Minería	1%	Codelco-BHP
PDP Walmart - Fundacion Chile	Privada - ONG	Agricola/Alimentos/Detergentes	0,02%	Corfo - Walmart
PDP Fundes	ONG - Privada	Manufactura	0,8%	Privados - Mandantes
Consultores PDP CORFO	Privada - Pública	Agroindustria 50%/Multi Industria 33%	0,80%	Corfo - Mandantes
GD Compras	Privada	Multi Industria	Sin data	Privado

Fuente: Elaboración Propia

4.8. Relación de los Actores de Fomento Productivo

Considerando la revisión realizada de los tres actores interrelacionados en el desarrollo productivo de las PYMES (emprendedores, oferta pública y oferta privada) es posible afirmar lo siguiente:

- Los emprendedores y sus características condicionan el nivel de éxito de sus negocios, junto con los recursos que disponga para potenciar su oferta de valor, tanto en términos financieros, tecnológicos como humanos. Este grupo está en desventaja de recursos, preparación y orientación al crecimiento con respecto a las grandes empresas, sin embargo, se relacionan con ellas a través de relaciones comerciales.
- La oferta pública contiene declaraciones, lineamientos, desafíos e institucionalidad para propiciar el desarrollo de los factores de éxito de PYMES, sin embargo la cobertura e impacto de sus programas es muy bajo. Un elemento a cuestionar de la política es la exagerada concentración en el sector primario, dispersando esfuerzos en el resto de las actividades productivas.
- La oferta privada repite patrones de la oferta pública, concentrándose en la agroindustria, con un muy bajo nivel de cobertura y con alianzas de financiamiento.
- Tanto desde la oferta pública como la privada, la estrategia es traspasar beneficios desde la gran empresa hacia las PYMES, el traspaso de beneficios no resulta ser simétrico en cuanto el impacto para demandantes y proveedores.

Por lo tanto, la interrelación tiene una baja contribución en el crecimiento de PYMES, su crecimiento puede explicarse por una multiplicidad de factores externos, contextuales o de las ventajas propias de cada empresa; esto no significa que la interrelación sea negativa, todo lo contrario, fortalecerla aumenta las probabilidades de potenciamiento del sector, por lo que el desafío queda latente.

5. FACTORES DE DESARROLLO DE LAS PYMES

Desde la visión de las investigaciones previas sobre el desarrollo de las PYMES en Chile se pueden destacar diversos análisis que concluyen en la identificación de factores claves de desarrollo de las PYMES.

Por una parte, se han correlacionado las siguientes variables con un alto nivel de influencia en el crecimiento de las ventas como indicador de éxito en los emprendimientos⁵³:

- A mayor nivel educacional de los gerentes de las empresas mayor nivel de éxito.
- El uso sistemático de registros contables con diferentes niveles de complejidad aumentan la probabilidad de éxito.
- El desarrollo de capacitaciones en uso de tecnologías de producción y computación como apoyo para la gestión inciden en el nivel de éxito.
- La flexibilidad de la oferta como elemento diferenciador en cuanto contengan servicios complementarios al producto/servicio y la venta al crédito.

Desde una mirada más estratégica, se han definido como factores de éxito conceptos propios de la metodología de Control de Gestión⁵⁴, tales como:

- Contar con un área de control.
- Usar un software de control.
- Diseñar y seguir un presupuesto.
- Presencia de planificación estratégica.
- Uso de contabilidad de costos.
- Contar con manuales de procedimientos.
- Usar metodología de Cuadro de Mando Integral.

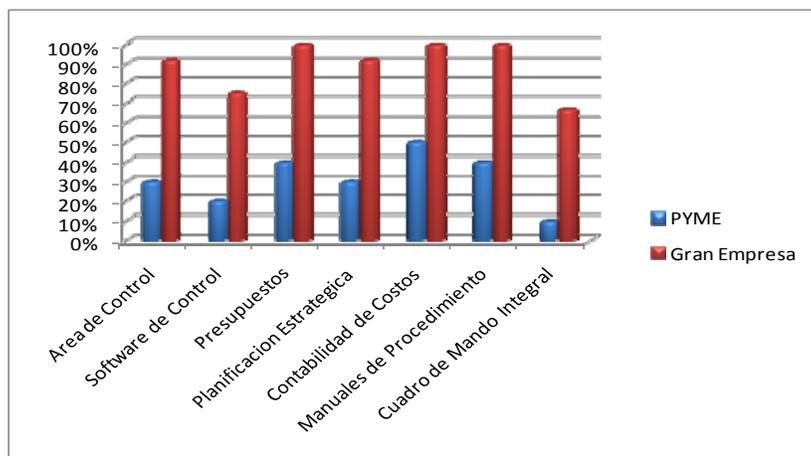
Este postulado infiere que junto con los problemas de acceso al financiamiento y la baja capacidad de gestión que afecta la productividad de las PYMES chilenas, el uso de herramientas de control se constituye como factor diferenciador con respecto de las grandes empresas. Específicamente, la presencia de estos elementos de gestión en las PYMES está bastante lejana de

⁵³CONCHA ACUÑA, C. y MARÍN NAHUELHUÉN, R. (2005).Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre Pymes y grandes empresas chilenas, pagina 76. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/108323>

⁵⁴RIQUELME FUENTES, P. (2013).Análisis econométrico de las variables que influyen en el nivel de ventas de un emprendimiento en el sector de la microempresa. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/114845>

la realidad de las grandes empresas dado que estas últimas los consideran en proporciones cercanas al 100%:

Gráfico n°7: Uso de instrumentos de control de costos



Fuente: Elaboración propia. Basado en Riquelme Fuentes, P. (2013).

Resulta interesante que aparte de las diferencias porcentuales también existen diferencias respecto de los estilos para el uso de las herramientas de control entre PYMES y grandes empresas; por una parte el tipo de control de las PYMES es “familiar”, mientras que en las grandes empresas es profesional. Por otra parte, la frecuencia con la que se usan estos elementos de gestión está normada y es permanente para las grandes empresas, mientras que para las PYMES son ejercicios puntuales y muchos de ellos surgen como reacción a problemas pero no generan una frecuencia o rutina en la mayoría de los casos. Comparten el hecho de que ante la existencia de presupuesto, ésta tarea es más bien gerencial, con periodicidad anual y control mensual.

Desde el análisis del crecimiento de las PYMES⁵⁵, éste puede ser consecuencia de la combinación entre la capacidad empresarial y la buena gestión de recursos por una parte y la disposición para la adaptación al entorno competitivo, por otra. “Las PYMES que experimentan un mayor crecimiento son capaces de dar ventaja de las oportunidades que se le presentan, gestionarlas

⁵⁵FUNDES – UDD. (2010). *Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos.*

estratégicamente en beneficio de la empresa y ser lo suficientemente flexibles para exportarlas”⁵⁶.

La “London Business School”⁵⁷ se refiere a seis factores comunes presentes en casos de crecimiento exitoso:

- La experiencia que tenga la gerencia con respecto a la industria/mercado del negocio y su capacidad para generar redes de contacto de modo tal que propicie crecimiento de experiencias y genere instancias de cooperación intra -sectorial.
- Los modelos de negocios que desarrollen cercanía con clientes y de compromisos con la calidad.
- Innovación y flexibilidad en comercialización y tecnología en la búsqueda de disminuir la brecha con las grandes empresas.
- Focalización en el aumento de utilidades y en la contención de costos; visualizar la gestión como una ventaja competitiva a destacar.
- Valorización y práctica de buenas relaciones con el capital humano.
- Operar en mercados en crecimiento.

Las características del emprendedor son importantes pero no suficientes para explicar el éxito, sino que resultan de la combinación de dichas características y la disponibilidad de los recursos adecuados. Asimismo, es relevante el sector en el que se desarrolla el negocio, pero no es determinante, sin embargo, es importante considerar la rapidez de crecimiento de los primeros años, el cual puede cambiar dependiendo del rubro (se estima que en el área de servicios el crecimiento es más lento).

Un estudio del Banco Central de Chile respecto de la sobrevivencia de industria manufacturera⁵⁸ ante la apertura del mercado contraviene la clásica relación entre el tamaño de la empresa y el efecto negativo de la entrada de nueva competencia; analizando el desempeño del sector entre los años 1979 y 1999 concluyeron que “a mayor competencia externa aumenta la probabilidad de sobrevivencia de PYMES”⁵⁹, reforzándose dicha probabilidad en las plantas de producción más productivas y más antiguas, explicado por las ventajas obtenidas por la intensidad en capital físico (mayor o menor intensidad en capital humano no afecta la probabilidad de sobrevivencia en dicho sector).

⁵⁶FUNDES – UDD. (2010). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos. 13p.

⁵⁷FUNDES – UDD. (2010). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos.

⁵⁸BANCO CENTRAL DE CHILE. 2007. Sobrevivencia de PYMES en Chile: ¿Ha cambiado a través del tiempo? ¿Difiere por industrias?. Documentos de Trabajo N°427.

⁵⁹BANCO CENTRAL DE CHILE. 2007. Sobrevivencia de PYMES en Chile: ¿Ha cambiado a través del tiempo? ¿Difiere por industrias?. Documentos de Trabajo N°427. 3p.

