



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

REDISEÑO DEL PROCESO DE ASESORÍA A CLIENTES PARA UN OPERADOR
DE CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS SERCOTEC

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

CLAUDIO EDUARDO RAMÍREZ BARRIGA

PROFESORA GUÍA:
JUANITA GANA QUIROZ

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
RENÉ ESQUIVEL CABRERA
ZUNILDA VERGARA MONSALVE

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: CLAUDIO RAMÍREZ BARRIGA
FECHA: 09/11/2018
PROFESORA GUÍA: SRA. JUANITA GANA Q.

REDISEÑO DEL PROCESO DE ASESORÍA A CLIENTES PARA UN OPERADOR DE CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS SERCOTEC

La red de Centros de Desarrollo de Negocios ejecutada por el Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, es una iniciativa nació de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos en junio de 2014, en materia de Promoción del Emprendimiento y del Crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.

El foco de los Centros está en contribuir al aumento de la productividad y sostenibilidad de las empresas, mediante la capacitación y asesoría gratuita a micro y pequeños empresarios de todo el país.

El objetivo del trabajo es rediseñar el proceso de asesoría para un operador de Centros de Desarrollo de Negocio: La corporación Construyendo Mis Sueños.

Para llevar esto a cabo se identifica el área prioritaria de la corporación. Posteriormente, se definen los indicadores clave a analizar, los que están ligados con los aumentos de ventas que las asesorías logran en los clientes.

A su vez, se realiza un Benchmarking, comparando el desempeño de los asesores en los distintos centros. De esta manera, se cuantifica el tamaño de la oportunidad existente. En determinados casos, esta llega al 25% del valor de la variable.

Luego, se realiza un análisis de correlaciones para identificar las principales variables que pueden reducir las brechas evidenciadas. Se realizan hipótesis que serán contrastadas con lo que ocurre en los Centros de manera empírica.

Después se realiza un levantamiento completo del proceso de asesoría y se diagrama, utilizando la notación BPMN.

Finalmente, se reúne la evidencia para proponer un rediseño que permita aprovechar las oportunidades detectadas, y que vaya en línea con los hallazgos más relevantes. También se realiza un set de recomendaciones para trabajos e investigaciones futuras.

Dedicatoria

En memoria de Norma Inés, emprendedora, mamá y abuelita a tiempo completo. Con tu esfuerzo, dedicación y amor, inspiraste y pusiste el primer ladrillo de este edificio.

Agradecimientos

Quiero reconocer a todas aquellas personas que de alguna u otra forma contribuyeron a la realización de este trabajo.

En primer lugar, agradecer a mis padres, quienes fueron un continuo apoyo durante mi paso por la universidad. Fueron ellos quienes me brindaron las herramientas para desenvolverme de la mejor manera en un entorno desafiante. Las más sinceras gracias por el esfuerzo y entrega, para poner a disposición de nosotros lo mejor, en cada momento. Eterna e infinitamente agradecido, los amo. También a mi hija Martina y mi polola Alejandra, quienes aguantaron mis pataletas y me contuvieron con amor genuino.

En segunda instancia, saludar a mi gente de la facultad. Edy, un verdadero mentor, gracias por la pasión y la dedicación con la que compartías tu saber. Sid, gracias por compartir conmigo las alegrías y tristezas de la vida, en las buenas y en las malas amigo. Cata, el paso por la universidad hubiese sido un aburrimiento sin ti, gracias por ese cariño y esas auténticas ganas de ayudar, en cada momento. Mención especial a Felipe y Maca.

Deben aparecer también, como tercera mención, Mamo, Feña, Nacho, Rodri, Ricardo quienes ayudaron a subir el ánimo en los momentos de necesidad, durante la etapa final del trayecto. También a mi hermana Cintya, quien colaboró de manera noble en todo momento.

Adicionalmente, dar las gracias a mi profesora guía. Juanita, me propinaste el tirón de orejas en el momento justo, y me respaldaste cuando más lo requerí. Admiración y respeto. También al profesor Omar, sus recomendaciones fueron claves en todo el desarrollo del trabajo de título, al igual que el profesor René.

Finalmente, agradezco a Gabriela, del Centro de Negocios de Estación Central, por la buena voluntad y auténticas ganas de contribuir al desarrollo de la micro y pequeña empresa, y al equipo de Construyendo Mis Sueños, por confiar en mí para el desafío.

Tabla de contenido

1. Introducción y antecedentes generales	1
1.1. Introducción	1
1.2. Estructura del trabajo de título.....	2
1.3. Centros de Desarrollo de Negocios y el mercado que generan	2
1.3.1 ¿Qué es un Centro de Desarrollo de Negocios?	2
1.3.2 Situación actual de los Centros de Desarrollo de Negocios.....	3
1.4. La corporación Construyendo Mis Sueños.....	4
1.4.1 Historia	4
1.4.2 Principales Servicios	5
1.4.3 Estrategia.....	5
1.4.4. Centros de Desarrollo de Negocios operados por Construyendo Mis Sueños ...	5
2. Descripción del proyecto y justificación	6
2.1. Descripción de la oportunidad y justificación	6
2.2. Descripción del trabajo de título	6
2.2.1. Objetivo general	6
2.2.2. Objetivos específicos.....	7
2.2.3. Alcances	7
3. Marco Conceptual	8
3.1. Benchmarking	8
3.2. Rediseño de procesos por medio de patrones.....	8
3.3. Estrategia.....	9
4. Metodología.....	11
4.1. Selección unidad de negocios prioritaria	11
4.2. Selección del indicador.....	12
4.3. Análisis de brechas y variables de estudio	12
4.4. Análisis de correlaciones	14
4.5. Rediseño	15
4.5.1. Definición del rediseño: encuesta de satisfacción	15
4.5.2. Levantamiento y Diagnóstico	16
4.5.3. Propuesta de rediseño.....	16
5. Desarrollo del proyecto	18
5.1. Selección unidad de negocios foco de intervención	18
5.2. Selección de indicadores clave	19
5.3. Benchmarking.....	20
5.3.1 Análisis de los resultados del Benchmarking	22

5.4. Análisis de correlación entre indicadores en estudio y variables de operación	23
5.5. Estudio y rediseño del proceso de asesoría	25
5.5.1. Definición del rediseño.....	25
5.5.2. Levantamiento	27
5.5.3. Diagnóstico.....	31
5.5.4. Propuesta de Rediseño.....	36
6. Conclusiones.....	40
7. Recomendaciones y futuras líneas de investigación.....	42
8. Glosario	43
9. Bibliografía	44
10. Anexos.....	45

Índice de tablas

Tabla 1: Variables analizadas en el Benchmarking.....	13
Tabla 2: Variables en el análisis de correlaciones	14
Tabla 3: Listado y descripción de indicadores meta de los CDN	19
Tabla 4: Indicadores de importancia para Construyendo Mis Sueños	19
Tabla 5: Indicadores que se estudian a lo largo del proyecto.....	19
Tabla 6: Benchmarking - Cálculo del promedio del mercado	20
Tabla 7: Benchmarking - Brechas en el desempeño de los asesores respecto al promedio de la industria.....	21
Tabla 8: Benchmarking - Tamaño de la oportunidad de mejora para cada indicador en estudio	22
Tabla 9: Análisis de correlaciones - Matriz de correlación de Pearson para indicadores y variables de estudio	23
Tabla 10: Análisis de correlaciones - Resumen de la matriz de correlaciones con los factores relevantes.....	24
Tabla 11: Rediseño - Resultados encuesta de satisfacción.....	26
Tabla 12: Rediseño - Código y Descripción de los formularios	27
Tabla 13: Rediseño - Matriz de análisis de principales conceptos que surgen de las entrevistas	31

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Participación porcentual de los Operadores en el mercado de los Centros de desarrollo de Negocios	3
Ilustración 2: GE-McKinsey Nine-box Matrix.....	12
Ilustración 3: Selección foco de intervención - GE McKinsey Nine-Box Matrix	18
Ilustración 4: Rediseño – Diagrama del Proceso de Asesoría.....	28
Ilustración 5: Rediseño – Diagrama del Subproceso de presentación del caso al consejo	29
Ilustración 6: Rediseño – Diagrama del Subproceso de primera reunión de trabajo	30
Ilustración 7: Rediseño – Diagrama del Subproceso de Seguimiento	31
Ilustración 8: Rediseño – Diagrama del rediseño del Subproceso de primera reunión de trabajo.....	38
Ilustración 9: Rediseño – Diagrama del rediseño del Subproceso de seguimiento	39

1. Introducción y antecedentes generales

1.1. Introducción

La red de Centros de Desarrollo de Negocios ejecutada por el Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, es una iniciativa nació de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos en junio de 2014, en materia de Promoción del Emprendimiento y del Crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas. Este comprometió asesoría técnica, capacitación y colaboración de Estados Unidos para la implementación de los Centros de Desarrollo de Negocios. La contraparte técnica de este acuerdo es Small Business Development Centers (SBDC), una red de más de mil puntos de atención integral y principal fuente de asesoría técnica para micro y pequeñas empresas estadounidenses. [7]

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

El funcionamiento de los Centros de Desarrollo de Negocios está a cargo de operadores externos, seleccionados por concurso público. Los operadores deben cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por SERCOTEC, para asegurar el mismo nivel de atención en cualquier punto del país. Los Centros son acreditados periódicamente por organismos externos especializados.

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

La función de los Centros de Desarrollo de Negocios es ofrecer asesoría técnica, individual y gratuita a emprendedores y pequeñas empresas para asegurar resultados efectivos en sus negocios. Los servicios están a cargo de mentores expertos y son sostenidos en el tiempo.

En marzo de 2015, el equipo de Construyendo Mis Sueños, corporación sin fines de lucro que funciona bajo el alero de la Universidad de Chile, presentó la postulación para operar el Centro de Desarrollo de Negocios en San Bernardo, y en agosto del mismo año, se adjudicó la licitación. Asimismo, en 2016, fue nombrado operador de los centros de Las Condes, Estación Central y Maipú.

Hoy por hoy, en el año 2018, la corporación busca desarrollar una ventaja competitiva basada en la optimización de sus procesos y gestión del conocimiento, para lo cual lleva a cabo diferentes programas de investigación. El presente proyecto de rediseño se enmarca en este contexto, y pretende ser un primer acercamiento para trabajos de investigación a futuro.

1.2. Estructura del trabajo de título

El capítulo 1 pretende introducir al lector al ambiente de los Centros de Desarrollo de Negocios, dando cuenta de la situación actual, la competencia, y de la posición que toma un operador, objeto de estudio de este trabajo, la Corporación Construyendo Mis Sueños. Se detallan sus principales servicios y estrategia.

El capítulo 2 describe el trabajo que se realiza y lo justifica, argumentando la existencia de una oportunidad de mejora. Se describen los objetivos del trabajo, así como los alcances.

En el capítulo 3 se encuentra el Marco Teórico, donde se exponen las principales teorías y conceptos que sustentan el trabajo, así como su rol en el proyecto.

En el capítulo 4 se detalla la metodología utilizada para llevar a cabo el proyecto, esto es la forma en la que se adquirieron los datos, los pasos seguidos para levantar y validar la información, la estructura del proceso investigativo y de diseño, entre otros.

El capítulo 5 evidencia el desarrollo del proyecto, esto es el benchmarking, análisis de correlaciones, el análisis de la situación actual, las directrices de cambio, análisis de los aspectos a rediseñar y principales resultados y hallazgos.

En el capítulo 6 se enlistan las principales conclusiones del trabajo realizado.

Finalmente, en el capítulo 7 se realizan recomendaciones para la Corporación Construyendo Mis Sueños y para futuras investigaciones.

1.3. Centros de Desarrollo de Negocios y el mercado que generan

1.3.1 ¿Qué es un Centro de Desarrollo de Negocios?

Se denomina Centro de Desarrollo de Negocios -desde aquí en adelante llamado equivalentemente “Centro”- a cada uno de los 51 establecimientos pertenecientes a la red de SERCOTEC, concebidos a partir de un acuerdo suscrito entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos en junio de 2014, en materia de promoción del emprendimiento y del crecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas.

En estos Centros, las micro y pequeñas empresas y emprendedores reciben asesoría técnica, individual y sin costo para el cliente, a través de mentores expertos, para fortalecer sus capacidades y desarrollar su actividad empresarial.

El foco de los Centros está en contribuir al aumento de la productividad y sostenibilidad de las empresas, aspirando a ser un modelo de trabajo concordado que se basa en el esfuerzo, constancia y compromiso de los empresarios y emprendedores, para llevar adelante sus negocios. En estricto rigor, lo que se busca es aumentar las ventas de los clientes asesorados.

Los servicios de los Centros incluyen, en orden de importancia¹:

¹ Fuente: SERCOTEC

1. Mentoría y asesoría técnica de alto valor.
2. Capacitación general y especializada.
3. Acceso a oferta financiera.
4. Investigación aplicada de negocio y mercado.
5. Vinculación y articulación con el ecosistema productivo local.

La operación de los centros se rige bajo un modelo de licitación y son acreditados periódicamente por organismos externos especializados.

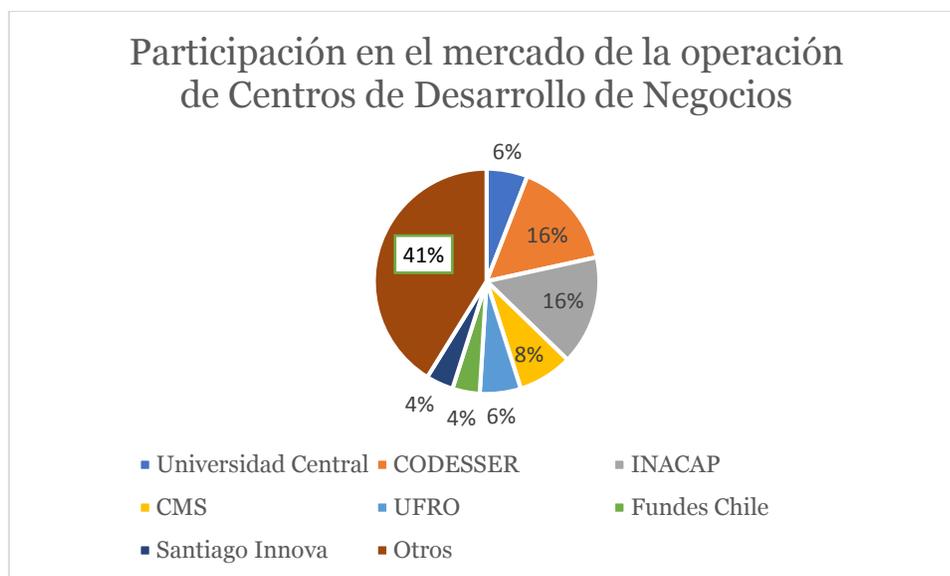
1.3.2 Situación actual de los Centros de Desarrollo de Negocios

Desde 2017 se encuentran operativos 51 Centros de Desarrollo de Negocios en el país, 14 de ellos en la región metropolitana². La red de Centros posee cobertura nacional, contando con al menos un establecimiento en cada región del Chile.