La presencia de asimetrías de conocimiento explica las probabilidades altas de fracaso durante el primer año de vida de una PYME y que tiende a disminuir con el paso del tiempo⁶⁰. Factores que influyen en el nivel de sobrevivencia de una PYME son:

- Mayor tamaño al nacer afecta positivamente la probabilidad.
- Altos costos de financiamiento externo disminuye la probabilidad.
- Entrada a industrias con escalas mínimas de producción para ser eficientes disminuye la probabilidad.
- Entrada a un sector con tendencia de la demanda en aumento mayor es la exigencia de la capacidad inicial de la PYME, entonces, el nivel de inversión para entrar y cubrir demanda condiciona probabilidad de sobrevivencia.
- Entrada a un sector con crecimiento de productividad menor probabilidad de sobrevivencia en el corto plazo pero mayor probabilidad de sobrevivencia en el largo plazo.

⁶⁰FUNDES. 2003. PYME en Chile: nace, crece y... muere. Análisis de su desarrollo en los últimos siete años. 102p.

6.¿CÓMO COMPRAN LAS PYMES?

El estudio de percepción empresarial de FUNDES⁶¹, identifica la relación con proveedores como un tema (obstáculo) de menor importancia para los dueños de PYMES. Como característica principal, el nivel de inserción en la cadena productiva ubica al 20% de las PYMES con un 80% de sus insumos y el 55% del total de sus compras concentradas en 2 proveedores principales⁶².

Los principales problemas con proveedores serían la falta de cooperación en la transferencia de información sobre productos y tecnologías disponibles en el mercado y en un menor grado el cumplimiento de precios, calidad y plazos de entrega. Sin embargo, se identifican ciertas condiciones que mejoran la percepción de los empresarios respecto de su relación con proveedores:

- Empresas con alta concentración de proveedores perciben un menor problema de financiamiento.
- Empresas con asociación a gremios.
- Empresas en edad intermedia (4 a 10 años) y maduras (mayores a 10 años).
- Propietarios con estudios universitarios.

El mismo estudio, concluye que las PYMES compran a Grandes Empresas pudiendo ser víctima de prácticas discriminatorias en caso de no constituirse como cliente estratégico.

El mismo estudio de percepción agrega que las PYMES a principios de 2000 no veían en la relación de proveedores un obstáculo limitante en su desarrollo, de acuerdo con la tabla n° 14:

⁶¹BRAVO D., CRESPI G., GUTIERREZ I. 2002. Desarrollo se escribe con PYME: el caso chileno. 53p

⁶²BRAVO D., CRESPI G., GUTIERREZ I. 2002. Desarrollo se escribe con PYME: el caso chileno.26p

Tabla n°14: Obstáculos limitantes de gestión de PYMES

Jerarquía	Gravedad
0,5%	7%
No Limita	55,0%
Escasamente	19,6%
Medianamente	15,6%
Gravemente	7,4%
NS/NC	2,4%

Fuente: Elaboración Propia. Basado en “Desarrollo se Escribe con PYME” Pagina 41 y 43

Sin embargo, para las Pymes exportadoras, efectivamente los problemas de abastecimiento son un problema menor pero se explican por la existencia por una mejor gestión de su relación con proveedores. De acuerdo, con la tabla n°15, cerca 4 de cada 10 exportadores tiene algún nivel de problemas en la relación con sus proveedores, pero la priorización del problema se ubica posterior al 70% del total de las restricciones enfrentadas.

Tabla n°15: Restricciones relacionadas con compras según grado de éxito en PYMES exportadoras chilenas

Restricciones	Pymes Exitosas		Pymes No Exitosas	
	% empresas	Posición del problema (19 posiciones)	% empresas	Posición del problema (19 posiciones)
Dificultad con la calidad de los insumos o demas condiciones de abastecimiento	38%	14	36%	10
Costos de despacho	38%	16	20%	19

Fuente: Elaboración Propia.⁶³

En América Latina al año 2007⁶⁴, se estima que las PYMES operan en promedio con márgenes bajos de utilidad, especialmente en las pequeñas empresas:

Tabla n°16: Estructura Ingresos y Gastos promedios anuales de PYMES latinoamericanas

Item Anual USD	Pequeña	Mediana
Ventas	\$ 115.300	\$ 308.860
Gastos sin nomina	\$ 83.400	\$ 173.520
Nomina	\$ 16.680	\$ 41.645
Utilidades	\$ 15.220	\$ 93.695
% Utilidades	13%	30%

Fuente: Elaboración Propia⁶⁵

Por otra parte, de acuerdo a la tabla n°17, se estima que dentro de los gastos sin considerar la nómina de remuneraciones, más del 50% de las compras son las relacionadas con los insumos de la producción:

⁶³FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia.

Cuadro 4.42. 167p.

⁶⁴<http://www.monografias.com/trabajos58/pymes-en-latinoamerica/pymes-e> (Consulta 20 septiembre 2014)

⁶⁵<http://www.monografias.com/trabajos58/pymes-en-latinoamerica/pymes-e> (Consulta 20 septiembre 2014)

Tabla n°17: Estimación porcentual de tipo de Gastos en Pymes Latinoamericanas

Gastos sin Nomina	%
Materia de Prima	56%
Gastos Generales	32%
Gastos de Operación	10%
Representacion y Viajes	2%

Fuente: Elaboración Propia⁶⁶

De acuerdo a lo anterior, las compras indirectas representan un promedio del 44% del total de las compras de las PYMES de América Latina, las que representan distintos niveles de complejidad y relevancia de acuerdo con el rubro productivo del negocio.

Respecto de las condiciones de pago a proveedores, el estudio habla de un 78% de crédito de parte de los proveedores de materias primas e inventario y 60% de ellos ofrece descuentos por pronto pago. Conforme la tabla n° 18, El medio de pago a los proveedores varía de acuerdo al tamaño de la empresa, pero las diferencias no son tan pronunciadas:

⁶⁶<http://www.monografias.com/trabajos58/pymes-en-latinoamerica/pymes-e> (Consulta 20 septiembre 2014)

Tabla n°18: Medios de pago de Pymes Latinoamericanas

Medio de Pago	Pequeña	Mediana
Efectivo	21%	18%
Cheque/Tarjeta de Credito o Debito de Empresa	53%	64%
Transferencia Bancaria	6%	12%

Fuente: Elaboración Propia⁶⁷

Sin embargo, una diferencia importante es el porcentaje en el que las pequeñas empresas usan sus cuentas personales para cubrir compromisos de la empresa: 46% pequeñas versus 19% medianas empresas.

Entre varios factores de éxito en PYMES exportadoras de Argentina, Chile y Colombia, existe un factor común que es la tendencia a considerar a los proveedores como elementos claves del desempeño de las compañías exportadoras en al menos dos sentidos⁶⁸:

- La exigencia de contar con aprovisionamiento estable a nivel local de los insumos productivos⁶⁹.
- Valor de la mejora competitiva de la red de proveedores como elemento diferenciador de éxito, o sea produciendo ventajas competitivas desde la red.⁷⁰

Específicamente en el caso chileno, se destaca del perfil de proveedores de PYMES exportadoras exitosas las siguientes características:

- El número de proveedores regulares es entre 18 y 32 con un promedio aproximado de 80% de participación en el total de sus compras.
- Cerca del 70% de los proveedores son PYMES y la diferencia principalmente son grandes empresas.
- Aproximadamente el 90% de los insumos de sus productos incluyen componentes importados.
- Respecto de los contratos de aprovisionamiento, las principales condiciones que se pactan son precio y calidad:

⁶⁷ <http://www.monografias.com/trabajos58/pymes-en-latinoamerica/pymes-e> (Consulta 20 septiembre 2014)

⁶⁸ FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia.

⁶⁹ FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. XIVp.

⁷⁰ FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. 142p.

Tabla n°19: Principales condiciones de aprovisionamiento de PYMES exportadoras chilenas

Condiciones de aprovisionamiento	%
Calidad	78%
Precio	71%
Tiempo de Entrega	37%
Cantidad	18%
Lugar de Entrega	3%

Fuente: Elaboración Propia⁷¹

Analizando la asistencia técnica como un factor de éxito se destaca en la tabla n° 20 que existe un flujo positivo en la relación con proveedores en términos de transferencia de información que permite hacer sinergias entre las partes:

Tabla n°20: Flujo de Asistencia técnica de PYMES exportadoras chilenas

Asistencia Técnica en	Recibe de Proveedores	Da a Proveedores
Procesos	33%	41%
Producto	65%	51%
Calidad	54%	57%
Capacitación	33%	25%
Visitas	64%	59%

Fuente: Elaboración Propia⁷²

A raíz de la experiencia de la apertura de los mercados, se propician el traspaso de las exigencias de clientes extranjeros a la cadena de suministro; dicha presión se traduce en la atención a factores relevantes en las relaciones comerciales con los proveedores, de ahí que la experiencia de las PYMES exportadoras y de los proveedores de empresas exportadoras es relevante de replicar aguas abajo en la cadena de suministro.

⁷¹FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. Cuadro 4.27. 145p.

⁷²FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia. Cuadro 4.28. 146p.

7. EVALUACIÓN DE RECEPTIVIDAD DE LOS FACTORES DE ÉXITO

Factores de éxito desde la gestión de compras

En el entendido de que los factores de éxito de PYMES planteados en los títulos precedentes en general dependen de las características del emprendedor, de los recursos que dispone y del mercado en el que opera, se considera que la gestión de compras cuenta dentro de los recursos disponibles para alcanzarlos.

A modo de visibilizar cuál es el aporte de la gestión de compras, en la tabla n° 22 se resume de qué manera dedicar recursos financieros y humanos para la definición y ejecución de políticas, estrategias y procedimientos para el aprovisionamiento, evaluación de proveedores, establecimiento de relaciones comerciales de mutuo beneficio con los mismos, contribuyen al acercamiento o mantención de los factores de éxito de una PYME con disposición al crecimiento. Los factores numerados del 1 al 11 son abordables en diferentes niveles de profundidad desde la gestión de compras, el resto obedecen mas a decisiones comerciales estratégicas del negocio o propias del emprendedor.