El funcionamiento de los Centros de Desarrollo de Negocios está a cargo de operadores externos, seleccionados por concurso público³. Los operadores deben cumplir con las normativas y regulaciones establecidas por SERCOTEC, buscando un estándar de atención en cualquier punto del país.

En cuanto a la competencia en el sector, los 51 Centros son operados por un total de 22 actores diferentes. Sin embargo, los pesos de estos en el mercado son heterogéneos. En la Ilustración 1 se observa la participación de mercado de cada operador.

Ilustración 1: Participación porcentual de los Operadores en el mercado de los Centros de desarrollo de Negocios



Fuente: SERCOTEC [7]

Los operadores que poseen más centros de negocios, a nivel nacional, son la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (CODESSER) y la Universidad Tecnológica de Chile

² En el [Anexo A](#) se encuentra la lista completa de estos, junto con la región a la que pertenecen y el operador que los controla. Información actualizada al 31 de agosto de 2018.

³ Fuente: SERCOTEC

(INACAP), cada uno con el pilotaje de 8 instituciones, lo que representa un 16% de total, respectivamente. Construyendo Mis Sueños (CMS) se encuentra en tercer lugar, con la operación de 4 Centros de Desarrollo de Negocios (8%), todos ellos en la región metropolitana, siendo el actor más relevante en esta última. Sigue en importancia la Universidad Central de Chile y la Universidad de La Frontera, ambas instituciones operando 3 Centros (6%).

Así, 28 establecimientos son operados por instituciones de educación superior, lo que representa un 55% del total.

1.4. La corporación Construyendo Mis Sueños

Construyendo Mis Sueños (CMS) es una corporación sin fines de lucro, con 13 años de experiencia transfiriendo e incrementando las capacidades de gestión y uso de tecnologías en micro y pequeños empresarios que desean emprender hacia un mejor futuro, con especial énfasis en aquellas personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social.

A la fecha, CMS cuenta con más de 10.000 clientes⁴, la mayoría proveniente de sectores vulnerables de la población. Esto, en más de 37 comunas del país. El foco es la micro y pequeña empresa, esto incluye a entidades que poseen ventas por debajo de los 650 millones de pesos al año.

1.4.1 Historia

Luego de una exitosa experiencia con microempresarios de la comuna de Illapel en 2002, un grupo de alumnos de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, funda Construyendo Mis Sueños. En 2007, la organización pasa a ser un programa formal de la Escuela de Ingeniería en la Facultad de Ciencias Físicas Matemáticas y se establece en sus dependencias.

La corporación alcanza una independencia administrativa de la Escuela en 2014, pasando a ser una corporación sin fines de lucro. Su principal objetivo: disminuir la desigualdad que sufren los microempresarios en Chile.

Construyendo Mis Sueños, a lo largo de su historia, ha logrado apoyar y formar a más de 6.000 emprendedores, micro y pequeños empresarios, a través de diferentes programas en alianzas público-privada. Con la finalidad de otorgar un servicio de excelencia, han trabajado en la Corporación profesionales con experiencia en formación e intervención con emprendedores vulnerables, destacados académicos, investigadores y estudiantes de la Universidad de Chile.

Entre los reconocimientos recibidos, se destacan el Premio al Fomento de la Microempresa (2011) y el Premio Nicolás Flaño Calderón (Emprendimiento Social Joven). La corporación ha sido seleccionada como uno de los Mejores Proyectos de Emprendimiento Social (2009) de América Latina y el Caribe por la Cepal, y condecorada

⁴ Fuente: Corporación Construyendo Mis Sueños

con el premio ESI (Empresa Socialmente Inclusiva) que entrega la Mutual de Seguridad, por su labor en innovar para lograr la inclusión de personas en situación de discapacidad.

1.4.2 Principales Servicios

La corporación Construyendo mis sueños posee 5 líneas de productos:

1. Operación de los Centros de Desarrollo de Negocios de San Bernardo, Las Condes, Estación Central y Maipú.
2. Realización de cursos en la Universidad de Chile con el objetivo de lograr una formación integral.
3. Implementación de Programas de Formación y Capacitación, Diagnósticos y Asesorías.
4. Desarrollo de material educativo de gestión de emprendimientos.
5. Ejecutamos cursos y talleres enfocados en las necesidades del segmento de Micro y Pequeña Empresa.

1.4.3 Estrategia

Misión

“Diseñar, desarrollar y transferir herramientas y programas que permitan apoyar el desarrollo del emprendimiento y el sector de la micro y pequeña empresa en Chile y el Mundo, con especial énfasis en aquellas personas, familias, grupos y comunidades que viven en condiciones de vulnerabilidad social” [8].

Visión

“Buscamos un Chile y un Mundo, donde la microempresa compita en igualdad de condiciones en el mundo empresarial, de manera que el microempresario pueda ejercer a cabalidad en el día a día diciendo: Yo puedo” [8].

Valores

Los valores postulados por CMS son:

- Tener pasión por lo que se hace y amor en lo que se hace.
- Promover la existencia de un equipo cercano con pluralismo, diversidad, y libertad de expresión.
- Realizar cada labor con excelencia y calidad.
- Desarrollar responsabilidad social en el mundo universitario, en la formación de profesionales y en el sector empresarial, sin caer en el asistencialismo [8].

1.4.4. Centros de Desarrollo de Negocios operados por Construyendo Mis Sueños

Como se mencionó con anterioridad, la corporación Construyendo Mis Sueños opera 4 Centros de Negocios, ubicados en las comunas de Estación Central, Las Condes, Maipú y San Bernardo. En conjunto, los centros a su haber asesoran a más de 1400 clientes al año, logrando aumentos de ventas en más de 350 empresas y emprendedores, la mayoría de ellos en situación de vulnerabilidad social. Es responsable de la creación de más de 100

empleos al año y provoca aumentos de ventas que en total ascienden a más 400 millones de pesos al año.

2. Descripción del proyecto y justificación

2.1. Descripción de la oportunidad y justificación

El presente proyecto se sustenta en la existencia de brechas de desempeño, las que se demuestran en el capítulo 5.3. de este documento. Mediante el método del Benchmarking se define el grupo de pares [5] como “el conjunto de asesores de los Centros de Desarrollo de Negocios operados por Construyendo Mis Sueños, y que atiendan a más de 40 clientes al año”. Posteriormente, se calculan las brechas para los indicadores de interés respecto al promedio del grupo de pares, las que representan las oportunidades de mejora, por asesor.

En la tabla o se resume los principales resultados del proceso de Benchmarking.

Tabla o: Resumen de Resultados Benchmarking

Oportunidad por Centro	Estación Central	Las Condes	Maipú	San Bernardo
1. Porcentaje de la cartera con aumento de ventas	0,36%	1,60%	0,00%	2,16%
2. Número total de asesorados al año	4,46%	1,28%	7,69%	2,41%
3. Número de empresas con aumento de ventas	2,58%	7,80%	0,26%	5,34%
4. Monto de aumento de ventas por cliente	25,63%	16,95%	24,84%	0,00%

Como se aprecia, existen oportunidades de mejora en todos los Centros. Como se verá más adelante, la literatura señala que estas oportunidades pueden ser aprovechadas. Los enfoques escogidos para capturarlas son el rediseño de procesos y la planificación estratégica de las asesorías.

La relevancia de lo anteriormente planteado está dada por cómo funciona el sistema de licitaciones. La renovación de la licitación es automática, año a año, si se cumplen las metas de manera sistemática⁵. De esta manera, el aprovechar la oportunidad de mejora evidenciada está directamente relacionado con la probabilidad de renovar licitaciones. Para esto, se deben realizar modificaciones a la forma actual en la que operan los Centros, y el rol del rediseño de procesos, como se verá en los capítulos sucesivos, es fundamental.

2.2. Descripción del trabajo de título

2.2.1. Objetivo general

Rediseñar el proceso de asesoría de los Centros de Desarrollo de Negocios operados por Construyendo Mis Sueños, con el propósito de aumentar el volumen y la proporción de clientes que consiguen un aumento en las ventas.

⁵ Bases del concurso para operadores de centros de desarrollo de negocio 2016

2.2.2. Objetivos específicos

- Determinar las áreas prioritarias de la Corporación para justificar una eventual intervención en la forma en que operan los Centros de Desarrollo de Negocios operados por Construyendo Mis Sueños.
- Analizar los indicadores meta y enunciar el objeto de intervención, por relevancia.
- Cuantificar las brechas existentes en los indicadores seleccionados.
- Analizar la correlación entre los indicadores en estudio y algunas variables de operación, con el propósito de vislumbrar focos tentativos de rediseño.
- Levantar y diagramar los procesos de diagnóstico, desarrollo del plan de trabajo y seguimiento del plan de trabajo que existen en la organización, que dan cuenta de la situación actual.
- Rediseñar el proceso de asesoría, de manera que cumpla con las especificaciones de la literatura y los hallazgos en el análisis de datos y trabajo de campo.

2.2.3. Alcances

La investigación considera a micro y pequeños empresarios, lo que implica clientes con ventas por debajo de los 650 millones de pesos al año.

Se incluye datos de operación del periodo que inicia el 1° de enero de 2017 y culmina el 1° de enero de 2018 para los Centros de Maipú, Estación Central y Las Condes. Para San Bernardo, se consideró data desde el 1° de septiembre de 2016 al 1° de septiembre de 2017. Se escogen estas fechas debido a que el intervalo generado corresponde a 1 año contable para cada Centro.

La investigación y posterior rediseño del proceso de asesoría no incluye aspectos de implementación, debido a que escapa de los intereses académicos y dificulta una planificación realista en los plazos estipulados por la escuela.

3. Marco Conceptual

En el presente marco conceptual se introducen las teorías que respaldan el trabajo de memoria. Los términos contenidos acá son el puntapié inicial del proyecto y permiten dar ahondar en los análisis gracias al trabajo ya realizado por diferentes expertos en las distintas áreas en las que la memoria yace. El marco conceptual está construido a partir de tres miradas bastante distintas de los procesos de negocio. Por un lado, se tiene el Benchmarking, que tiene como foco evidenciar brechas respecto a mejores prácticas de la industria. Por otra parte, se tiene una óptica del rediseño de procesos basado en patrones, el cual se basa en que los sistemas de información poseen regularidades, y que esas regularidades se pueden explicar mejor al definir tipos de procesos. Finalmente, se encuentra la planificación estratégica aplicada a las empresas y proyectos, que permite definir los objetivos generales, estrategias y como hacer crecer los negocios apalancándose en ellas.

3.1. Benchmarking

“El benchmarking es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como las mejores prácticas, aquellos competidores más duros”

Es lo que señaló David T. Kearns, otrora Director General de Xerox Corporation. Lo cierto es que el Benchmarking permite comparar una empresa o variable objetivo respecto a otra y determinar brechas. Estas brechas no son otra cosa que oportunidades de acercarnos a quienes están liderando algún aspecto.

La clave de un Benchmarking es seleccionar un grupo de pares idóneos, para luego confrontar su desempeño con el del objetivo [5]. Qué pares se debe escoger depende de la motivación con la que se realice el Benchmarking. Por ejemplo, si se desea determinar la posición respecto a la industria se debe escoger los pares más cercanos. En cambio, un Benchmarking aspiracional tiende a comparar el objetivo con estándares globales, siendo más estricta aun la comparación con el *Best in Class*⁶. Todo depende del objetivo que se tiene en mente a la hora de aplicar la técnica.

3.2. Rediseño de procesos por medio de patrones

“Como consecuencia de la necesidad de ser eficientes en una economía globalizada, se está produciendo un cambio de paradigma en la gestión de empresas e instituciones” [3]

El rediseño de procesos consiste en tomar las actividades de un proceso y someterlas a juicio, de manera de mejorar la forma actual en la que operan las organizaciones. Apoyados por tecnología, los procesos hacen fluir los documentos, facilitan la coordinación, y apoyan la realización de actividades. Los patrones de procesos ofrecen un método novedoso y eficiente para mejorar los procesos de una empresa, sin tener que empezar de cero, aprovechando la experiencia y mejores prácticas de muchas instituciones.

⁶ Líder de la industria en la característica en estudio

Oscar Barros, basado en el análisis de un gran número de empresas, adopta una perspectiva más radical en cuanto a tipificar procesos, buscar factores comunes e integrar actividades. Para ello define el concepto de *macroproceso*, como un conjunto de procesos que podemos ligar naturalmente y que, en algunas situaciones, ocurren de forma totalmente interrelacionada. De esta manera, los patrones logran agruparse en 4 macroprocesos:

1. Macroproceso de Gestión, producción y provisión del bien o servicio.
2. Macroproceso de Desarrollo de nuevos productos y/o servicios.
3. Macroproceso de Planificación del Negocio.
4. Macroproceso de apoyo: Ciclo de vida de un recurso.

3.3. Estrategia

En la literatura académica y de consultoría sobre estrategia se ha llegado a un consenso sobre dos modelos que explicarían los rendimientos superiores al promedio de una empresa:

- Modelo de Organización Industrial: el rendimiento de la empresa está determinado por el entorno externo.
- Modelo Basado en Recursos: el rendimiento de la empresa está determinada por sus recursos y capacidades internas.

Al respecto, alineado con el segundo enfoque, a lo largo del presente trabajo se utiliza lo planteado por Zook [1], con más de 25 años liderando investigación en estrategia en Bain & Company, quien propone 10 preguntas⁷ que a su parecer los equipos de gestión deberían hacerse periódicamente sobre sus empresas, e incluirlas al comienzo de cada revisión de su estrategia básica de crecimiento.

1. ¿Cuál es el núcleo rentable del negocio más claramente definido, y está ganando o perdiendo fuerza?
2. ¿Qué define los límites del negocio donde estamos compitiendo, y hacia dónde van a cambiar en el futuro?
3. ¿Actualmente, hay nuevos competidores en la escena que signifiquen una potencial amenaza a largo plazo para nuestro núcleo?
4. ¿Estamos seguros de que estamos alcanzando completamente el potencial estratégico y operacional de nuestro núcleo de negocios, es decir, su “valor oculto”?
5. ¿Cuál es el conjunto completo de adyacencias⁸ para nuestro negocio y posibles movimientos asociados (únicos o múltiples movimientos)? ¿Estamos pensando en secuencias planificadas y lógicas, o por partes, en un desarrollo menos sistemático?

⁷ Las 10 preguntas han sido traducidas al español por el autor, a partir la versión original de Zook [1] en inglés.