Tabla n° 21: Aporte de la gestión de compras a los factores de éxito de las PYMES

N°	Factor de éxito	Aporte desde la gestión de compras
1	Capacidad de generar redes	Relación comercial con proveedores
2	Nivel de complejidad de los registros contables	Registro de las transacciones de aprovisionamiento
3	Uso de herramientas de planificación y control de costos	Diseño del plan de compras de un período
4	Orientación al aumento de la utilidad	Contención de los costos de aprovisionamiento, gastos indirectos e inversiones
5	Flexibilidad de su oferta: Servicios complementarios	Evaluación de subcontratación de servicios para complementar oferta de venta
6	Flexibilidad de su oferta: Crédito a clientes	Flujo de caja acorde a los plazos de ingreso y egresos: crédito con proveedores
7	Modelos de negocios orientados a la calidad	Evaluar calidad de proveedores y establecer contratos de aseguramiento de calidad
8	Innovación y flexibilidad para comerciar	Uso de comercio electrónico para comprar
9	Innovación y flexibilidad para producir	Relación con proveedores innovadores y que valoran transferencia de información
10	Disponibilidad de recursos para desarrollarse	Flujo de caja que mejore evaluación de riesgos de crédito
11	Nivel educacional y capacitación continua	Estrategia de evaluación de proveedores de capacitación
12	Experiencia en el mercado	No aplica
13	Modelos de negocios cercanos a clientes	No aplica
14	Buena relación con recurso humano	No aplica
15	Operar en mercado en crecimiento	No aplica

Fuente: Elaboración propia

La propuesta de un servicio de asesoría de gestión de compras y/o servicio de externalización de compras indirectas se acompaña del supuesto de que la situación actual de las PYMES no les permite dedicar tiempo ni recursos a dicha área de gestión, no significa que no les parezca estratégica en términos absolutos, sino que no la priorizan, por lo tanto, el apoyo desde un ente externo puede ser bien valorado cuando las PYMES tienen en cuenta dentro de su gestión elementos identificados en los factores de éxito.

Con el fin de revisar el nivel de aceptación del servicio se realizó una encuesta que comprobaba la presencia de factores de éxito. La encuesta sólo revisó los elementos asociados a la gestión (redes/costos/herramientas); para los elementos asociados al perfil del emprendedor se asumió el parámetro estandarizado del resultado de las Encuestas Longitudinales del gobierno, y aquellos factores relacionados con el negocio también se prescindieron pues no se consideraron estandarizables dentro de una encuesta y además ya son conocidos por la experiencia en la gestión de compras de la autora.

El detalle de las preguntas y respuestas de la encuesta se pueden revisar en el Anexo 1. De los resultados, el 40% pertenece a PYMES y a grandes rasgos, es posible afirmar:

- En el nivel de asociación a gremios es de 20% del total de la muestra, ligeramente menor en las PYMES, 18%. Asimismo, un promedio del 10% ha usado instrumentos de fomento productivo, y entre el 60% y 70% de la muestra tiene un nivel de concentración de proveedores oscila entre un 25% y 50%⁷³. Por lo tanto, su tendencia hacia la generación de redes no es alta.
- Cerca del 70% del total de los encuestados usa algún nivel de herramientas de control de costos, siendo el presupuesto y flujo de caja el de mayor participación (el patrón se repite para PYMES). Por lo tanto, la tendencia al manejo de elementos de control estratégico es positiva.
- Del total de la muestra el 45% de los encuestados, son los gerentes generales los que realizan las compras, se diferencia de la muestra de PYMES que en ellas el 18% la secretaria realiza las compras (versus 10% del total) que un 23% tienen una unidad de compra (versus 35% del total). Este punto confirma la falta de separación de funciones y baja priorización de la tarea de compras.
- Dado el tamaño administrativo y multiplicidad de funciones a atender, se considera que entre el 65% y 70%(PYMES) maneja entre menos de 5 hasta 10 proveedores principales, el 30% maneja entre 10 y hasta más de 20 proveedores principales. Es decir, el nivel de concentración en la gestión de proveedores es baja, por lo tanto, al probabilidad de acuerdos comerciales estratégicos es baja también.
- La priorización de los problemas en contratos de aprovisionamiento es igual para el total de los encuestados y el grupo PYME en los primeros tres problemas: Precio, Calidad y Tiempo de Entrega. Llama la atención el alto porcentaje de No Aplica asignado a Volumen Optimo de Compra (50% en el caso de PYMES y 35% en el total de la muestra).
- Respecto del nivel de aceptación de una propuesta de servicios de asesoría de compras el 62,5% del total de la muestra tiene disposición positiva, la cifra baja al 55% en el grupo PYME.

⁷³ Significa que sus principales proveedores representan el cuarto y hasta la mitad del total de sus proveedores.

8.CONCLUSIONES

Revisión de la situación

Sin lugar a dudas, el fomento productivo de la pequeña y mediana empresa resulta estratégico y crítico para la economía chilena, ello dado los desafíos que debe enfrentar ante la apertura de sus mercados con los tratados de libre comercio de los últimos 17 años.

Las PYMES chilenas tienen una alta dependencia de la demanda interna, baja participación en las exportaciones y estas últimas se vinculan al sector primario; baja inserción en cadenas productivas porque se desempeñan en rubros compitiendo con grandes empresas y por otro lado, las relaciones comerciales que establecen con sus clientes son más bien de corto plazo. Por otra parte, tienen dificultades de financiamiento asociado a los riesgos que le representan a la banca privada y es la falta de capital de trabajo la que gatilla dicha necesidad.

Los emprendedores chilenos, resultan ser principalmente hombres de 50 años con 20 años de experiencia en el rubro de su negocio, con un nivel de estudios coherente con el alto nivel de escolaridad del país, pero con poca actualización en términos de educación continua. Tienen experiencia previa como asalariados y/o en otros emprendimientos, sin embargo, en un nivel muy bajo (1 de cada 10) dejaría su emprendimiento para tomar un puesto como dependiente. Por lo tanto, se trata de un grupo comprometido y agradado con la decisión de la producción independiente.

Desde la perspectiva de la gestión de compras, las PYMES tienen un bajo nivel de separación de funciones y no dedican a esta actividad mayor atención. Las percepciones respecto de los problemas en la relación con los proveedores varían dependiendo del nivel educacional de los gestores, la madurez de la empresa, el nivel de asociatividad y participación en exportaciones o como proveedor de empresas exportadoras.

Existen recursos para el fomento productivo desde la política pública, estos se han configurado en torno a las prioridades gubernamentales de turno y en general se destinan a los sectores con mayor apertura de mercado: la exportación de materias primas. El nivel de cobertura es muy bajo, en su diseño no se reconoce la heterogeneidad, la implementación depende de una institucionalidad compleja, y la estrategia contempla ejecución de las políticas de financiamiento a riesgo de la banca privada y la ejecución de los programas

bajo la política del derrame de beneficios desde las empresas de mayor a las de menor tamaño. Este modelo es replicado de la misma manera desde las organizaciones no gubernamentales.

Hay solo una experiencia nacional que aborda propuestas de mejora en la gestión de compras como servicio externalizado, fuera de todas las consultoras que operan como intermediarias de los programas de CORFO. La fórmula privada presenta un negocio de externalización parcial o total, asesoría y apoyo en compras críticas, y el precio es presentado como la repartición de los beneficios generados.

Propuesta de Valor

Las características del emprendedor y de su negocio definen a las PYMES como resistentes a la recepción o búsqueda de apoyo proactiva, y peor situación si este apoyo tiene costo. Tampoco existe conciencia de la necesidad y las virtudes de la intervención en la gestión de compras. Por lo tanto, una propuesta de valor para un servicio de asesoría de compras y/o externalización de compras indirectas puede aproximarse a la siguiente:

“Para las PYMES que busquen hacer crecer su negocio, el servicio de asesoría en procesos de compras es un aporte al fortalecimiento de la gestión de su cadena de suministro, porque permite focalizar el esfuerzo profesional experto en procesos internos críticos y la energía en la ventas desde el emprendedor con sus clientes”.

La oferta tendría un nivel de atractivo al tamaño de la empresa, estado de crecimiento o recesión del negocio y del mercado y por supuesto de la presencia de los factores de éxito del emprendimiento. Dentro de los servicios a ofertar se proponen los siguientes:

- Asesoría en gestión de compras:
 - Diagnóstico de la situación actual.
 - Diseño y acompañamiento en la ejecución de políticas, estrategias, procedimiento e implementación de herramientas de gestión de compras.
 - Apoyo en licitaciones o evaluaciones de compras estratégicas.
- Externalización parcial o total de gestión de proveedores:
 - Evaluación y re – evaluación de proveedores.
 - Planes de desarrollo de proveedores.
 - Diagnóstico y/o rediseño de acuerdos comerciales.
- Externalización parcial o total de gestión de aprovisionamiento:
 - Compras directas de menor criticidad.

- Compras indirectas.
- Capacitación:
 - Entrenamiento a personal actual a cargo del proceso de compras.
 - Inducción y acompañamiento inicial de nuevo personal para el proceso de compras.