⁸ *Adyacencias* son los segmentos o negocios relacionados con el núcleo de negocio que utilizan y, usualmente, aumentan la fuerza de este [1]. Zook plantea que para aumentar las probabilidades de un

6. ¿Cuál es nuestro punto de vista sobre el futuro de la industria? ¿Cómo equipo, tenemos consenso? ¿Cómo este punto de vista da forma a nuestra estrategia, respecto a las oportunidades adyacentes, y a nuestras metas?
7. ¿Deberían nuestras más grandes iniciativas de crecimiento ser promovidas desde adentro, paralelamente o fuera del núcleo de negocio? ¿Cómo deberíamos decidirlo?
8. ¿Está la turbulencia de la industria cambiando la fuente fundamental de nuestra ventaja competitiva? ¿Cómo? ¿A través de nuevos modelos, segmentos o competidores? ¿Qué estamos monitoreando regularmente?
9. ¿Crecerán, habilitadores y deshabilitadores organizacionales, en armonía para dar origen a los cambios requeridos?
10. ¿Cuáles son los principios estratégicos que deberían guiar y ser aplicados consistentemente a todas nuestras más importantes decisiones estratégicas y operativas? [1]

Si bien las interrogantes están enfocadas en grandes compañías, sirven de inspiración para el desarrollo de un método similar enfocado en la pequeña y microempresa.

crecimiento rentable y sostenible del negocio es necesario identificar las oportunidades adyacentes y reconocer patrones comunes.

4. Metodología

La metodología para la realización de esta memoria consta de distintas etapas de acuerdo con un orden lógico. Como materia prima para este análisis se utiliza los datos provenientes del CRM Neoserra⁹ de Sercotec, extraídos el 3 de junio de 2018. Estos corresponden al periodo que inicia el 1° de enero de 2017 y culmina el 1° de enero de 2018 para los Centros de Maipú, Estación Central y Las Condes. Para San Bernardo, se consideró data desde el 1° de septiembre de 2016 al 1° de septiembre de 2017. Se escoge estas fechas debido a que el intervalo generado corresponde a 1 año contable para cada Centro.

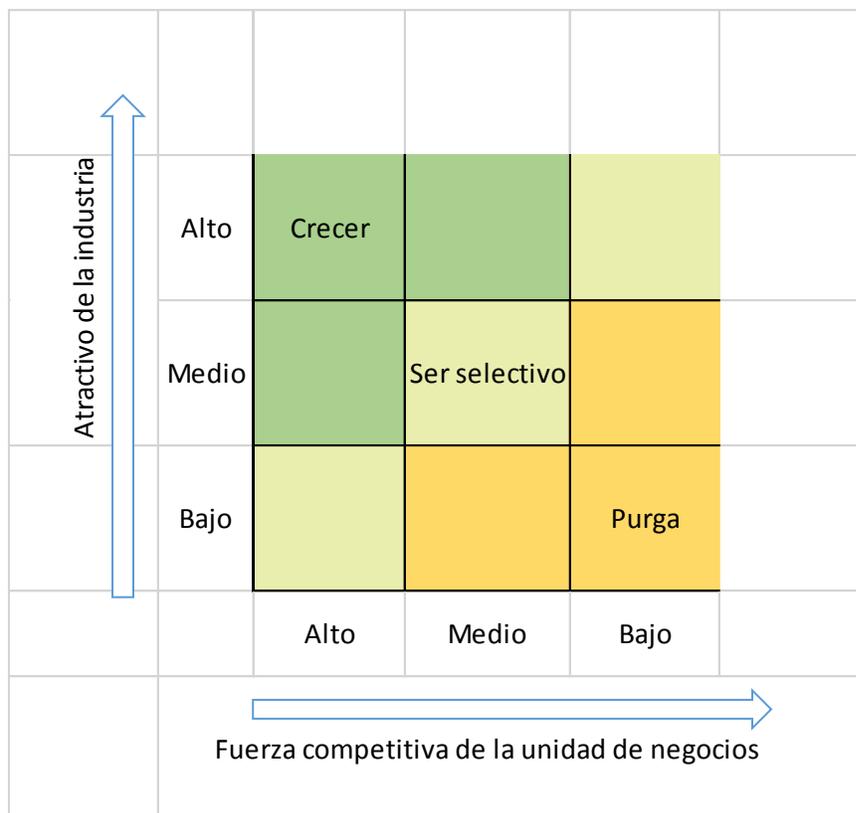
4.1. Selección unidad de negocios prioritaria

Lo primero que se debe hacer es identificar la unidad de negocios prioritaria de la Corporación Construyendo Mis Sueños, en la que se enmarcará el rediseño de procesos. Para llevar a cabo esto se utiliza información contable de la Corporación del año 2017, de manera de mostrar la importancia empírica de las unidades de negocios en estudio, y el juicio de expertos de la compañía para discernir sobre el potencial competitivo en las distintas áreas.

Se utiliza el método propuesto por la exitosa consultora de estrategia McKinsey & Company, la GE-McKinsey nine-box matrix [6]. Así, se debe ordenar las distintas unidades de negocios según el atractivo que poseen y según la fuerza competitiva que se tenga en el área. Como resultado se obtiene un mapa de prioridades, pudiendo identificarse cuáles unidades de negocio requieren foco -color verde-, cuáles requieren análisis selectivo -color beige- y cuáles se debe abandonar o purgar -color naranja-, como se aprecia en la Ilustración 2.

⁹ Neoserra es el último sistema de gestión de las relaciones con el cliente (CRM) ofrecido por OutreachSystems y concebido específicamente para los programas de desarrollo económico sin ánimo de lucro.

Ilustración 2: GE-McKinsey Nine-box Matrix



Fuente: Elaboración propia a partir de McKinsey & Company [6]

4.2. Selección del indicador

En primer lugar, se realiza una entrevista en semi-estructurada con Solsiré Giaverini, directora ejecutiva de la Corporación Construyendo Mis Sueños para determinar que indicadores son más relevantes para la compañía. Los hallazgos de la entrevista se contrastan con la información contenida en las bases del concurso de SERCOTEC para operadores de Centros de Desarrollo de Negocios con el objetivo de encontrar puntos comunes. Así, se identifican los principales indicadores que son estudiados en el presente trabajo:

- Porcentaje de la cartera con aumento de ventas (por asesor y centro)
- Número de clientes atendidos al mes
- Número de empresas con aumento de ventas al año
- Monto de aumento en ventas por cliente asesorado [CLP/Empresa]

4.3. Análisis de brechas y variables de estudio

Una vez seleccionada la unidad de negocios a intervenir y los indicadores clave, se realiza un Benchmarking interno con el objetivo de determinar la existencia de brechas y el tamaño de estas. Con esto, se busca cuantificar el tamaño de la oportunidad existente.

Se utiliza la metodología planteada por Webster [5], por lo que se fija un grupo de pares¹⁰, compuesto por 11 asesores pertenecientes a los 4 Centros operados por Construyendo Mis Sueños. Con esto se calcula un valor de referencia denominado “promedio del mercado”, el que corresponde al promedio simple del desempeño de los distintos asesores, para cada variable en estudio. Estas últimas se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Variables analizadas en el Benchmarking

Nombre de las Variables estudiadas	Descripción de la variable de estudio
Pca	Porcentaje de la cartera con aumento de ventas en un año
Nc	Número de clientes asesorados en un mes
Nav	Número de empresas con aumento de ventas en un año
Mavc	Monto de aumento en ventas promedio de cada cliente asesorado [CLP/Empresa]

Los asesores que componen la muestra son todos aquellos que poseen más de 40 clientes en un año, con esto se asegura su pertenencia en la compañía todo el año de estudio. Si bien también realizan asesorías, se excluye del análisis a los directores de los Centros pues se considera que poseen responsabilidades y cargas horarias no comparables con los asesores. Luego, la muestra considera 4 asesores pertenecientes al Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central -EC1, EC2, EC3, EC4-, 3 asesores pertenecientes al Centro de Desarrollo de Negocios de Maipú -MA1, MA2, MA3-, 2 asesores pertenecientes al Centro de Desarrollo de Negocios de Las Condes -LC1, LC2- y 2 asesores pertenecientes al Centro de Desarrollo de Negocios de San Bernardo -SB1, SB2-.

Así, se calcula la brecha porcentual existente en el desempeño de cada asesor respecto al valor de referencia. Esto es

- Para valores porcentuales de v_{ij} : $Gap_{ij} = v_{ij} - \bar{v}_{ij}$
- Para valores no porcentuales de v_{ij} : $Gap_{ij} = \frac{v_{ij} - \bar{v}_{ij}}{\bar{v}_{ij}}$

donde v_{ij} es el valor que toma la variable j para el i -ésimo asesor. Luego, se cuantifica la brecha por Centro, la que corresponde a la sumatoria de las brechas porcentuales de los asesores ponderado por el peso de la contribución de este al Centro. Con esto, se obtiene la brecha respecto a la industria de cada Centro y, con esto, el tamaño de la oportunidad de mejora. Para ahondar en el detalle del cálculo realizado véase el capítulo 5.3 del presente documento.

¹⁰ Grupo de símiles comparables según el análisis realizado.

4.4. Análisis de correlaciones

Una vez evidenciado el tamaño de la oportunidad se realiza un análisis de correlaciones entre las variables de estudio, expuestas en la Tabla 1, y otras variables de interés que dan cuenta de la operación de los centros. En la Tabla 2 se encuentra una descripción de las variables que componen el análisis de correlaciones.

Tabla 2: Variables en el análisis de correlaciones

Nombre Variable	Descripción
Pca	Porcentaje de la cartera con aumento de ventas en un año
Prod	Porcentaje del tiempo laboral que se ocupa en asesorías o actividades de vinculación con el medio
Pa	Porcentaje de la cartera activa con seguimiento presencial
Nreqa	Número de horas de asesoría requerido para producir un aumento de ventas a 1 cliente
Pn1	Porcentaje de Clientes N1 ¹¹
Pnm	Porcentaje de Clientes que no se declara masculino
Mavc	Monto de aumento en ventas promedio de cada cliente asesorado [CLP/Empresa]
Nav	Número de empresas con aumento de ventas en un año
Nc	Número de clientes asesorados en un año
Nn1	Número de clientes asesorados N1/año
Nn2	Número de clientes asesorados N2/año
Nn3	Número de clientes asesorados N3/año
Htc	Cantidad de Horas de asesorías en terreno promedio por cliente
Tpc	Cantidad de horas de preparación de Asesorías, en promedio, por cliente
Tcdc	Cantidad de horas de Asesorías de contacto directo, en promedio, por cliente

El análisis se realiza con una óptica cualitativa y exploratoria siguiendo el enfoque de Investigación de Mercados propuesto por Malhotra [4]. Esta etapa pretende sentar las bases para la fase final del proyecto, el rediseño. Se busca vincular los hallazgos encontrados en el Benchmarking con variables de la operación de los Centros, de manera de identificar los aspectos relevantes que deben ser observados en el diagnóstico de la situación actual¹² de manera de realizar un rediseño con impacto. Las variables escogidas combinan aspectos estructurales de los clientes con aspectos de la calidad de servicio. Así, se pretende evaluar la influencia del tipo de cliente y el sexo sobre los indicadores en estudio, como también la relevancia de la preparación y el volumen de asesorías. En particular, la variable Prod se escoge para estudiar la injerencia del porcentaje de las horas laborales destinadas a actividades de asesoría en el monto de aumento de ventas promedio. La variable Pa se incluye para evaluar la relevancia que posee el nivel de actividad de la cartera para las variables de estudio. A su vez, la variable Nreqa se utiliza para intentar segmentar a los asesores y verificar si los buenos asesores consiguen resultados a una mayor rapidez que los demás. Por otra parte, Pn1, Nn1, Nn2 y Nn3 se

¹¹ Véase Capítulo 8: Glosario – Cliente N1

¹² Véase Capítulo 5: Diagnóstico

incluyen para evaluar la influencia del tipo de cliente en los resultados. Dado que los clientes N3 se caracterizan por un rápido y explosivo crecimiento de las ventas, y que los clientes N2 poseen un mayor grado de avance del negocio que aquellos del tipo N1, puede ocurrir que mejores resultados estén asociados a una composición favorable de la cartera de cada asesor. Respecto a la variable Pnm, esta se incluye para descartar una influencia del sexo de asesor respecto a los resultados de su desempeño. Finalmente, Htc, Tpc y Tcdc se consideran pues recogen aspectos de preparación y dedicación con la que se realiza una asesoría, los que podrían ser elementos distintivos con impacto empírico.

Se analiza la matriz coeficientes de correlación de Pearson, en signo y en magnitud, buscándose aquellas variables explicativas que posean una correlación fuerte con las variables en estudio¹³. Se enuncian hipótesis acerca de las relaciones de causalidad y se concluye acerca del foco del rediseño.

4.5. Rediseño

Para la realización del rediseño de procesos se utiliza una adaptación de la metodología propuesta por Oscar Barros [3], por lo que se divide el trabajo en una etapa de definición del proyecto de rediseño, una etapa de levantamiento de procesos, un diagnóstico y una etapa final donde se diseña y modela la solución propuesta.

4.5.1. Definición del rediseño: encuesta de satisfacción

Para determinar el tipo de rediseño a realizar, esto es, definir si se realizará reingeniería completa o si la mejora propuesta será de carácter incremental, no solo basta con señalar las restricciones impuestas por el mandante Sercotec, si no que se debe conocer la percepción del cliente respecto a la calidad actual de las asesorías. Por esto, se realiza una encuesta de satisfacción a los clientes para determinar el nivel de conformidad con el servicio, así como los aspectos mejor y peor valorados de este. Se desarrolló un cuestionario de 20 preguntas el cual se encuentra de manera detallada en Anexo H. Las interrogantes incluyen aspectos sociodemográficos y del negocio para facilitar la comprensión de los datos. El método para evaluar la satisfacción es una declaración en una escala del 1 al 7 respecto a distintos servicios que otorga el centro, incluidas las asesorías. Se añade una pregunta de satisfacción general con el servicio provisto por los Centros, en una escala del 1 al 7.

La encuesta se aplicó de manera electrónica vía E-mail. Se escoge este método por las ventajas que ofrece, como bajos costos y cobertura masiva gracias al conocimiento total de las casillas de correo electrónico de los clientes del Centro. Por simplicidad operacional y disponibilidad de los colaboradores se escoge el Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central.

En cuanto a la muestra, se consideró los clientes activos del Centro de Desarrollo de negocios de Estación Central, los que suman 345 al 23 de agosto de 2018. Se considera un nivel de confianza del 95% y máxima varianza¹⁴ según lo planteado por Malhotra [4]. La

¹³ Véase Capítulo 5: Variables de estudio

¹⁴ El criterio de máxima varianza asume $s^2 = 0,25$

encuesta es respondida por un total de 60 clientes (17%). Se determina el error muestral a partir de lo sobredicho como:

$$Error = K * \sqrt{\frac{(N - n)}{N} * \frac{s^2}{n}}$$

$$Error = 0.95 * \sqrt{\frac{(343 - 60)}{343} * \frac{0,25}{60}} = 0,0557$$

Así, donde N es el tamaño de la muestra, n la cantidad de respuestas recibidas y K el nivel de confianza asumido, se tiene un error muestral del 5,57%.

De esta manera, una satisfacción alta de los clientes motivaría el uso de un enfoque incremental del rediseño de procesos.