El precio sería formulado desde una participación de los ahorros generados en la intervención, cuando ésta se trate de resultados calculables como productividad; cuando la intervención no tiene ese objetivo, la definición del precio contendrá variables asociadas a los volúmenes de compras, tamaño del proyecto y su nivel de profundidad. De todas maneras, la estrategia de ingresos del negocio, no está focalizada en el nivel de precios, sino en el volumen de transacciones, vale decir, la fórmula de composición de los ingresos apunta a precios acordes a las posibilidades del cliente, desde una posible combinación de cofinanciamiento público – privado, con abandono progresivo a medida que el proyecto va dando resultados y/o el tamaño de la PYME va creciendo. A raíz de lo anterior, resulta clave analizar la cantidad de proyectos que permitan sustentar el negocio.

Respecto de la estrategia de comercialización se contempla dos etapas:

1. Posicionamiento de la relevancia de la gestión de compras en PYMES desde la política pública.

Consiste en promover la ampliación de la estrategia actual de los programas de fomento productivo, respecto de la gestión de proveedores, de acuerdo a los siguientes puntos:

- Promover la inserción en cadenas productivas desde abajo hacia arriba: el fortalecimiento de las relaciones de proveedores aguas abajo de la relación Gran Empresa- PYME, es decir, fomentar la integración entre PYMES.
- Fomentar el destino de recursos y políticas focalizando otros sectores productivos fuera del primario. Especialmente, Construcción e Industrial, que ya tienen resultados positivos pero de corto alcance; en los servicios inmobiliarios, de salud y turismo, que por su nivel de participación en termino de volúmenes el impacto del apoyo en el sector sería de largo alcance. Asimismo, la promoción aguas abajo del comercio en cuanto su relación con el Retail, dado que este rubro ya es de exportación, las oportunidades generadas para la cadena de suministro es similar a la sinergia generada en la exportación de materias primas.
- Trabajar el mensaje a los emprendedores respecto de las ventajas de abandonar la vieja costumbre de invertir pensando en la propiedad de la inversión: instrumentos financieros más allá del crédito, como el leasing operativo son una alternativa a evaluar en una decisión de crecimiento. Asimismo, la externalización o subcontratación también es una alternativa

viable para ampliar servicios a ofertar, en la medida de que la generación de los acuerdos comerciales permitan asegurar la filosofía del negocio.

Esta línea de promoción es abordable desde la institucionalidad pública a través de:

- CORFO y Asociaciones gremiales de PYMES.
- CORFO y red ya instalada de proveedores PYMES ya beneficiados del PDP.
- Banco Estado y su proceso de evaluación crediticia para PYMES, incluyendo como variable de evaluación el nivel de robustez de la gestión de compras.
- Compras Públicas incluyendo dentro de las variables de evaluación de sus oferentes el nivel de robustez de la gestión de compras.
- Estudio Longitudinal de Emprendedores del INE, ampliando la revisión de estadísticas de gestión de proveedores.

Es posible visualizar la institucionalidad pública como un canal de llegada al cliente final, aprovechando las redes ya creadas, y generando alianzas que respalden la propuesta de valor.

2. Posicionamiento de la propuesta de valor directamente con las PYMES.

Considerando clave la primera etapa para establecer los primeros contactos con las PYMES, el posicionamiento directo debe tener presente la evaluación de los niveles de madurez del negocio del cliente y el nivel de presencia de factores de éxito.

La llegada directa, puede comenzar con el acercamiento a las asociaciones gremiales ya consolidadas, y buscar el entendimiento del rubro propiamente tal, sus necesidades, proyecciones y oportunidades desde la red ya establecida. Asimismo, la búsqueda de clientes, puede ser abordada en las ferias y exposiciones de PYMES organizadas por el gobierno. Así como también a través de la relación con la Cámara de Comercio.

Finalmente, se concluye que existe un nicho de mercado a explotar a través de una propuesta de valor para PYMES que a través de asesorías y/o externalización de compras aporte al crecimiento de este sector productivo tan relevante para la economía nacional.

BIBLIOGRAFIA

- BANCO CENTRAL DE CHILE. 2005. BANK CREDIT TO SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES: THE ROLE OF CREDITOR PROTECTION. Central Bank of Chile Working Papers N° 347.
- BANCO CENTRAL DE CHILE. 2007. Sobrevivencia de PYMES en Chile: ¿Ha cambiado a través del tiempo? ¿Difiere por industrias?. Documentos de Trabajo N°427.
- BANCO DE DESARROLLO DE AMÉRICA LATINA. La experiencia de CORFO y la transformación productiva de Chile. EVOLUCIÓN, APRENDIZAJE Y LECCIONES DE DESARROLLO. SERIE POLÍTICAS PÚBLICAS Y TRANSFORMACIÓN PRODUCTIVA N° 3 / 2012.
- BRAVO D., CRESPI G., GUTIERREZ I. 2002. Desarrollo se escribe con PYME: el caso chileno.
- CEPAL – FUNDES – UNIVERSIDA DE CHILE. 2003. Desarrollo se escribe con PYME: El caso chileno, desafíos para el crecimiento.
- CEPAL- EUROCHAMBRES. 2013. Como mejorar la competitividad de las pymes en la Unión Europea y América latina y el Caribe. Propuestas de política del sector privado.
- CEPAL. 2010. Políticas de apoyo a las pymes en América Latina. Entre avances innovadores y desafíos institucionales.
- CEPAL-AECID. 2011. Eliminando barreras: El financiamiento a las PYMES en América Latina.
- Concha Acuña, C. y Marín Nahuelhuén, R. (2005). Diferencias en el uso de herramientas y mecanismos de control entre Pymes y grandes empresas chilenas. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/108323>.
- DIRECCION DE PRESUPUESTO. 2011. Evaluación de Impacto: informe final programas de Fomento de CORFO.
- FUNDACION CHILE. 2012. Proveedores de la minería chilena. Estudio de caracterización 2012.
- FUNDES – UDD. (2010). Emprender desde la pequeña y mediana empresa: Nueve casos de éxito de emprendedores latinoamericanos
- FUNDES. 2003. PYME en Chile: nace, crece y... muere. Análisis de su desarrollo en los últimos siete años.
- FUNDES. 2007. Estudio comparado sobre el éxito exportador PYME en Argentina, Chile y Colombia.
- <http://blogs.iadb.org/desarrolloefectivo/2012/05/29/¿son-los-programas-de-desarrollo-de-proveedores-efectivos-para-las-empresas/>. (Consulta 22 octubre 2014).
- <http://blogs.iadb.org/desarrolloefectivo/2012/05/29/¿son-los-programas-de-desarrollo-de-proveedores-efectivos-para-las-empresas/>. (Consulta 22 octubre 2014).
- <http://www.codelco.com/cgi-bin/prontus>. (Consulta 22 de octubre 2014).
- <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/programa-de-desarrollo-de-proveedores-pdp>. (Consulta 24 octubre 2014).

- <http://www.fundacionchile.com/ene-detalle-proyecto/detalle-proyecto.index/3752/programa-desarrollo-proveedores-walmart>. (Consulta 24 de octubre 2014).
- <http://www.gdcompras.com> (Consulta 24 de octubre 2014).
- <http://www.monografias.com/trabajos58/pymes-en-latinoamerica/pymes-e> (Consulta 20 septiembre 2014)
- MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO – CENTRO DE MICRO DATOS DEPARTAMENTO DE INGENIERIA DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE. 2010. Primera Encuesta Longitudinal de Empresas, Presentación General y Principales Resultados.
- MINISTERIO DE ECONOMIA, FOMENTO Y TURISMO. 2012. Segunda Encuesta Longitudinal de Empresas Principales Resultados.
- OCDE – CEPAL. 2013. Perspectivas económicas de América Latina 2013: Políticas de PYMES para el cambio estructural.
- PHIBRAND. 2013. Nivel Minería: Estudio sobre el comportamiento de compra de las compañías mineras del país.
- RIQUELME FUENTES, P. (2013). Análisis econométrico de las variables que influyen en el nivel de ventas de un emprendimiento en el sector de la microempresa. Disponible en <http://tesis.uchile.cl/handle/2250/114845>
- STUCHI RODOLFO. (2012) ¿Son los Programas de Desarrollo de Proveedores efectivos para las empresas?
- www.fundes.org (Consulta 24 de octubre 2014).

ANEXO N°1: ENCUESTA DE IDENTIFICACION DE FACTORES DE ÉXITO EN LAS PYMES

Nombre de la encuesta: ¿Cómo Compra mi Pyme?

Tiempo de aplicación: 12 días (7-19 de octubre).

Medio de aplicación: SurveyMonkey.

N de la base de datos: 315 empresas sin clasificación de tamaño.

Número de respuestas: 57

Preguntas:

1. Indique el sector productivo al cual pertenece su empresa

Industrial (transformación de materias primas)

Comercio (distribución de productos)

Servicios (ej: limpieza industrial)

Otro (especifique)

2. ¿Cuál es el giro principal de su empresa? (Por favor elija entre las siguientes alternativas)

(Por favor elija entre las siguientes alternativas)

3. Indique qué nivel de ventas anuales obtuvo en el año 2013

Ventas menores o iguales a 57 Millones de pesos

Ventas mayores a 57 Millones y menores a 600 Millones de pesos

Ventas mayores a 600 Millones y menores a 2.400 Millones de pesos

Ventas mayores a 2.400 Millones de pesos

4. Indique cuántas personas son empleadas por su empresa actualmente

Entre 1 y 9 trabajadores

Entre 10 y 49 trabajadores

Entre 50 y 199 trabajadores

Más de 199 trabajadores

5. ¿Cuántos años tiene su empresa en el mercado?