4.5.2. Levantamiento y Diagnóstico

Se levantan los procesos para entender la situación actual y descubrir la causa de las brechas evidenciadas en el Benchmarking. Para llevar a cabo esto se realizan entrevistas en profundidad a la directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central, a la asistente Ejecutiva -encargada del proceso de diagnóstico- y a 3 asesores del mismo Centro, además de una verificación presencial y empírica del proceso que incluye acompañamiento en el proceso de asesoría a clientes reales. Se escoge esta metodología de entrevista debido a que permite al investigador estimular la narración, profundizando aspectos importantes. Se hace uso de pauta o esquema general para aspectos necesarios de analizar, la que se encuentra en el Anexo C.

Se modela la situación actual en BPMN utilizando el software Bizagi.

Posteriormente, los modelos generados se validan con la directora del centro de Estación Central, quién posee más de 12 años de experiencia en el rubro, manejando los aspectos estratégicos, tácticos y operativos del Centro.

Se realiza un diagnóstico del proceso y se extraen las principales conclusiones preliminares. Luego, se contrasta los resultados de la etapa de Benchmarking y Análisis de Correlaciones con hallazgos del levantamiento de los procesos y se concluye.

4.5.3. Propuesta de rediseño

Con todo lo realizado se posee lo necesario para establecer las direcciones de cambio y escoger las tecnologías habilitantes.

Una vez establecidos estos parámetros se elabora la propuesta de rediseño, utilizando Bizagi como herramienta de modelamiento BPMN. El rediseño incluye la implementación de un nuevo formulario, denominado “D8: Planificación estratégica de la asesoría”. Para diseñar este formulario se utilizó el método de Chris Zook [1] para definir estrategias que

apunten a crecimientos rentables del negocio. Chris se especializa en ayudar a compañías a encontrar nuevas fuentes de crecimiento rentable y posee más de 25 años de experiencia en estrategia en Bain & Company, una de las compañías consultoras más prestigiosas del mundo.

Para diseñar del formulario D8 se adapta el método de las “10 preguntas” propuesto por Zook a la realidad de la micro y pequeña empresa. El núcleo del método continúa intacto: crear una planificación estratégica que pueda ser llevada a cabo por el emprendedor o empresario y que dirija un proyecto de crecimiento. El resultado de la adaptación se enlista a continuación:

1. ¿Cuál es el núcleo rentable más claramente definido del negocio de nuestro cliente, y está ganando o perdiendo fuerza?
2. ¿Cuáles son las reglas del juego que atan el negocio del cliente y cómo van a cambiar en el futuro?
3. ¿Hay nuevos competidores actualmente, al margen del negocio, que plantean posibles amenazas a mediano plazo para el negocio del cliente?
4. ¿Qué es lo que espero conseguir con mi cliente en dos años plazo? ¿En qué situación espera encontrarse él y cómo deseo verlo yo?
5. ¿Cuál es el conjunto completo de movimientos potenciales para el negocio central del cliente adquiera el estatus deseado? ¿Estamos buscando esos movimientos en una secuencia planificada, lógica o por partes?
6. ¿Deben buscarse nuevas e importantes iniciativas de crecimiento dentro, al lado o fuera del núcleo? ¿Por qué?
7. ¿Cuál es el horizonte de planificación de mediano plazo? (Se sugiere 1 o 2 años)
8. Puede que al principio prime la urgencia, pero después del primer plan de trabajo, ¿Cuál será el objetivo principal de las asesorías y que hitos ayudarán a alcanzarlo?
9. ¿Qué aliados y herramientas nos ayudarán a completar esos hitos?
10. ¿Cuáles serán nuestras metas y condición de satisfacción?

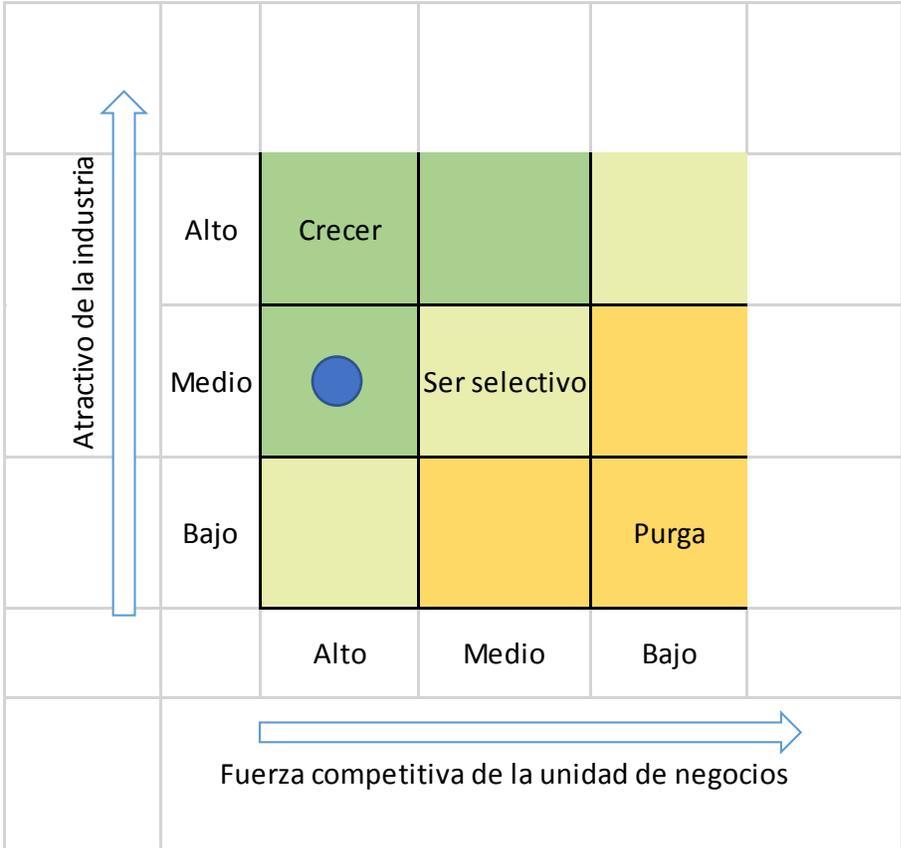
Para revisar en detalle el formulario D8 se recomienda revisar el Anexo I.

5. Desarrollo del proyecto

5.1. Selección unidad de negocios foco de intervención

Gracias a la información contable provista por la corporación, y en conjunto con la Dirección ejecutiva, se determinó que más del 50% de los ingresos de la corporación provienen de la operación de los Centros de Desarrollo de Negocio. Si bien la industria es competitiva, Construyendo Mis Sueños posee una sólida posición¹⁵ que le permitiría, en un futuro, optar por una expansión horizontal del negocio. Se sitúa el atractivo de la industria en un valor medio, debido a que, si bien es un mercado rentable, existe poca expectativa de crecimiento de la industria, y una fuerza competitiva alta. En el último año de ejercicio hubo un nivel de cumplimiento de metas cercano al 90%¹⁶ debido a que los centros operados por Construyendo Mis Sueños han cumplido sistemáticamente con las metas en el último año de ejercicio¹⁷. Así, utilizando la GE McKinsey Nine-Box matrix [6], como muestra la Ilustración 3, se concluye que el área de Centro de Desarrollo de Negocios es un área prioritaria para la corporación.

Ilustración 3: Selección foco de intervención - GE McKinsey Nine-Box Matrix



¹⁵ Véase encuesta de satisfacción en el capítulo 5.5. del documento.

¹⁶ Fuente: Dirección Ejecutiva de Construyendo Mis Sueños

¹⁷ Fuente: Dirección Ejecutiva de Construyendo Mis Sueños.

5.2. Selección de indicadores clave

Se revisa la información contenida en las bases del concurso de SERCOTEC para operadores de Centros de Desarrollo de Negocios, esto con el propósito de conocer los indicadores meta¹⁸ impuestos por Sercotec. La descripción de estos indicadores se encuentra en la tabla 3.

Tabla 3: Listado y descripción de indicadores meta de los CDN

Indicador-Meta Sercotec	Descripción
1. Número total de asesorados al año	Número total de clientes asesorados en un año por un determinado CDN
2. Total de clientes con seguimiento activo y presencial	Número total de clientes de un CDN que no ha permanecido más de 3 meses sin una reunión presencial de seguimiento
3. Número de empresas con aumento de ventas	Número de empresas que registran aumento en el monto de ventas (en \$CLP) en el periodo de evaluación
4. Monto de financiamiento obtenido	Monto total de financiamiento obtenido por los clientes asesorados, fruto de la intervención del Centro
5. Número de empleos creados	Número total de empleo creados por los clientes del Centro

Luego, se realiza una entrevista en profundidad con Solsiré Giaverini, directora ejecutiva de la Corporación Construyendo Mis Sueños para determinar que indicadores son más relevantes para la compañía. La descripción de estos se encuentra en la tabla 4.

Tabla 4: Indicadores de importancia para Construyendo Mis Sueños

Indicador	Descripción
1. Número de empresas con aumento de ventas	Número de empresas que registran aumento en el monto de ventas (en CLP\$) en el periodo de evaluación
2. Monto de aumento de ventas por cliente	Sumatoria de los aumentos en monto de ventas (en CLP\$), dividido por el número de clientes asesorados

Posteriormente, se contrasta la información obtenida por ambas fuentes con el objetivo de encontrar puntos comunes y evaluar los indicadores que se estudiarán. Así, se definen los indicadores clave en la tabla 5:

Tabla 5: Indicadores que se estudian a lo largo del proyecto

Indicador	Descripción
1. Porcentaje de la cartera con aumento de ventas	Porcentaje de los clientes del centro que consigue un aumento de ventas superior a CLP \$1 en el periodo de estudio
2. Número total de asesorados al año	Número total de clientes asesorados en un año por un determinado CDN

¹⁸ Aquellos indicadores que Sercotec monitorea y evalúa año a año. Son los que se considera para la adjudicación de los Centros de Desarrollo de Negocios.

3. Número de empresas con aumento de ventas	Número de empresas que registran aumento en el monto de ventas (en CLP\$) en el periodo de evaluación
4. Monto de aumento de ventas por cliente	Sumatoria de los aumentos en monto de ventas (en CLP\$), dividido por el número de clientes asesorados

Como se aprecia en la tabla, se ha incluido el indicador nuevo “Porcentaje de la cartera con aumento de ventas”, debido a que existe una capacidad de máxima de atención, la que depende de cada Centro, de cerca de 100 clientes al mes¹⁹. De esta manera, para estudiar el “Número de empresas con aumento de ventas” se torna determinante no solo el “Número total de asesorados al año”, sino también el porcentaje de la cartera que logra un aumento de ventas con un asesor determinado.

Además, se debe notar en la tabla 5 que solo 1 y 4 cumplen con la definición tradicional de indicador, ya que constituyen cocientes que se pueden monitorear. Se prefirió conservar las distinciones originales otorgadas por Sercotec, para 2 y 3, pues se apegan a la cotidianidad del cliente.

5.3. Benchmarking

Una vez determinados los indicadores que se considerarán en el Benchmarking, se construye la referencia de mercado. Esta corresponde al promedio simple del desempeño de los asesores que componen la muestra [4]. Los valores que toman los indicadores para casa asesor y el promedio de mercado se muestran en la tabla 6.

Tabla 6: Benchmarking - Cálculo del promedio del mercado

Asesor\indicador	% Cartera con aumento de ventas	Monto de aumento en ventas/cliente en aumento [CLP/Empresa]	Nº de empresas con aumento de ventas/año	Nº total de clientes asesorados/año
EC1	26,87%	\$ 1.458.974	18	67
EC2	22,83%	\$ 2.546.747	21	92
EC3	23,68%	\$ 3.696.367	18	76
EC4	25,97%	\$ 1.194.061	20	77
MA1	24,36%	\$ 3.370.500	19	78
MA2	30,77%	\$ 1.012.882	20	65
MA3	26,09%	\$ 1.725.794	18	69
LC1	17,33%	\$ 3.206.766	13	75
LC2	27,85%	\$ 956.778	22	79
SB1	9,09%	\$ 4.874.128	6	66
SB2	28,57%	\$ 7.393.318	36	126
AVG Asesor	23,95%	\$ 2.857.847	19,18	79,09

¹⁹ Fuente: Gabriela Valenzuela, directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central. Los cálculos se realizaron considerando 5 asesorías diarias.

Así, un asesor promedio del mercado en estudio atiende 79 clientes al año, de los cuales 19 aumentan sus ventas, lo que supone un 23,95% de la cartera. La magnitud de estos aumentos de ventas es, en promedio, de CLP\$2.857.847.

Una vez encontrado el promedio del mercado, se procede a determinar las brechas en el desempeño de cada asesor, por lo que se calcula la diferencia porcentual de este respecto al valor de referencia. Esto es

- Para valores porcentuales de v_{ij} : $Gap_{ij} = v_{ij} - \bar{v}_{ij}$ (1)
- Para valores no porcentuales de v_{ij} : $Gap_{ij} = \frac{v_{ij} - \bar{v}_{ij}}{\bar{v}_{ij}}$ (2)

donde v_{ij} es el valor que toma la variable j para el i -ésimo asesor. El resultado del gap ²⁰ de desempeño, para las variables en estudio, se muestra en la tabla 7.

Tabla 7: Benchmarking - Brechas en el desempeño de los asesores respecto al promedio de la industria

Indicador\Asesor	% Cartera con aumento de ventas	Monto de aumento en ventas/cliente en aumento [CLP/Empresa]	Nº de empresas con aumento de ventas/año	Nº total de clientes asesorados/año
EC1	2,92%	-48,95%	-6,16%	-15,29%
EC2	-1,12%	-10,89%	9,48%	16,32%
EC3	-0,26%	29,34%	-6,16%	-3,91%
EC4	2,03%	-58,22%	4,27%	-2,64%
MA1	0,41%	17,94%	-0,95%	-1,38%
MA2	6,82%	-64,56%	4,27%	-17,82%
MA3	2,14%	-39,61%	-6,16%	-12,76%
LC1	-6,61%	12,21%	-32,23%	-5,17%
LC2	3,90%	-66,52%	14,69%	-0,11%
SB1	-14,86%	70,55%	-68,72%	-16,55%
SB2	4,63%	158,70%	87,68%	59,31%

Con esto, se posee los insumos necesarios para calcular el tamaño de la oportunidad de mejora de cada Centro, la que corresponde una sumatoria de módulos de las brechas del desempeño de los asesores para el Centro respectivo. Luego, la oportunidad de mejora A_{jk} que posee el Centro k para el indicador j queda descrita por

$$A_{jk} = \sum_i \frac{|\text{mín}\{gap_{ijk}, 0\}|}{w_{ik}}$$

$$gap_{ijk} = \begin{cases} gap_{ij}, & \forall i \in k \\ 0 & \end{cases}$$

$$w_{ik} = \frac{c_{ik}}{\sum_i c_{ik}}$$

²⁰ Palabra en inglés utilizada de manera genérica para referirse a una brecha, apertura o espacio vacío entre dos puntos de referencia.

donde gap_{ij} está definido según (1) y (2), w_{ik} representa el peso del asesor i para el Centro k y c_{ik} la cantidad de clientes asesorados por el profesional i perteneciente al Centro k . Los resultados del cálculo del tamaño de la oportunidad de mejora se muestran en la tabla 8.

Tabla 8: Benchmarking - Tamaño de la oportunidad de mejora para cada indicador en estudio

Oportunidad por Centro	Estación Central	Las Condes	Maipú	San Bernardo
1. Porcentaje de la cartera con aumento de ventas	0,36%	1,60%	0,00%	2,16%
2. Número total de asesorados al año	4,46%	1,28%	7,69%	2,41%
3. Número de empresas con aumento de ventas	2,58%	7,80%	0,26%	5,34%
4. Monto de aumento de ventas por cliente	25,63%	16,95%	24,84%	0,00%

5.3.1 Análisis de los resultados del Benchmarking

En primer lugar, no sorprende que San Bernardo lidere en el indicador “Monto de aumento de ventas por cliente”, estando por sobre el promedio de mercado, debido a la forma en la que se origina este KPI²¹. Como se vio en el Capítulo 1, los clientes, al final del periodo de asesoría, deben declarar como han variado sus ventas y que porcentaje de dicho aumento se le atribuye al Centro. Dado que el Centro de Desarrollo de Negocios de San Bernardo posee 1 año más de operación que sus pares, se presume que sus clientes más antiguos otorgan mayor crédito al rol del Centro en el aumento de sus utilidades. Esta hipótesis la confirma la directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central, Gabriela Valenzuela, quién en una entrevista²² plantea

“Sí, los clientes valoran las asesorías. Hemos observado que clientes que llevan más tiempo en el Centro tienden a valorar más nuestro trabajo y eso se refleja en la profundidad²³ del impacto²⁴ que ellos declaran.”

Así, se sospecha que la variable temporal posee una fuerte injerencia sobre la brecha en el “Monto de aumento de ventas por cliente”, aunque no se descartan otras variables de influencia que se analizan en capítulos posteriores.

Como segunda observación, si bien existen diferencias por asesor en el indicador “Porcentaje de la cartera con aumento de ventas”²⁵, estas no se dan de manera sistemática en un mismo Centro, por lo que el tamaño de la oportunidad evidenciada es de menor magnitud en comparación con las correspondientes a los otros indicadores en estudio. Esto se explica, en parte, por la metodología de cumplimiento de metas que utilizan los Centros. Al respecto, la directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación

²¹ Sigla del inglés “key performance indicator” o indicador clave de desempeño.

²² Ver Anexo: Entrevista a directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central.

²³ En el rubro, profundidad hace referencia a la magnitud del aumento de ventas.

²⁴ En el rubro, impacto hace referencia a un aumento de ventas.

²⁵ Ver tabla 7

Central, Gabriela Valenzuela, declara en una entrevista²⁶ “...*primero se busca cobertura*²⁷, *después profundidad*.”²⁸, dejando en claro que actualmente se prioriza cumplir con el número de aumentos de venta esperado antes que con la magnitud de ellos.

En tercera instancia, sí existe un desbalance en cuanto al tamaño de la cartera de clientes. Gracias a lo visto en el Capítulo 1, se puede suponer que el método utilizado para la asignación de clientes a asesores podría tener injerencia en las brechas evidenciadas. El actual sistema prioriza la pertinencia del asesor respecto al dolor diagnosticado al cliente por sobre la equidad de los tamaños de las carteras de clientes, lo que podría sobrecargar a algunos asesores en determinados periodos.

Finalmente, se menciona el hecho de que, hasta el presente capítulo, no existe evidencia que permita vincular la oportunidad de mejora existente en el indicador “Número de empresas con aumento de ventas” a factores conocidos, situación que cambia en el capítulo que continúa.

5.4. Análisis de correlación entre indicadores en estudio y variables de operación

Una vez realizado el Benchmarking, se procede a explorar la relación entre los 4 indicadores de estudio y 11 variables de clientes y de operación del negocio. Esto con el propósito de evidenciar correlaciones que brinden directrices acerca de los aspectos relevantes a indagar en terreno, de manera que el rediseño posea una base empírica e impacte a la organización. Para llevar a cabo esto, como se vio en el Capítulo 4 de este documento, se utiliza el método de análisis de la matriz de correlación de Pearson, propuesto por Malhotra [4]. El output del cálculo de los coeficientes de correlación, así como los valores destacados se muestran en la tabla 9. El detalle de las variables utilizadas se encuentra contenido en el Anexo G.

Tabla 9: Análisis de correlaciones - Matriz de correlación de Pearson para indicadores y variables de estudio

Nombre variable	Pca	Prod	Pa	Nreqa	Pn1	Pnm	Mavc	Nav	Nc	Nn1	Nn2	Nn3	Htc	Tpc	Tcdc
Pca	1,00														
Prod	0,35	1,00													
Pa	0,63	0,26	1,00												
Nreqa	-0,74	0,19	-0,43	1,00											
Pn1	0,11	-0,11	-0,40	-0,20	1,00										
Pnm	0,46	0,18	0,23	-0,02	0,18	1,00									
Mavc	-0,34	0,68	-0,07	0,62	-0,13	-0,18	1,00								
Nav	0,75	0,84	0,51	-0,28	0,03	0,27	0,29	1,00							
Nc	0,25	0,91	0,23	0,21	-0,09	-0,04	0,69	0,83	1,00						
Nn1	0,23	0,29	-0,27	-0,12	0,90	0,16	0,18	0,40	0,36	1,00					
Nn2	0,25	0,81	0,44	0,17	-0,54	-0,12	0,57	0,73	0,88	-0,12	1,00				
Nn3	-0,80	0,04	-0,49	0,88	0,01	-0,01	0,56	-0,44	-0,01	-0,01	-0,13	1,00			
Htc	0,06	0,81	-0,03	0,48	0,14	0,26	0,77	0,56	0,74	0,45	0,51	0,37	1,00		
Tpc	-0,05	0,58	0,05	0,52	-0,17	0,11	0,43	0,37	0,61	0,08	0,57	0,25	0,56	1,00	

²⁶ Ver Anexo: Entrevista a directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central.

²⁷ Hace referencia al indicador “Número de empresas con aumento de ventas”

²⁸ En el rubro, profundidad hace referencia a la magnitud del aumento de ventas.

Tcdc	0,61	0,64	0,45	-0,03	-0,22	0,54	0,22	0,73	0,54	0,05	0,58	-0,29	0,55	0,19	1,00
------	------	------	------	-------	-------	------	------	------	------	------	------	-------	------	------	------

Como se aprecia en la tabla 9, es posible encontrar bastantes coeficientes de correlación altos²⁹, 32 para ser exactos. Sin embargo, no todos merecen ahondar en los detalles, ya sea por la naturaleza obvia de la interacción, o por no estar en línea con la temática del estudio. A modo de ejemplo, el indicador “Nc: Número de clientes asesorados en un año” posee un coeficiente de correlación de 0,91 respecto a la variable “Prod: Porcentaje del tiempo laboral que se ocupa en asesorías o actividades de vinculación con el medio”, lo que presenta una relación trivial debido a que si aumenta en número de clientes asesorados aumentará la demanda por asesorías, por lo que el tiempo dedicado a estas debería aumentar en similar proporción. Luego, se propone el análisis de los 5 coeficientes que aparecen destacados en verde en la tabla 9. Para comodidad del lector, se resume la situación resultante en la tabla 10, donde se puede apreciar relaciones interesantes.

Tabla 10: Análisis de correlaciones - Resumen de la matriz de correlaciones con los factores relevantes

Nombre de las variables	Descripción de las variables correlacionadas	Coefficiente de Correlación
Pca	Porcentaje de la cartera con aumento de ventas en un año	0,63
Pa	Porcentaje de la cartera activa con seguimiento presencial	
Pca	Porcentaje de la cartera con aumento de ventas en un año	-0,8
Nn3	Número de clientes asesorados N3/año	
Nav	Número de empresas con aumento de ventas en un año	0,83
Nc	Número de clientes asesorados en un año	
Mavc	Monto de aumento en ventas promedio de cada cliente asesorado [CLP/Empresa]	0,56
Nn3	Número de clientes asesorados N3/año	
Mavc	Monto de aumento en ventas promedio de cada cliente asesorado [CLP/Empresa]	0,77
Htc	Cantidad de Horas de asesorías en terreno promedio por cliente	

En primera instancia, existe correlación positiva entre el porcentaje de la cartera activa con seguimiento presencial y el porcentaje de la cartera con aumento de ventas. Esto permite desarrollar la hipótesis H1³⁰:

“Seguimientos presenciales con mayor periodicidad podrían mejorar el desempeño de los clientes y su cumplimiento de metas, logrando con mayor probabilidad un aumento en las ventas.”

Al parecer, una mayor frecuencia en los controles de seguimientos de metas podría influir positivamente en uno de los indicadores de interés. Por otro lado, el porcentaje de la cartera con aumento de ventas en un año está relacionado también, pero negativamente,

²⁹ Malhotra [4] planea que coeficientes de correlación menores que 0,3 son despreciables, recomendando utilizar los mayores a 0,5, valor que considera alto.

³⁰ El contraste de esta y otras hipótesis se realiza en el capítulo 5.5.3.

al número de clientes N3³¹. Como se mostrará posteriormente, esto se debe a que este tipo de clientes, por ser empresas constituidas y con prometedoras perspectivas de crecimiento, son más demandantes que sus pares N1 y N2³², requiriendo un mayor número de asesorías, capacitaciones, trabajo en terreno y reuniones de seguimiento, por lo que disminuyen significativamente el tiempo disponible para atender a los demás miembros de la cartera.

En segundo lugar, el monto de aumento en ventas promedio de cada cliente asesorado está correlacionado positivamente con la cantidad de clientes N3 de la cartera. Esto se debe a que, por lo general, este tipo de clientes experimentan aumentos explosivos en sus ventas, apalancando el indicador. Se considera esta variable de tipo exógeno, por lo que este hallazgo no contribuiría a la mejora de desempeño de los Centros. Aun así, parece interesante idear una metodología para atraer este tipo de clientes.

Una tercera observación, es que el monto de aumento en ventas promedio de cada cliente asesorado está positivamente correlacionado con la cantidad de Horas de asesorías en terreno promedio por cliente, lo que permite elaborar la hipótesis H2:

“Las asesorías en terreno son determinantes a la hora de agregar valor al negocio del cliente. El asesor puede otorgar recomendaciones más ajustadas a la realidad, impactando de mejor manera la organización objetivo, hecho que se ve reflejado en el indicador que mide la magnitud de los aumentos de ventas en los clientes.”

Finalmente, los resultados del análisis de correlaciones hacen suponer que la variable más relevante para empujar el número de empresas con aumento de ventas en un año al alza es la cantidad de clientes asesorados en un año. No obstante, como se verá en el capítulo 5.5.3.2., mejorar el indicador por esta vía encontraría limitantes en la capacidad de atención del Centro.

5.5. Estudio y rediseño del proceso de asesoría

5.5.1. Definición del rediseño

La operación de los Centros de Desarrollo de Negocios se lleva a cabo bajo una metodología establecida por Sercotec, que rige los protocolos que se debe seguir y la información que se debe centralizar, mediante el uso de formularios y el CRM Neoserra. Dentro de este marco no se pueden realizar modificaciones radicales, aun en el caso de implementarse nuevos formularios en algún Centro, los formatos oficiales provistos por Sercotec continuarían siendo el método oficial y obligatorio para guiar el proceso. Sin embargo, la existencia de esta situación no es suficiente para justificar una propuesta de rediseño incremental, por lo que se realiza una encuesta de satisfacción para explorar de manera aproximada la percepción de la calidad del servicio de asesoría provisto por los Centros de Desarrollo de Negocios operados por la Corporación Construyendo Mis Sueños. Como plantea Barros [3], un servicio de calidad aceptable justifica la implementación de un rediseño incremental, por sobre una reingeniería de base.

³¹ Véase Glosario: Cliente N3

³² Véase Glosario: Cliente N1 y Cliente N2

Como se menciona en el capítulo 4, se realiza una encuesta de satisfacción a clientes del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central, en la que participan 60 personas. La encuesta es enviada vía e-mail a la muestra de 345 clientes, teniéndose una tasa de respuesta del 17,4%. El resumen de los resultados de la encuesta se muestra en la tabla 11.

Tabla 11: Rediseño - Resultados encuesta de satisfacción

Atributos	Promedios	Desv. Estándar
Asesorías personales	6,5	0,8
Amabilidad y trato personal	6,8	0,58
Calidad de la ayuda entregada	6,5	0,93
Respuestas a dudas o consultas	6,5	1,03
Disponibilidad de tiempo	6,5	0,87
Charlas y talleres	6,2	1,06
Ubicación del centro	5,6	1,5
Espacio físico	6,2	1,05
Satisfacción general	6,4	0,98

Como se aprecia en la tabla 11, los clientes evalúan de manera excelente el servicio otorgado por el centro, logrando calificaciones altas en todos los aspectos del negocio, salvo la componente ubicación, la que presenta la mayor heterogeneidad en las respuestas. “Asesoría” es el segundo aspecto mejor evaluado después de “Amabilidad y trato”. De esta manera, los Centros operados por Construyendo Mis Sueños poseen una percepción positiva por parte de sus clientes, valorando la calidad de la atención.

Esto se confirma al calcular el *Net Promoter Score (NPS)*, según lo planteado por Frederick Reichheld [10]. El indicador, que tradicionalmente busca medir el grado de recomendación de los clientes con la compañía, se define como

$$NPS = p - d$$

donde p es el porcentaje de clientes *promotores*, es decir, quienes calificaron con nota 6 o 7 al Centro, y d es el porcentaje de clientes que calificaron con nota menor o igual a 4, también llamados *detractores*. Se consideró *neutrales* a aquellos clientes que señalaron

una satisfacción igual a 5. De esta forma, se consigue $NPS = 89\%$. Como valor de referencia, Reichheld estableció en *The one number you need to grow* que la mejor aerolínea de Estados Unidos alcanzaba un *Net Promoter Score* no superior al 60% [10], lo que sitúa al Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central en un excelente nivel de satisfacción.

Por todo lo dicho anteriormente, se justifica el uso de un enfoque de rediseño incremental. La arquitectura actual provista por el Sercotec será un factor determinante, por lo que se hace necesario un levantamiento y diagnóstico de la situación actual. Estos aspectos serán abordados en el capítulo siguiente.

Respecto a las Macros planteadas por Barros [3], el macroproceso en estudio es el conocido como Macro1 o Macroproceso de gestión, producción y provisión de un servicio. Dentro de esta Macro, se busca intervenir el proceso de Asesoría. Todo esto bajo una óptica de rediseño con levantamiento de la situación actual, distinguiéndolo de un proyecto de reingeniería completa.