Menor a 3 años

Entre 3 y 8 años

Entre 8 y 16 años

Más de 16 años

6. ¿Su empresa exporta?

Si

No

7. ¿Su empresa tiene planes de exportar en el mediano plazo (5 años)?

Si

No

8. ¿Pertenece a algún gremio o asociación?

Si

No

Cuál (especifique)

9. Indique si usa alguna de las siguientes herramientas de gestión

Presupuestos

Flujo de Caja

Indicadores de Costos

Contabilidad Simplificada

Contabilidad Completa

Otro (especifique)

10. ¿Quién realiza las compras de su empresa?

La gerencia general

La secretaria

Unidad de compra

Otro (especifique)

11. ¿Cuántas empresas son sus principales proveedores?

Menos de 5 proveedores

Entre 5 y 10 proveedores

Entre 10 y 20 proveedores

Más de 20 proveedores

¿Cuántos proveedores tienen en total?

12. Identifique y Ordene sus principales problemas al momento de acordar un contrato de aprovisionamiento, considerando que 1 "Principal Problema" y 7 "Problema Menor" (use "No Aplica", cuando el concepto no es considerado en su negociación).

Volumen óptimo de compra

Precio

Calidad

Tiempos de entrega

Lugar de entrega

Servicios post venta

Asistencia técnica

13. ¿Ha usado en alguna oportunidad algún instrumento de apoyo de fomento productivo?

Si

No

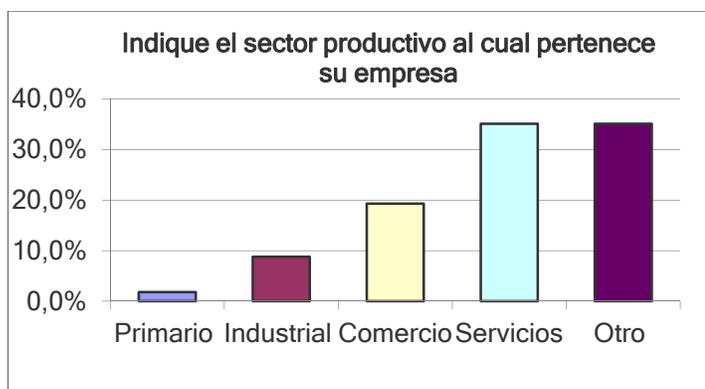
14. Si recibiese una oferta de asesoría para la mejora de sus procesos de compras, ¿consideraría implementarla en su compañía?

Si

No

Respuestas

Gráfico n°8: Pregunta N°1



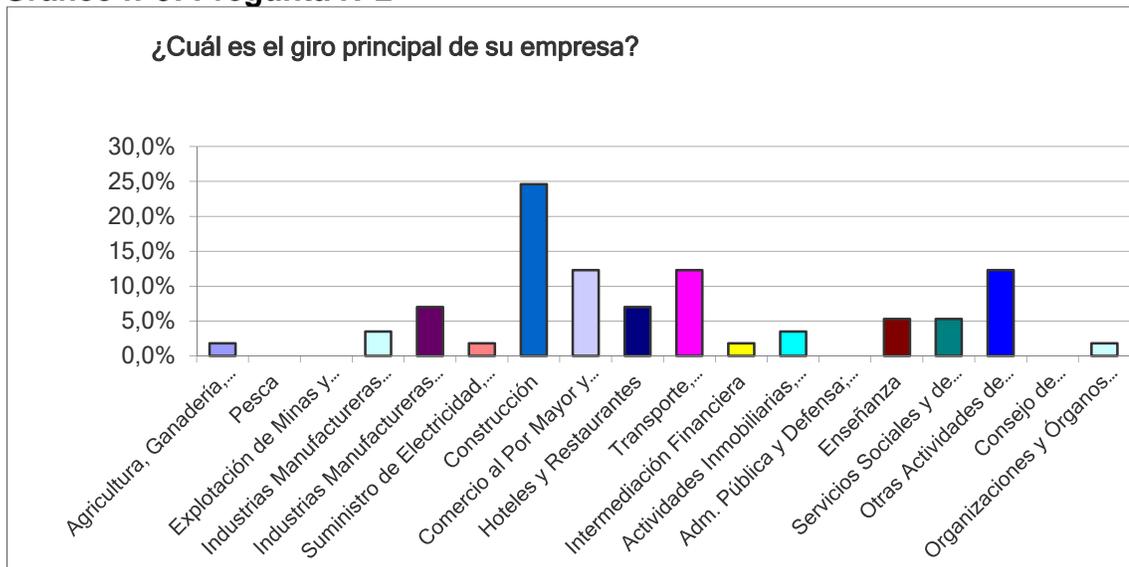
Fuente: Elaboración Propia

Otros:

- Servicios eléctricos
- Servicio de profesionales ingeniería
- Construcción
- Ventas productos para minería y proyectos Energéticos
- Construcción obras menores
- Consultores de Ingeniería
- Servicios de asesorías
- Fletes de Acarreo
- Distribución de abarrotes
- Servicios capacitación
- Servicios (Turismo)
- Servicios
- Operador Logístico

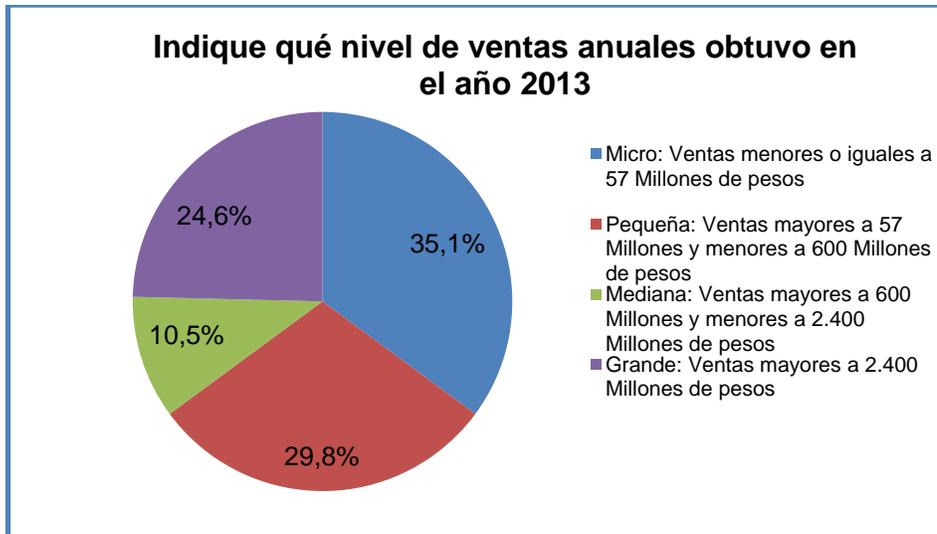
- Viajes
- Montajes Eléctricos para grandes industrias y mineras.
- Servicios profesionales
- Mezcla entre comercio y servicio
- Servicios de Ingeniería
- Importaciones
- Obras de ingeniería

Gráfico n°9: Pregunta N°2



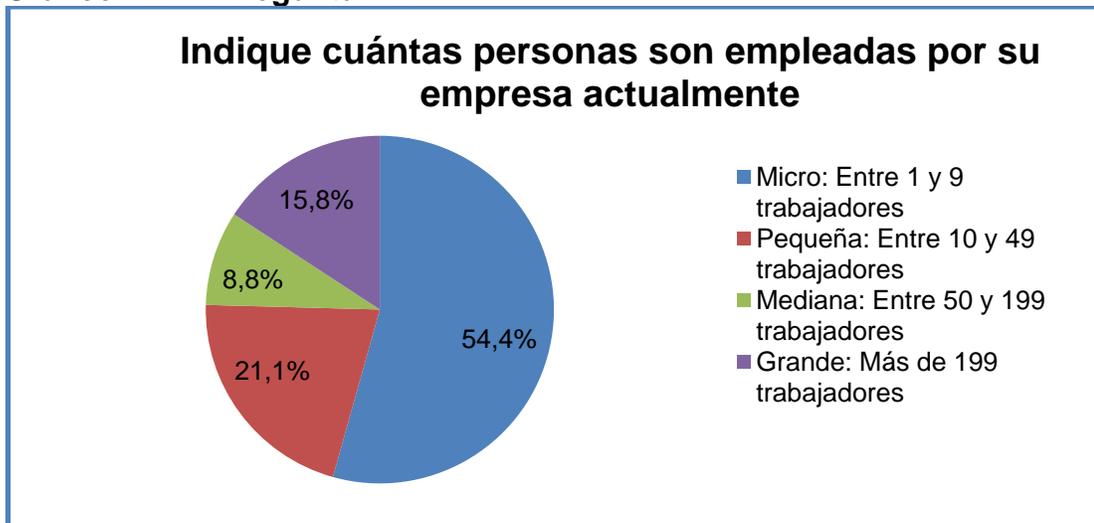
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 10: Pregunta N°3