5.5.2. Levantamiento

Para la realización del levantamiento del proceso se realizan visitas al Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central. Se tiene una charla de inducción con la asistente ejecutiva del Centro y posteriormente se acompaña a asesores en reuniones de asesoría y seguimiento. Luego, se realiza entrevistas semiestructuradas a la directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central, a una asistente ejecutiva, a 2 asesores junior y a un asesor senior. Las razones del uso de la metodología de entrevista mencionada se revisaron con anterioridad en capítulo 4.5.2 del presente documento. El propósito de las entrevistas es evidenciar aspectos de la operación que no son visibles mediante métodos de observación directa, además de obtener información valiosa de la perspectiva de los asesores respecto a la manera actual en la que funciona la organización.

Durante las siguientes secciones, donde se describe el proceso de asesoría, se hace referencia a distintos formularios que usan los Centros para su operación. El código asociado, así como una breve descripción de ellos se muestra en la tabla 12. La información de estos formularios se sube al CRM Neoserra. Sin embargo, siempre tienen una contraparte física, debido a los requerimientos del mandante, para fines de fiscalización.

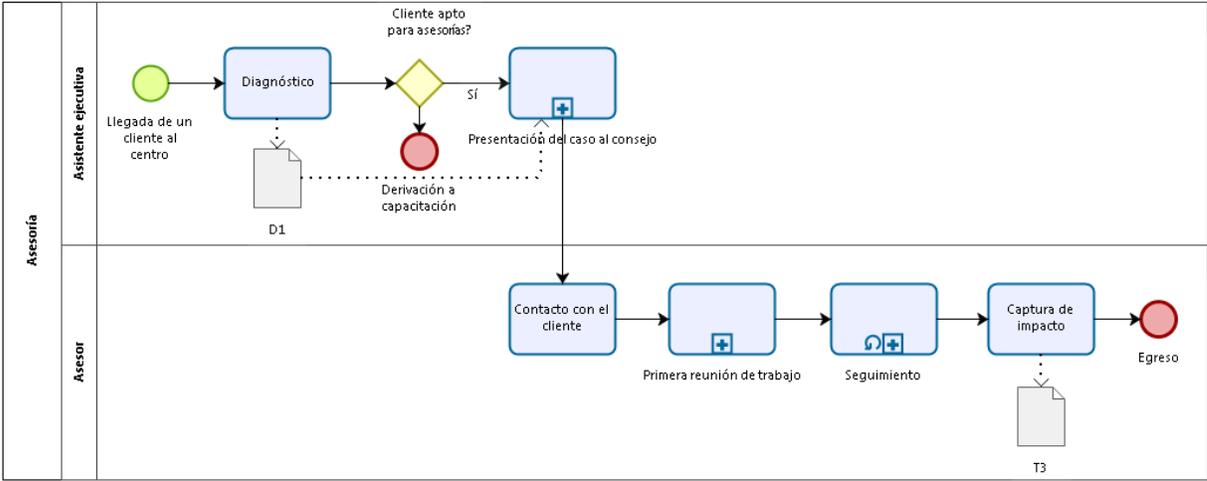
Tabla 12: Rediseño - Código y Descripción de los formularios

Código	Descripción del formulario
D1	Clasificación de nuevos clientes y contacto asociado
D2	Autoevaluación Emprendedor
D3	Visión del Centro y Solicitud de asesoramiento
D4	Evaluación de idea de negocio
D5	Evaluación de la empresa
D6	Plan de trabajo
D7	Acta de reunión y seguimiento

5.5.2.1. Proceso de asesoría

Como se mencionó anteriormente, el proceso de asesoría está contenido en la Macro 1, también llamada Macroproceso de gestión, producción y provisión de un servicio. Es el principal proceso que agrega valor para el cliente en los Centros de Desarrollo de Negocios. Como se aprecia en la Ilustración 3, el proceso inicia con la llegada de un cliente al Centro. Esto puede darse debido una demanda espontánea, ser referido por otro cliente, ser recomendado por instituciones vinculadas, entre otros motivos. Todo cliente nuevo debe pasar por un proceso de Diagnóstico, a cargo del asistente ejecutivo. Con ayuda del formulario D1, se realiza un diagnóstico preliminar el en que se clasifica al cliente de acuerdo a los 3 niveles existentes: N1 para emprendedores sin formalizar, N2 para empresas constituidas y N3 para clientes *gacela*³³. Una vez concluida la etapa de diagnóstico, si el cliente no está capacitado para continuar con el proceso de asesoría, es derivado a algún aliado vinculado afín para que le provea capacitación. En caso contrario, el cliente continúa hacia la presentación de su caso ante el consejo.

Ilustración 4: Rediseño – Diagrama del Proceso de Asesoría



Una vez concluido el *subproceso de presentación del caso al consejo*, el cliente ya posee un asesor a cargo, el que lo contacta para agendar primera reunión de trabajo. En el subproceso de *primera reunión de trabajo*, como se verá más adelante, se completa la mayoría de los formularios que se utilizan en los Centros de Desarrollo de Negocios y se desarrolla un plan de trabajo.

Una vez concluidas las etapas anteriores se continúa con el subproceso de *seguimiento*, en el que se revisan las tareas y plazos acordados en el plan de trabajo. El proceso de

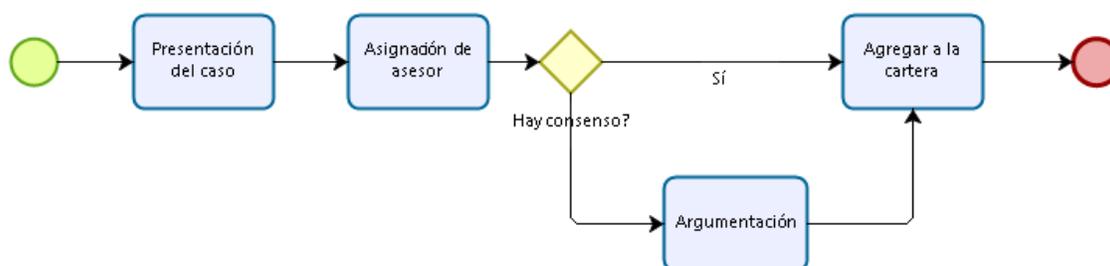
³³ Particular tipo de cliente N2 que posee condiciones propicias para crecer con fuerza, como lo es un claro modelo de negocios, estructura interna, estrategia, capital humano y financiero.

asesoría culmina con la declaración del cliente utilizando el formulario “T3 Encuesta de impacto económico”, en una tarea denominada “captura de impacto”. En esta declaración, el cliente manifiesta cómo evolucionó el negocio, cómo cambiaron las ventas y cuánto de este cambio lo atribuye a la influencia del Centro.

5.5.2.2. Subproceso de presentación del caso al consejo

Después de que se realiza el diagnóstico, si el cliente ha pasado el primer filtro, se presenta su caso ante el consejo, conformado por el/la directora/a y los asesores, tanto senior como junior, del Centro de Desarrollo de Negocios. En esta exposición, el/la asistente ejecutivo/a muestra las características del negocio del cliente, poniendo en la palestra los aspectos más relevantes. Por afinidad profesional y experiencia, los asesores se autoasignan al cliente. Si dos más asesores desean añadir al cliente a su cartera, presentan argumentos que apoyen la eventual adjudicación. Finalmente decide el consejo, aunque, por lo general, hay consenso sobre quien debería hacerse cargo del cliente. En la Ilustración 5 se muestra el modelo del subproceso en su totalidad.

Ilustración 5: Rediseño – Diagrama del Subproceso de presentación del caso al consejo

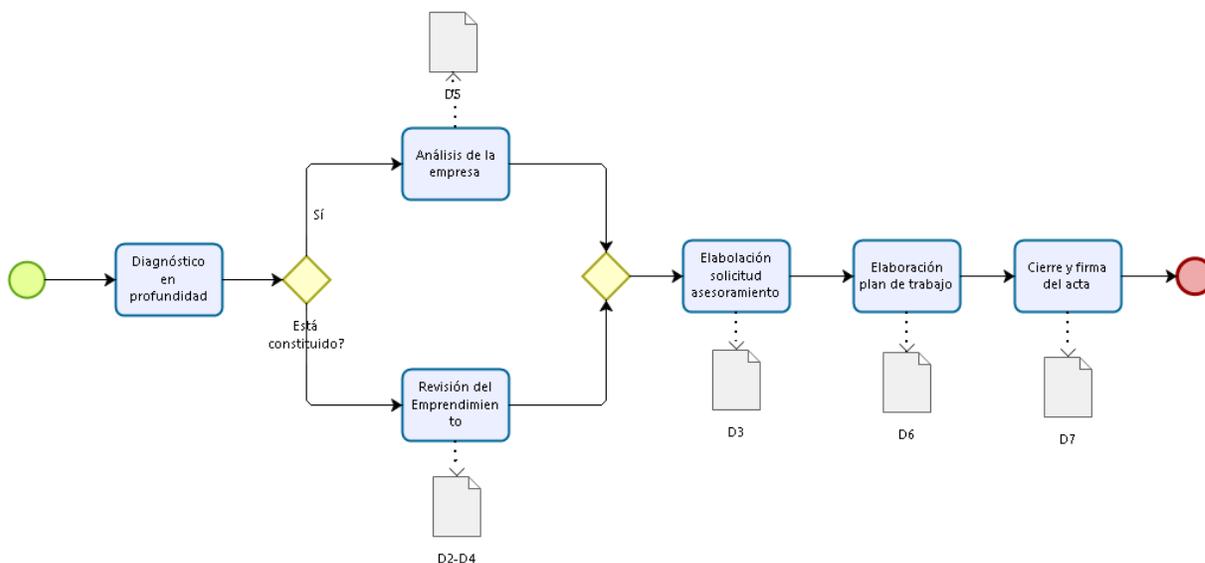


Powered by
bizagi
Modeler

5.5.2.3. Subproceso de primera reunión de trabajo

Después de que se añade un cliente a la cartera de un asesor, este debe llamarlo y agendar una primera reunión de trabajo. El diagrama del subproceso *primera reunión de trabajo* se muestra en la Ilustración 6. En dicho encuentro el asesor realiza un diagnóstico en profundidad y completa la documentación según el tipo de cliente. Si la clasificación del cliente corresponde a un emprendedor no formalizado N1 compete utilizar los formularios “D2 Autoevaluación Emprendedor” y “D4 Evaluación de idea de negocio”. En caso contrario, se trata de una empresa constituida, por lo que se utiliza el formulario “D5 Evaluación de la empresa”. Posteriormente, se debe formalizar la solicitud de asesoría con el llenado y firma del formulario “D3 Visión del Centro y Solicitud de asesoramiento”. Así, el asesor está en condiciones de diseñar un plan de trabajo en conjunto con el cliente, para los que se utiliza el formulario “D6 Plan de trabajo”. En esta tarea, asesor y cliente fijan labores y plazos de desarrollo, y se comprometen con su cumplimiento en los plazos estipulados. La reunión finaliza con el cierre, la motivación final y la firma del acta de la reunión, que utilizando el formulario “D7 Acta de reunión y seguimiento” respalda lo que en las conversaciones fue pactado.

Ilustración 6: Rediseño – Diagrama del Subproceso de primera reunión de trabajo

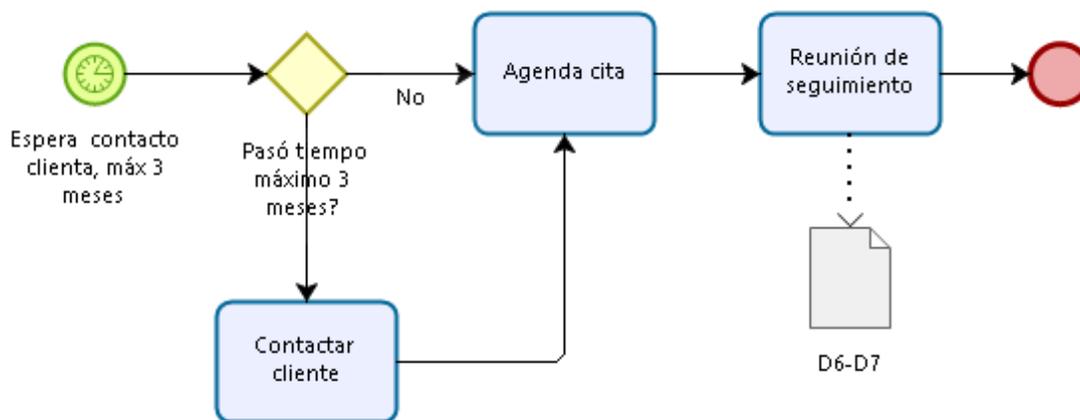


Powered by
bizagi
Modeler

5.5.2.4. Subproceso de seguimiento

Luego de la primera reunión con el cliente, este y su asesor deben dar cumplimiento al plan de trabajo pactado. En este plan se fija un plazo máximo de contacto para concretar una reunión de seguimiento, en un periodo no mayor a 3 meses. Esto se debe a que un cliente que no recibe asesoría presencial en un plazo mayor a 3 meses adquiere el carácter de “Inactivo”, afectando el cumplimiento de la meta de porcentaje de actividad de la cartera. Como muestra la Ilustración 7, el Subproceso de *Seguimiento* se inicia cuando el cliente contacta al asesor para confirmar la próxima asesoría presencial agendada o cuando expira el plazo máximo para adquirir el estatus de “Inactivo” equivalente a 3 meses. Si el cliente realizó el contacto de manera proactiva, dentro de los plazos acordados, se agenda la cita a la brevedad. En caso contrario, es el asesor quién tiene la responsabilidad de contactarlo, preferentemente vía telefónica o por e-mail, y acordar una reunión. Cuando al cliente asiste al encuentro, se realiza seguimiento al plan de trabajo que se acordó en conjunto, y se revisa las tareas que asesor y asesorado han realizado. Esto puede incluir modificaciones o una reformulación del formulario “D6 Plan de trabajo”. La reunión cierra con la firma del formulario “D7 Acta de reunión y seguimiento”, con el que se da por terminada la sesión. Algo importante que no debe pasar desapercibido por el lector, es que, como muestra la Ilustración 3, este subproceso es de carácter recursivo, lo que significa que continúa en ejecución hasta que una expresión booleana se cumple, es esta es “el cliente está listo para completar el formulario “T3 Encuesta de impacto económico”, que queda a juicio del asesor.

Ilustración 7: Rediseño – Diagrama del Subproceso de Seguimiento



Como se vio, el proceso de asesoría posee, en términos generales, una estructura clara y bien definida. Sin embargo, como se verá en el capítulo siguiente, posee algunos detalles que merecen análisis.

5.5.3. Diagnóstico

5.5.3.1 Conceptos nuevos que emergen de las entrevistas

Una vez levantado el proceso de asesoría y los subprocesos que lo componen, se analizan los conceptos que surgen a raíz de las entrevistas en profundidad. En la tabla 13 se muestra una matriz de análisis de los principales términos que emergieron de las conversaciones.

Tabla 13: Rediseño - Matriz de análisis de principales conceptos que surgen de las entrevistas

Concepto	Resumen de lo descrito literalmente
Planificación estratégica	<ul style="list-style-type: none"> • A mí me ha funcionado planificar el año desde el inicio. • Se definen metas de ventas y durante el año se ve dónde se requiere apoyo específico. • Si esto -planes de trabajo- no responde a una planificación estratégica del año, siempre estás reaccionando³⁴. • El éxito se debe a que tenemos una buena planificación estratégica, que decimos cobertura primero y después profundidad³⁵.

³⁴ El o la entrevistado/a se refiera a una manera reactiva de actuar, en vez de una proactiva.

³⁵ Refiriéndose al hecho de que se focaliza en cumplir las metas, para luego intentar resultados más ambiciosos una vez que está hecha la cobertura de estas.

Gestión de cartera	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene sus propias metodologías, yo todas las semanas hago seguimiento de cartera. • Con el seguimiento de cartera, lo que hacemos es proyectar cuando sacar el impacto. • Cada asesor realiza el seguimiento a su manera, ya sea usando Neoserra o Excel. • La gestión de cartera es importante para no inactivar al cliente.
Diagnóstico	<ul style="list-style-type: none"> • Creo que la clave es el diagnostico. Detectar cuál es el elemento que no le permite crecer al asesor. • La clave es el diagnóstico, porque hace el filtro y si no hace un buen filtro nos podemos llenar de clientes q no tienen proyección.

Como se aprecia en la tabla 13, a través de las entrevistas surgen 3 conceptos que no estaban considerados en el análisis inicial: Planificación estratégica, Gestión de Cartera y Diagnóstico de los clientes.

El concepto de planificación estratégica surge cuando los entrevistados son consultados acerca de las posibles causas del buen desempeño del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central³⁶, haciendo referencia tanto a la programación inicial del año, como a la necesidad de articular todas las asesorías a un cliente a través de un único hilo conductor. La mayoría de los entrevistados le atribuyó parte del éxito a la exigente planificación estratégica impulsada por la directora del Centro, a principio de cada año, proceso al que se destina de 4 a 6 semanas y que se realiza de manera colaborativa entre todos los miembros del equipo.

A su vez, el diagnóstico realizado por la asistente ejecutiva es declarado unánimemente como la tarea de mayor importancia en el proceso de asesoría. Se señala que la experiencia es esencial en esta fase para detectar las necesidades de los clientes y evaluar su capacidad de seguimiento de un plan de trabajo, ya sea por aspectos motivacionales o por capacidades técnicas. Aquellos clientes que necesiten apoyo técnico se les provee un curso que entrega herramientas básicas para el inicio de una carrera empresarios y/o son enviados a aliados vinculados que desarrollarán sus capacidades, permitiéndoles, en un futuro próximo, acceder a la asesoría una vez alcanzado el grado de madurez necesario.

Respecto al concepto de gestión de cartera, resulta un elemento fundamental en el cumplimiento de las metas impuestas por Sercotec. Gestión de cartera es el proceso de administrar los tiempos, las metas y los objetivos que posee un asesor con su cartera de clientes. El concepto está ligado con algunas problemáticas encontradas, se desarrolla con mayor profundidad en el apartado a continuación.

5.5.3.2 Problemáticas encontradas

En primer lugar, debido a que los Centros deben poseer un porcentaje determinado de la cartera de clientes activa, los asesores deben controlar los niveles de actividad de su cartera³⁷ y la plataforma utilizada no provee los elementos necesarios para realizar esta labor de manera exitosa. Actualmente, cada asesor gestiona su cartera utilizando una

³⁶ Se recuerda que en el capítulo 5.5.1 esto se evidenció mediante una encuesta de satisfacción

³⁷ Entiéndase como la cantidad de clientes que han recibido asesoría presencial en los últimos 3 meses.

planilla en Excel construida por él mismo y exclusivamente para estos fines. Algunos se apoyan en el CRM Neoserra que les permite verificar para cuando tienen su próxima cita con algún cliente. Sin embargo, no existe un sistema que alerte al asesor sobre niveles peligrosos de actividad ni que prediga, utilizando la información contenida en la plataforma, riesgos potenciales de fuga de clientes.

Otro aspecto muy importante de la gestión de cartera es el hecho de que permite identificar el momento oportuno para completar el formulario “T3 Encuesta de impacto económico”, también llamado “captura de impacto”. En palabras de un entrevistado:

“Una correcta gestión de cartera te ayuda a saber el momento en el que se debe capturar el impacto y cuanto de eso el cliente te lo adjudicará a ti. No hay una metodología para capturar el impacto, yo decido cuando capturarlo. Hay que ser súper estratégico ya que el impacto se mide en un mismo periodo de evaluación. Por ejemplo, de marzo a septiembre para dos años distintos.”

Un ejemplo que ayuda a aterrizar este aspecto es el siguiente. El cliente A en el año 2017 - año en el que llegó al centro, en el mes de marzo- tenía muy mal desempeño, por lo que recurrió a las asesorías del Centro de Desarrollo de Negocios X. El cliente A fue asesorado por el asesor B, perteneciente al Centro X, logrando que sus metas fueran aumentando de manera progresiva gracias a un plan de marketing implementado. Ya en el último trimestre del año 2017, el asesor B procede a completar el formulario “T3 Encuesta de impacto económico” en conjunto con A, para mostrar los frutos de la asesoría. El cliente A responsabiliza al Centro X el 100% de sus utilidades del periodo marzo 2017-octubre 2017, las que ascienden a 28UF, y que han aumentado de manera progresiva desde 1UF en abril 2017 a 7UF en octubre del mismo año. En el periodo marzo 2016-septiembre 2016, las utilidades del cliente a fueron de 2 UF en total. Sin embargo, este se adjudicó una licitación por 30 UF en octubre del año 2016. Por lo que el acumulado del periodo marzo 2016-octubre 2016 es de 32UF. De esta manera, si el asesor B completa el formulario en conjunto con su cliente en septiembre de 2017, tendrá un impacto de

$$\text{Impacto [mar17 – sep17]} = (28UF - 7UF) - 2UF = 19UF.$$

Por el contrario, si B decide completar el formulario en octubre de 2017 tendrá un impacto de

$$\text{Impacto [mar17 – oct17]} = 28UF - (2UF + 30UF) = -4UF.$$

Este valor de -4UF no reflejará el impacto que ha tenido la asesoría. De esta manera, decidir cuándo completar el formulario T3 es una actividad de gran relevancia, la que descansa 100% en las manos del asesor. Dado que existen metas del negocio asociadas al número de clientes con aumento de ventas y el monto de este aumento, el Centro debería proveer las herramientas adecuadas para identificar el momento ideal para completar el formulario T3.

En segunda instancia, se identifica que el Centro opera de bajo una metodología similar a lo que se realiza en los servicios de urgencia médica. Operan de manera reactiva, priorizando la urgencia del cliente, lo que da muy buenos resultados para necesidades imperiosas que tienen emprendedores y empresas, gracias al certero diagnóstico realizado

y la pertinencia del especialista que los asesora. Sin embargo, los planes de trabajo, por lo general, no incluyen una planificación estratégica a mediano plazo: rara vez duran más de 4 meses. De esta manera, 3 planes de trabajo realizados en un mismo año pueden no formar parte de una estrategia articulada para lograr objetivos más ambiciosos, si no que atacar dolores de manera reactiva. Kaplan y Norton [2] hacen hincapié en que la estrategia es la piedra angular de cualquier cambio que se busque hacer en las operaciones. Y esta estrategia es la que debe plasmarse en los planes de trabajo. Según estos autores, es esta discordancia la que provoca que no se consigan los resultados esperados, y no la falta de habilidad de asesores o motivación de los clientes.

En línea con lo anterior, según testimonios recogidos en las entrevistas en profundidad se plantea:

“A veces no se considera el impacto negativo que provoca un crecimiento explosivo en una organización que no está preparada para ello.”

Se observa que los planes de trabajo, bajo el incentivo de alcanzar las metas demandadas por Sercotec, pueden no considerar el impacto que provoca un aumento súbito en las ventas para organizaciones pequeñas, en las que los trabajadores realizan más de una labor, o donde la ausencia de un colaborador provoca cuellos de botellas de difícil solución. Con esto, Kaplan y Norton [2] señalan que esto, junto con lo planteado en el párrafo anterior, son dos caras de la misma moneda y ocurre cuando hay una discrepancia entre la operación y la estrategia, o cuando esta última no está del todo clara.

Por último, los resultados del análisis de correlaciones³⁸ hacen suponer que la variable más relevante para empujar el número de empresas con aumento de ventas en un año al alza es la cantidad de clientes asesorados en un año. Sin embargo, existe una limitante de capacidad. La dotación de personal de los Centros es determinada por estimaciones realizadas por Sercotec respecto a la demanda que tendrá el recinto, según la comuna en la que se emplaza, las comunas circundantes, el nivel del ecosistema de negocios en el que se encuentra, variables sociodemográficas, entre otros factores. De esta manera, métodos que aumenten significativamente la cantidad de clientes, como campañas de medios y otros métodos de *awareness*³⁹ quedan descartados al analizar las posibilidades de acción.

5.5.3.3. Mejores prácticas encontradas

La evidencia recopilada en la observación del proceso y las entrevistas sugiera la existencia de mejores prácticas que es necesario subrayar, y que son de deseable exportación hacia los otros Centros de Desarrollo de Negocios.

En primera instancia, a pesar de que Sercotec sugiere que asesores junior atiendan clientes de clasificación N1 y N2, y que asesores senior hagan lo propio con clientes N2 y N3, en el Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central esto no ocurre así. Desde hace más de un año, no se distingue entre asesores senior y junior a la hora de asignar un cliente a un profesional de asesoría, si no que operan en base a la experiencia, las

³⁸ Véase Capítulo 5.4: Análisis de correlaciones

³⁹ Palabra en inglés que denota el reconocimiento de una marca o compañía en la conciencia de las personas, el que se manifiesta a través del boca a boca o la simple preferencia de un producto o servicio.

motivaciones, las áreas temáticas de preferencia y la pertinencia con el negocio del asesorado. En palabras de su directora, esto ha permitido mejorar los indicadores y la estimular al equipo.

Un segundo hallazgo apunta a la importancia de la planificación estratégica como piedra angular en el inicio de un año de trabajo para un Centro de Desarrollo de Negocios. Al ser notificada por los resultados de la encuesta de satisfacción de los clientes del recinto de Estación Central, su directora plantea:

“No es coincidencia la posición que tenemos. Nos hemos preocupado de monitorear mes a mes y de apoyar a quienes estén más bajos. Estamos un mes y medio viendo como logramos las metas, como nos vamos a capacitar, definiendo punto por punto y planificamos la operación de cada uno.”

En el Centro de Estación Central, cada asesor hace una proyección mensual de cómo va a ir cumpliendo las metas. Se implementó una tarde libre para quienes cumplan con lo pactado y ha mejorado más de un 10%⁴⁰ el cumplimiento de los compromisos. Esta metodología también se ha utilizado con éxito en el Centro de Desarrollo de Negocios de San Bernardo.

Un tercer y último punto favorable es fijar el compromiso de subir semanalmente toda la información de los clientes y los formularios respectivos al CRM Neoserra. Esto brinda 2 importantes ventajas respecto a la competencia:

- Se puede realizar un seguimiento semanal en el CRM Neoserra permitiendo a los directores tomar mejores decisiones, como prestar apoyo o reaccionar ante urgencias tácticas.
- Permite reducir los periodos de sobrecarga laboral, balanceando el cumplimiento mensual de los protocolos.

Claro está que, a pesar de existir falencias operativas en los Centros de Desarrollo de Negocio, existen prácticas, como las que se revisó con anterioridad, que si se convierten en estándar pueden constituir un sello distintivo de los Centros de Desarrollo de Negocios operados por Construyendo Mis Sueños frente a la competencia.

5.5.3.4 Contraste de hipótesis con la evidencia

En el capítulo 5.4 se enunció 2 posibles hipótesis acerca de la correlación que existe entre 2 de los indicadores de interés:

H1: “Seguimientos presenciales con mayor periodicidad podrían mejorar el desempeño de los clientes y su cumplimiento de metas, logrando con mayor probabilidad un aumento en las ventas.”

H2: “Las asesorías en terreno son determinantes a la hora de agregar valor al negocio del cliente. El asesor puede otorgar recomendaciones más ajustadas a la realidad,

⁴⁰ Fuente: directora del Centro de Desarrollo de Negocios de Estación Central

impactando de mejor manera la organización objetivo, hecho que se ve reflejado en el indicador que mide la magnitud de los aumentos de ventas en los clientes.”

Respecto a H1 hay consenso unánime en que la relación existe, es decir, el aumento en la periodicidad de los seguimientos impacta positivamente la cantidad y monto de los aumentos de ventas. No obstante, los testimonios difieren en identificar la causa raíz. Mientras algunos entrevistados manifiestan que seguimientos más periódicos presionan al cliente a cumplir con los objetivos con mayor urgencia, aumentando la obtención de resultados y fidelizándolo, como indica la cita

“Creo que no hay novedad, la relación debería ser directa. Para mí, si mantienes una relación activa y fluida con tu cartera vas a conservar tus clientes, en el segundo año se ven los frutos del primero.”

, otros plantean que la mejora en el indicador se debe a que el cliente se sentirá más apoyado y, por ende, dará más crédito a Centro respecto al aumento en ventas experimentado. Al respecto, un entrevistado manifiesta:

“Una cartera más activa considera más al centro a la hora de declarar. A veces el cliente egresa y ya no es posible capturar el impacto.”

En resumen, H1 posee sustento empírico a raíz del juicio de expertos, lo que motiva considerar un aumento en la periodicidad y sistematización de los seguimientos a clientes.

En la otra mano, las consideraciones respecto a H2 son diametralmente opuestas, como indica la cita

“No estoy de acuerdo con el fenómeno que se muestra. No creo que porque se pase más en terreno aumente la profundidad del impacto. Esto se da más cuando hay temas más puntuales que revisar o cuando el cliente no puede asistir.”

La mayoría de los asesores piensa que clientes prometedores motivan a más asesorías en terreno, pues hay que ver procesos complejos con mayor detención, y de manera que se sientan apoyados para obtener un buen formulario “T3 Encuesta de impacto económico”. De esta manera, la evidencia muestra que H2 no posee sustento, y que las buenas características del emprendimiento o empresa, que de manera intrínseca moverá el indicador de aumento de ventas al alza, movilizaría también el número de asesorías en terreno en el mismo sentido.

5.5.4. Propuesta de Rediseño

El desarrollo de la propuesta de rediseño se enmarca en la metodología sugerida por Óscar Barros [3]. En lo sucesivo, se desarrollan los aspectos necesarios que culminan en el modelamiento del rediseño.