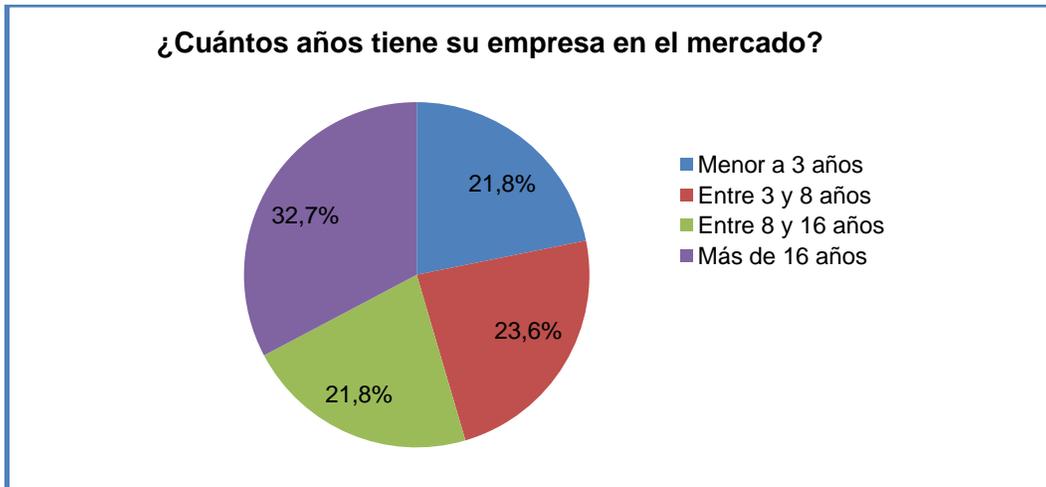
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 11: Pregunta N°4



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 12: Pregunta N°5



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 13: Pregunta N°6



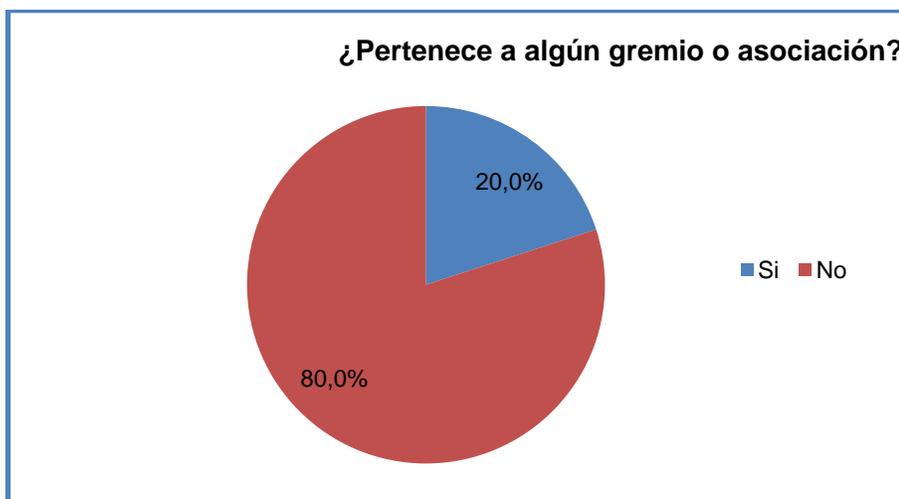
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 14: Pregunta N°7



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 15: Pregunta N°8

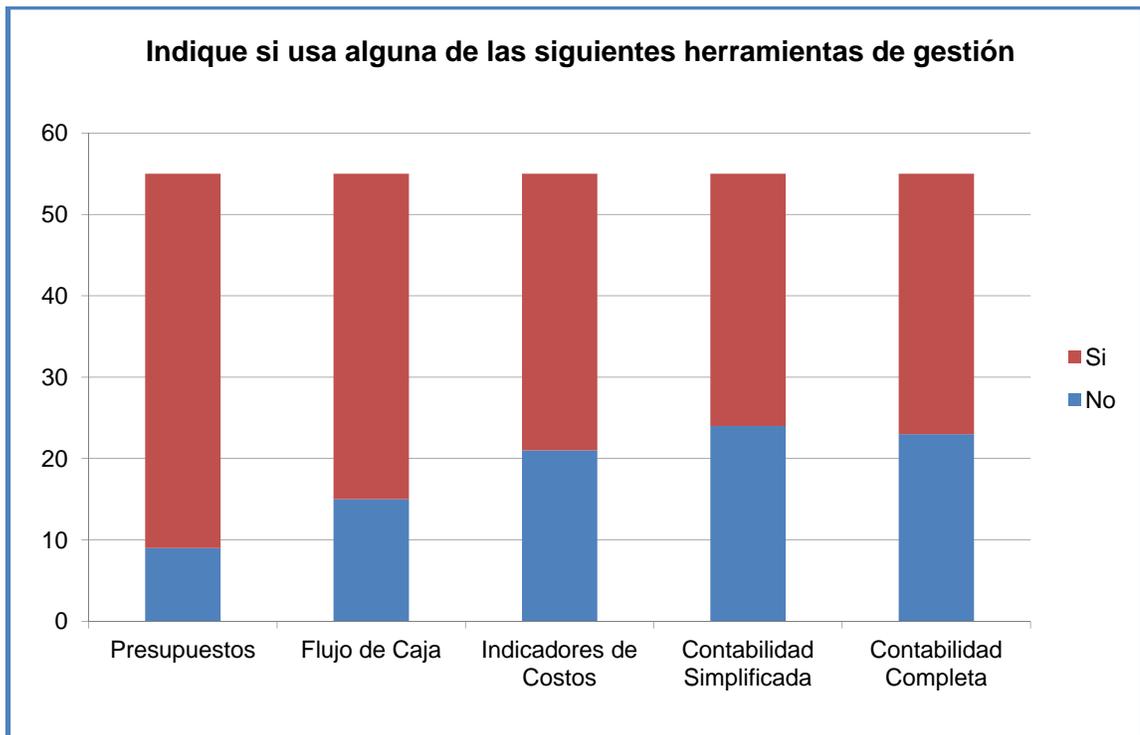


Fuente: Elaboración Propia

- ASIMET
- Asociación de Ingenieros Consultores
- Cámara Chilena de la Construcción
- Chile Transportes (Empresas profesionales de Transporte)
- INN

- ACHET
- ALOG
- ACHET
- VOITH
- AGEMA

Gráfico n° 16: Pregunta N°9



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 17: Pregunta N°10

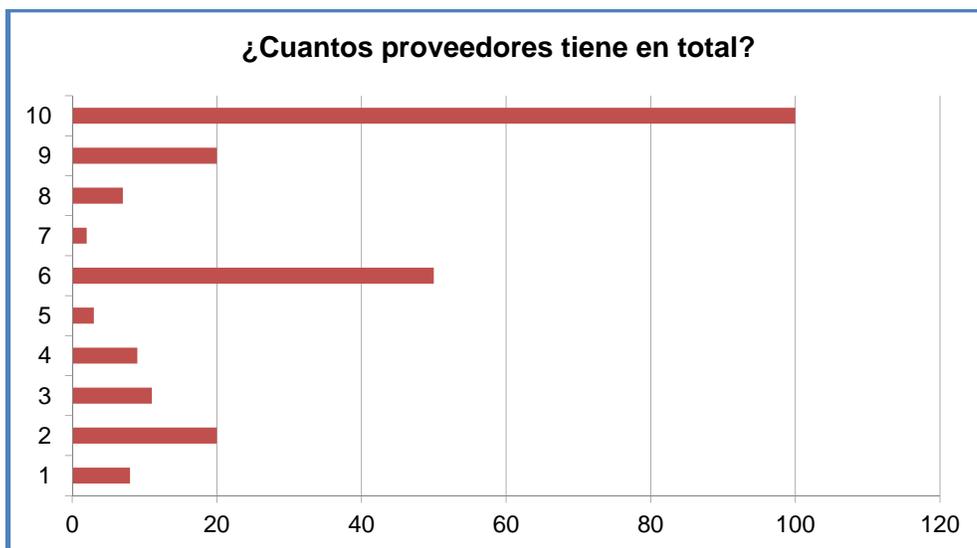
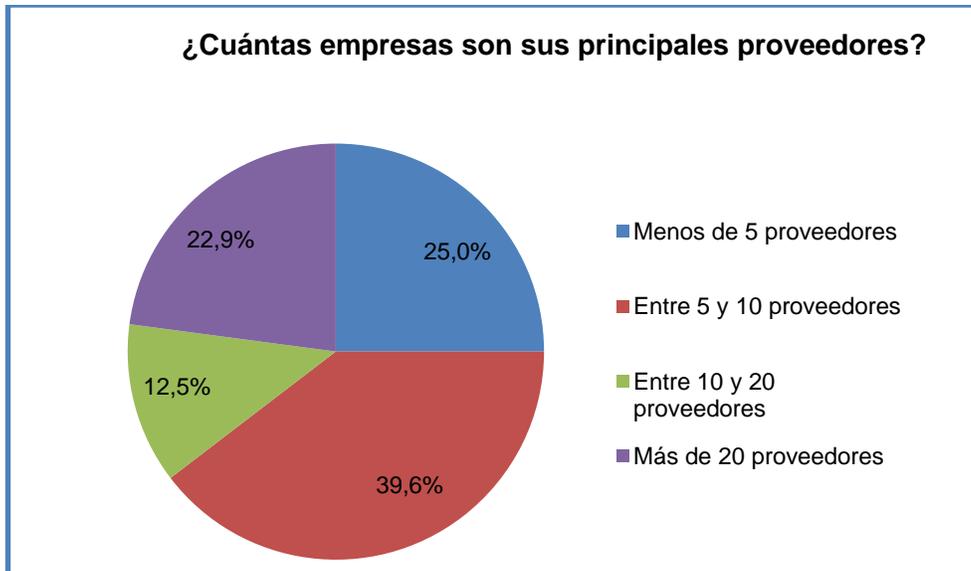


Fuente: Elaboración Propia

Otro:

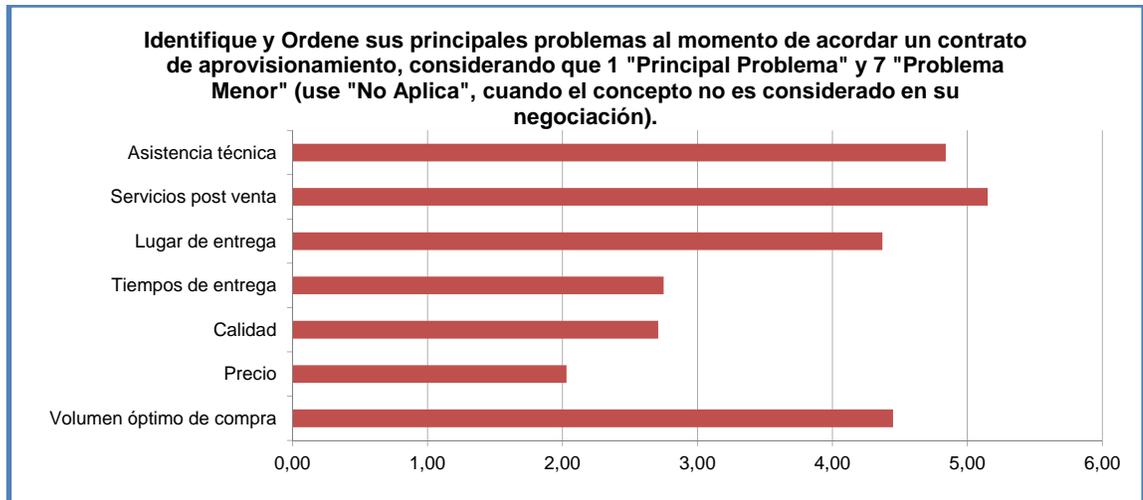
- Ejecutivo de cuenta.
- Administración y Finanzas.
- Gerente de área.
- Dueño
- Encargados de cada establecimiento

Gráfico n° 18: Pregunta N°11



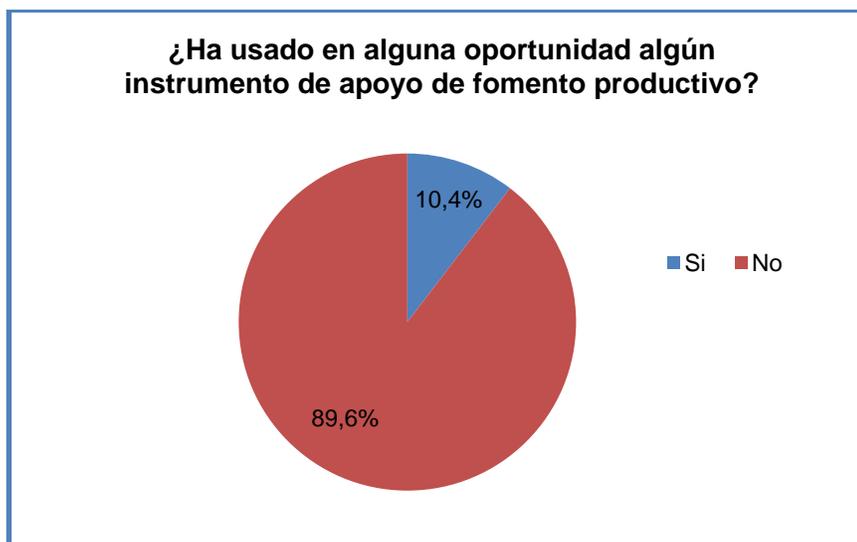
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 19: Pregunta N°12



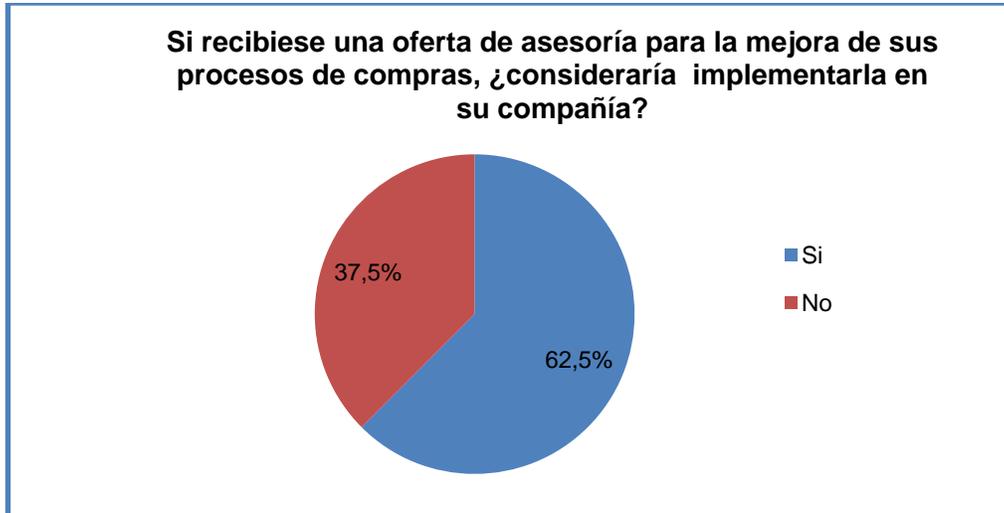
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 20: Pregunta N°13



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 21: Pregunta N°14



Fuente: Elaboración Propia

Comentarios

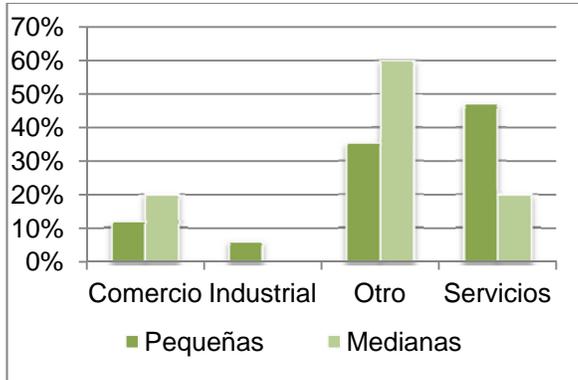
- No me parece necesario
- Dependerá del valor versus los beneficios
- Aunque el proceso de compra no es una preocupación de la empresa en estos instantes, dado que su nivel de volumen de venta no es muy grande, de todas formas creo que sería buena evaluar utilizar una herramienta que ayude a la mejora de todos los procesos de la empresa.
- Se necesita implementar un sistema de compra en donde el ejecutivo de venta solo se dedique a captar clientes y ofrecer el producto, y no tenga la responsabilidad de emitir orden de compra, si no que solo indicara a través de un sistema interno los productos que está adquiriendo para el cliente final, y así se pudiese generar y tramitar la orden de compra hacia nuestros proveedores.
- Por problemas de costo.
- He respondido en base al conocimiento escaso que tengo del proceso de compras principalmente.
- No estamos en un momento adecuado.

Respuestas de PYMES

Número de respuestas: 22

Respuestas según tamaño de la muestra: 77% pequeñas empresas – 23 medianas empresas.

Gráfico n° 22: Sector Productivo



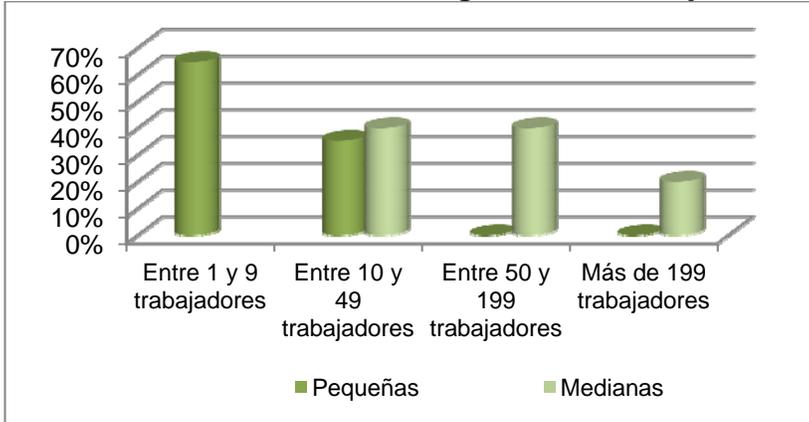
Fuente: Elaboración Propia

Tabla n° 22: Giro principal

Giro principal	Pequeñas	Medianas
Comercio al Por Mayor y Menor; Rep. Vehículos Automotores/Enseres Domésticos	0%	20%
Construcción	18%	40%
Enseñanza	12%	0%
Hoteles y Restaurantes	12%	0%
Industrias Manufactureras Metálicas	6%	0%
Industrias Manufactureras No Metálicas	6%	0%
Intermediación Financiera	6%	0%
Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales	18%	20%
Servicios Sociales y de Salud	6%	0%
Suministro de Electricidad, Gas y Agua	6%	0%
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	12%	20%
N (Cantidad respuestas)	17	5

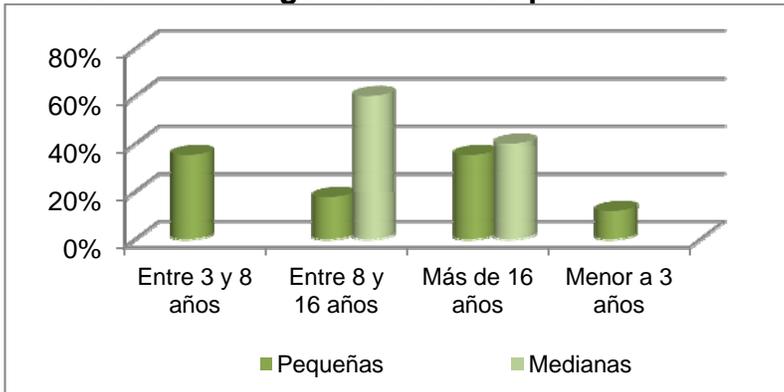
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 23: % de PYMES según n° de trabajadores



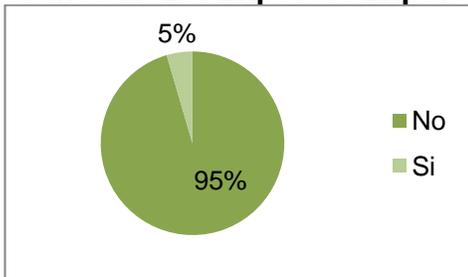
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 24: Antigüedad de la empresa



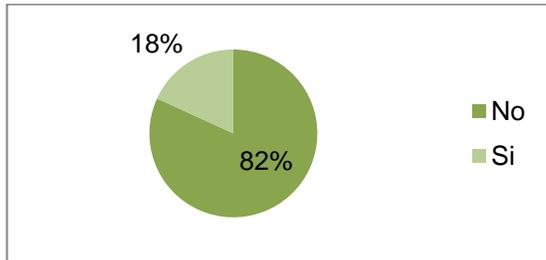
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 25: Exporta / Exportará



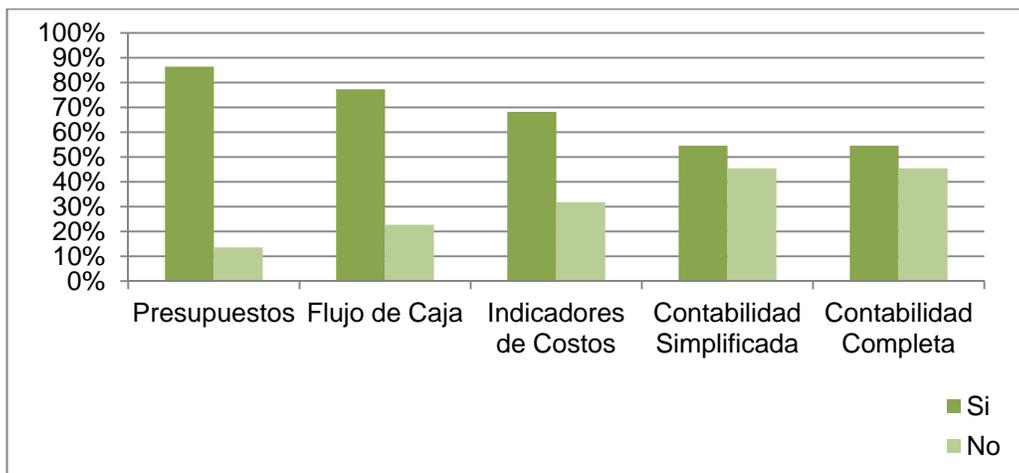
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 26: % de afiliación a una asociación gremial



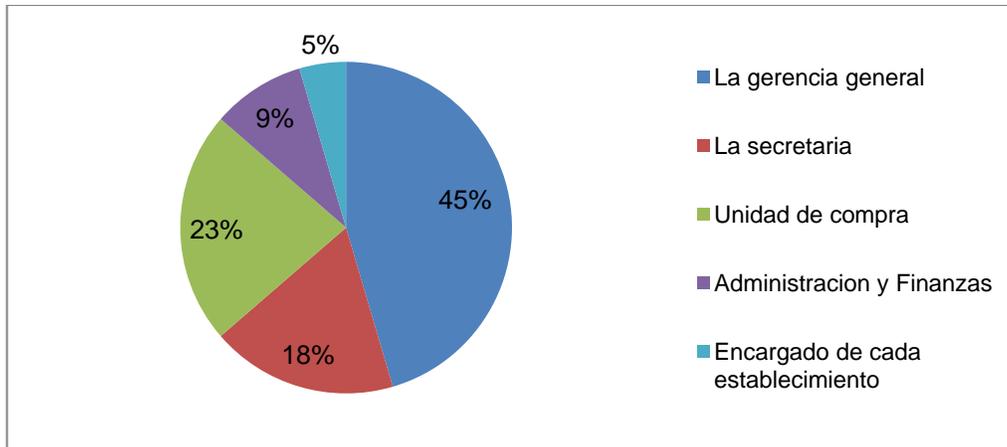
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 27: Nivel de uso de herramientas de control de costos



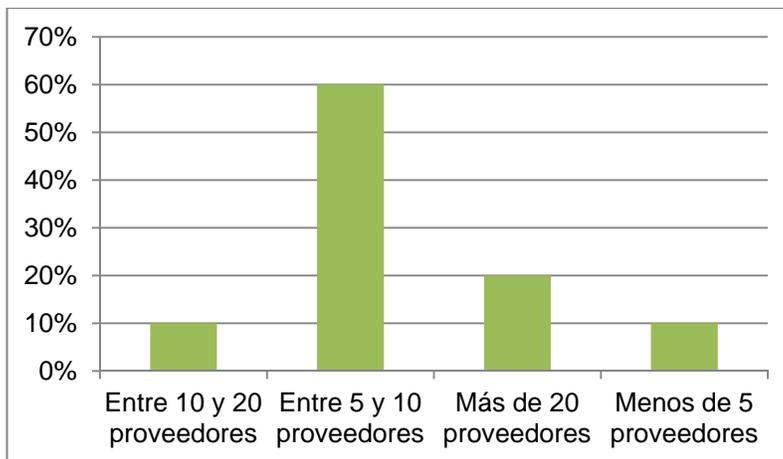
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 28: Quien realiza las Compras



Fuente: Elaboración Propia

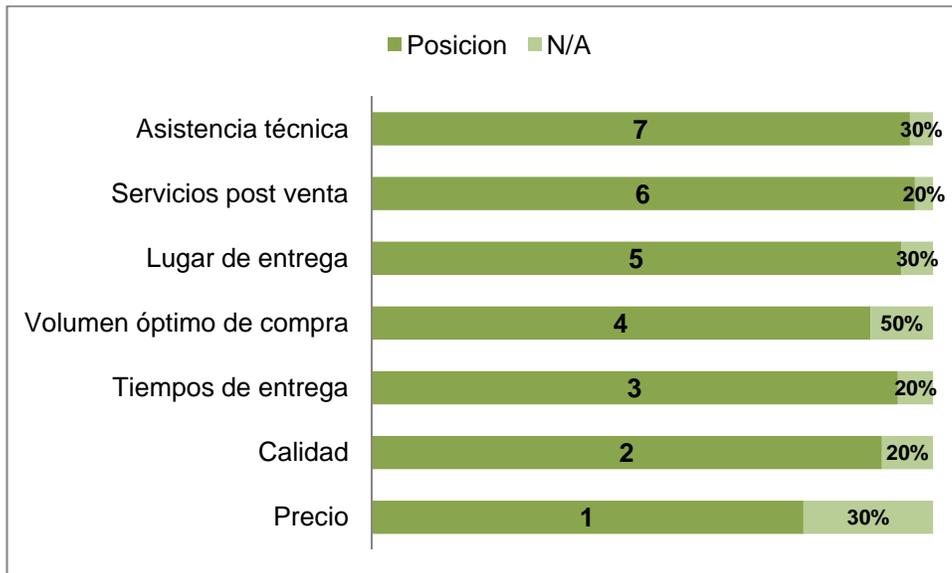
Gráfico n° 29: Número de Principales Proveedores (%)



Fuente: Elaboración Propia

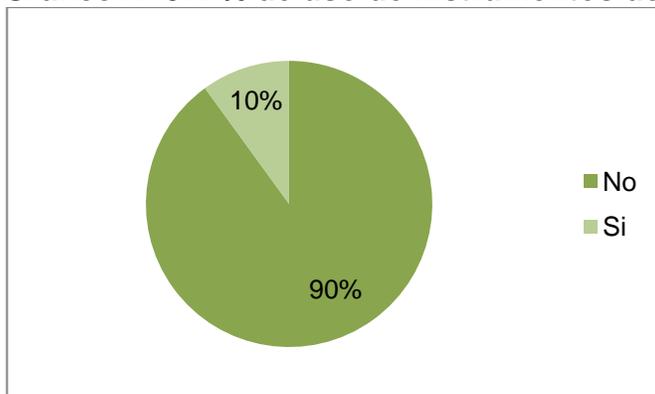
20 es el número promedio de total de proveedores.

Gráfico n° 30: Jerarquía de principales problemas en contratos de aprovisionamiento



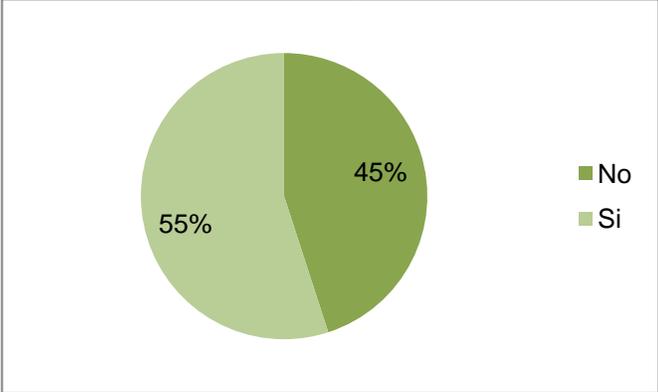
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 31: % de uso de instrumentos de fomento productivo



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico n° 32: % de aceptación de una asesoría de gestión de compras



Fuente: Elaboración Propia