5.5.4.1. Dirección de cambio

Se propone un cambio menor al proceso de seguimiento revisado con anterioridad y la inclusión de un nuevo proceso de “planificación estratégica de la asesoría”. El objetivo de

las modificaciones propuestas es lograr una mejora en los indicadores “Porcentaje de la cartera con aumento de ventas”, “Número de empresas con aumento de ventas” y “Monto de aumento de ventas por cliente” de manera indirecta al mejorar la periodicidad de los seguimientos y al incorporar una planificación estratégica que sienta objetivos claros respecto al negocio del cliente y el rol de la asesoría, en un mediano plazo. Todo esto según lo planteado por Zook [1], quien establece que, para iniciar un camino hacia el crecimiento sostenido, la estrategia debe ser el pilar motor.

5.5.4.2. Tecnologías habilitantes

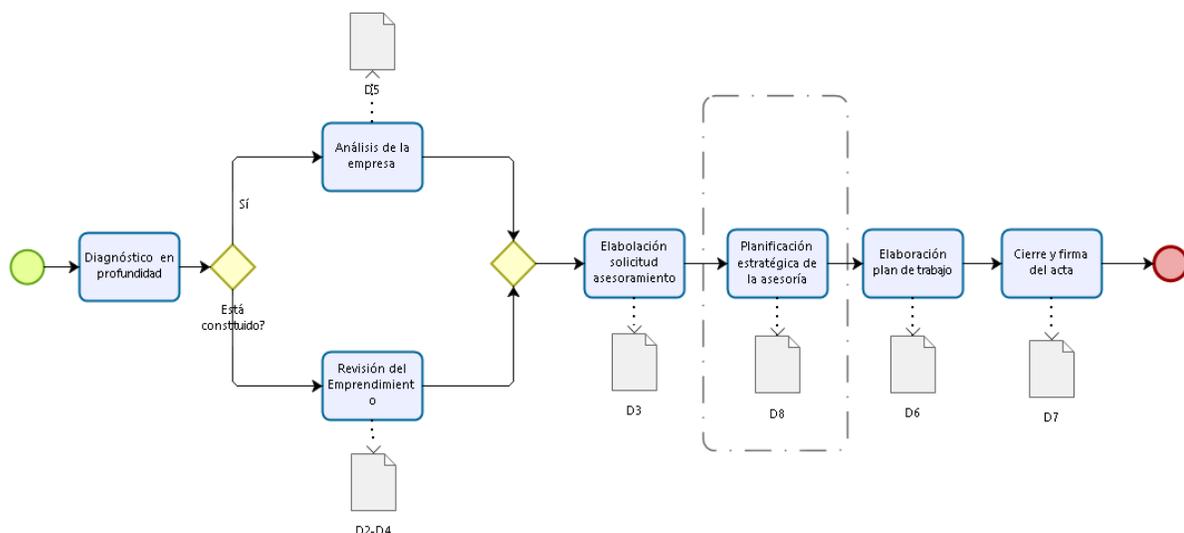
La tecnología que habilita el funcionamiento del rediseño es el actual CRM que opera en los Centros de Desarrollo de Negocios de todo el país: el CRM Neoserra. Debido a que el rediseño incluye el uso de un nuevo formulario “D8 Planificación estratégica de la asesoría”, como se verá en el capítulo siguiente, se considera Microsoft Excel como otra tecnología habilitante, para levantar la información contenida en el formulario D8 hasta que el nuevo formulario no se transforme en el estándar, permitiendo su compatibilidad con el CRM en uso.

5.5.4.3. Modelamiento del rediseño

Rediseño del Subproceso de primera reunión de trabajo

La principal modificación que realiza el rediseño del subproceso *primera reunión de trabajo* es la inclusión del uso del formulario “D8 Planificación estratégica de la asesoría”. Análogamente respecto al Subproceso original, después de que se añade un cliente a la cartera de un asesor, este debe llamarlo y agendar una primera reunión de trabajo. En dicho encuentro el asesor realiza un diagnóstico en profundidad y completa la documentación según el tipo de cliente. Después de firmar la solicitud de asesoramiento, contenida en el formulario D3, como muestra la Ilustración 8, se procede a completar el formulario “D8 Planificación estratégica de la asesoría”. Este formulario, que se detalla en el Anexo I, permite al asesor y al cliente realizar en conjunto una planificación estratégica de las asesorías, fijando un objetivo a mediano plazo que será el fin último de las asesorías. Luego, y de manera equivalente a la situación original, el asesor está en condiciones de proponer un plan de trabajo que esté ligado a la estrategia antes desarrollada, para los que se utiliza el formulario “D6 Plan de trabajo”, el que mantiene su validez. En esta tarea, asesor y cliente fijan labores y plazos de desarrollo, y se comprometen con su cumplimiento en los plazos estipulados, al igual que en proceso original. Como solicita el protocolo, también es necesario un cierre y la firma del acta de la reunión, para lo que se utiliza el formulario “D7 Acta de reunión y seguimiento”.

Ilustración 8: Rediseño – Diagrama del rediseño del Subproceso de primera reunión de trabajo



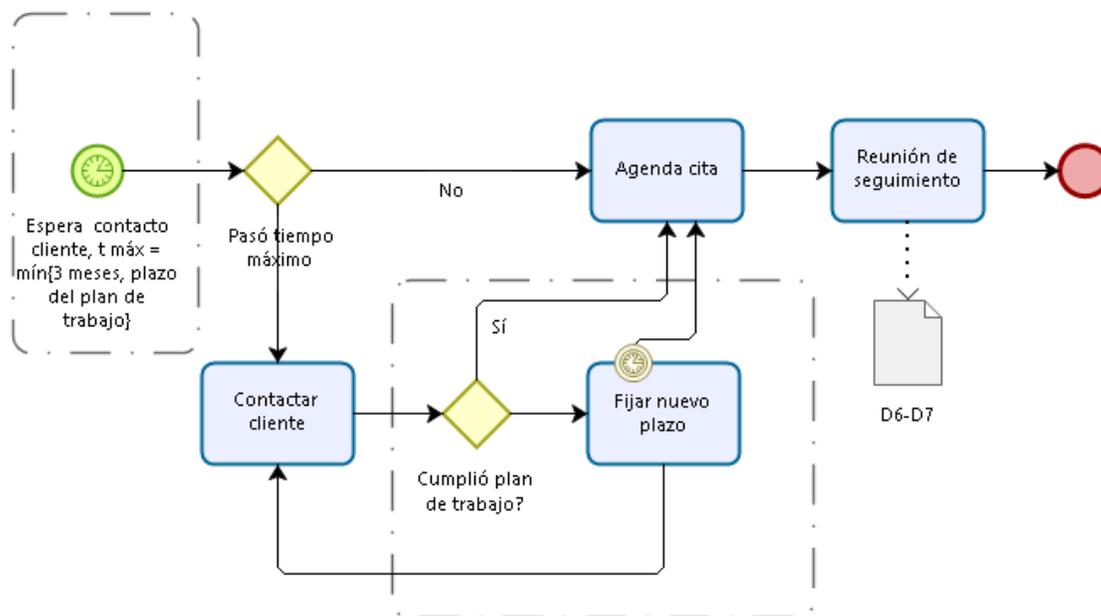
Powered by
bizagi
Modeler

Rediseño del Subproceso de seguimiento

Análogamente al caso original, en el plan de trabajo se estipula los plazos límite para las tareas respectivas y la fecha en la que debe concretarse la próxima reunión de seguimiento, en un horizonte no mayor a 3 meses. Como muestra la Ilustración 8, la nueva versión del Subproceso de *Seguimiento* se inicia cuando el cliente contacta al asesor para confirmar la próxima asesoría presencial agendada o cuando transcurre un periodo de tiempo igual al mínimo entre el plazo máximo para adquirir el estatus de “Inactivo”, equivalente a 3 meses, y el máximo plazo de cumplimiento del plan de trabajo. Esta modificación se introduce con la finalidad de acelerar el encuentro presencial entre cliente y asesor en aquellos casos donde ha expirado el horizonte máximo para la revisión del plan de trabajo y las tareas asignadas. Si el cliente realizó el contacto de manera proactiva, dentro de los plazos acordados, se agenda la cita a la brevedad. En caso contrario, ha transcurrido el tiempo límite de ejecución del plan de trabajo y es el asesor quién tiene la responsabilidad de contactarlo, preferentemente vía telefónica, mensajería instantánea o vía e-mail. Este contacto tiene por función verificar si el cliente ha cumplido con las tareas asignadas. En caso de que el cliente haya completado los compromisos contraídos, se agenda una cita presencial a la brevedad. En caso contrario, se fija un nuevo plazo para que concrete las tareas pendientes de manera de que el plazo original más la holgura no exceda los 3 meses. De esta manera, se puede flexibilizar el plazo sin que perjudique los indicadores de actividad de clientes. Cuando al cliente asiste al encuentro, se realiza seguimiento al plan de trabajo que se acordó en conjunto, y se revisa las tareas que asesor y asesorado han completado. Esto puede incluir modificaciones o una reformulación del formulario “D6 Plan de trabajo”, de manera análoga al caso original. La reunión cierra de igual manera con la firma del formulario “D7 Acta de reunión y seguimiento”, con el que se da por terminada la sesión. Como podrá notar el lector en la Ilustración 9, este subproceso continúa siendo de carácter recursivo, lo que significa que continúa en ejecución hasta que

se cumple la expresión booleana mencionada con anterioridad: “el cliente está listo para completar el formulario “T3 Encuesta de impacto económico””.

Ilustración 9: Rediseño – Diagrama del rediseño del Subproceso de seguimiento



Powered by
bizagi
Modeler

Se espera que con el rediseño de los 2 subprocesos expuestos anteriormente mejoren los indicadores de “Porcentaje de la cartera con aumento de ventas”, “Número de empresas con aumento de ventas” y “Monto de aumento de ventas por cliente”, debido a

- la relación más fluida entre asesor y cliente que genera la inclusión formal de un nuevo canal de comunicación, la mensajería instantánea
- el rol más proactivo del asesor en el seguimiento y cumplimiento del plan de trabajo.

No obstante, el mayor impacto que se espera proviene de la inclusión del nuevo formulario D8 que provee herramientas básicas para la elaboración de un plan estratégico para el desarrollo de asesorías. Se espera un impacto considerable en el mediano plazo, creciente en la medida que los asesores adopten la nueva herramienta y ahonden en su aplicación, y en la utilización de técnicas similares de planificación estratégica.

6. Conclusiones

Los Centros de Desarrollo de Negocio se han convertido en un vehículo para el cumplimiento de sueños y metas de pequeños y microempresarios. Estas instituciones han cambiado el paradigma de “lo público”, permitiendo acceder a asesorías de calidad, de manera oportuna, a la medida y a costo cero. El desarrollo de estos Centros ha creado un mercado en el que participan instituciones con vasta experiencia y trayectoria en asesorías a micro y pequeños empresarios. En esta línea, buscar estrategias para mejorar la operación y la calidad del servicio otorgado se vuelve una necesidad, y este trabajo pretende ser un aporte para solidificar la posición de Corporación Construyendo Mis Sueños frente a sus competidores.

Gracias al Benchmarking realizado, se verificó que todos los Centros operados por Construyendo Mis Sueños tiene oportunidades de mejora. Existen mejores prácticas en las organizaciones y el presente trabajo se exploró y recomendó la sistematización de algunas de ellas.

Es importante contrastar los resultados numéricos con lo que ocurre diariamente en la operación. Técnicas como las entrevistas semiestructuradas facilitan la entrega de información por parte de los involucrados en el proceso, y posee ventajas respecto a técnicas más rígidas, permitiendo al investigador ahondar más allá de lo evidente.

El análisis de correlaciones mostró ser una efectiva técnica exploratoria, pero no debe utilizarse como información concluyente. Al ser contrastadas las hipótesis, que surgieron a raíz de los resultados de las variables correlacionadas, con la opinión de los expertos, se pudo corroborar la importancia de entender la dirección de la causalidad, descartando la creencia de que un mayor número de asesorías en terreno impactaría positivamente el monto de los aumentos de venta logrados.

Se evidenció la gestión de cartera como un factor relevante en la operación, y como uno de los grandes hallazgos del presente trabajo. La carencia de una herramienta estándar de gestión de cartera crea una brecha potencial entre los asesores, beneficiando aquellos con más experiencia en los procesos de captura de impacto⁴¹. Estos serán quienes darán con mayor probabilidad con el momento propicio para completar la encuesta de impacto económico, obteniendo mejores indicadores.

La planificación estratégica mostró ser el principal factor ausente a la hora de llevar a cabo las asesorías. Sin una correcta planificación alineada con objetivos de mediano plazo, los distintos planes de trabajo desarrollados a lo largo del año no tienen sinergia entre sí, llevando todo el proceso a un estado subóptimo. El rediseño apuntó a ser una mejora incremental de esta problemática, en ningún caso un cambio dramático en la forma en la que operan los Centros.

Finalmente, es natural que los cambios propuestos encuentren resistencia, como en todo proceso de rediseño. En esta línea, será fundamental el liderazgo ejercido por los directores de los Centros de Desarrollo de Negocio y el rol articulador de la Corporación Construyendo Mis Sueños para facilitar la implementación de medidas que buscan, de

⁴¹

manera desinteresada, y siendo el cénit de la motivación de este trabajo, el bienestar, el crecimiento y la prosperidad de los micro y pequeños empresarios del todo el país.

7. Recomendaciones y futuras líneas de investigación

Como se mencionó con anterioridad, la falta de un sistema estándar de gestión de cartera perjudica a los asesores en general, ocasionando el gasto de horas laborales en desarrollar por sí solos una metodología de gestión de cartera contra la marcha. Un sistema de gestión de cartera centralizado podría reducir los tiempos asociados a coordinación con clientes, gestión de captura de impactos, nivelación de los niveles de actividad de la cartera, entre otros. Por todo lo sobredicho, se recomienda para trabajos futuros el desarrollo de una plataforma que permita gestionar adecuadamente la cartera de clientes, de manera de tener un sistema inteligente que sugiera momentos propicios para la toma de impacto y que detecte, gracias a patrones de comportamiento, a clientes con riesgo de fuga. Se sugiere, dado el volumen y la complejidad de los datos contenido en el CRM Neoserra, que se utilice enfoques como Machine Learning.

Otra línea de investigación sugiere realizar un estudio nacional de desempeño de asesores y Centros de Desarrollo de Negocios. Para lograrlo, se puede utilizar técnicas de recolección de datos para estudios de mercado estilo Nielsen: solicitar datos a todos los participantes del mercado para realizar un estudio de productividad de centros y asesores, y de eficacia de los operadores. Los resultados son clasificados y ordenados según el desempeño, entregándose a los participantes del estudio su posición relativa respecto a los demás competidores. Esta metodología se utiliza con éxito en estudios en diversas materias, como bandas salariales y participación de mercado.

Finalmente, se recomienda también realizar un estudio etnográfico que complemente el trabajo acá realizado y que incluya todos los Centros de Desarrollo de Negocios operados por Construyendo Mis Sueños. La etnografía privilegia el acercamiento a la lógica que tiene el comportamiento del otro. Tiene como técnicas principales la observación, la entrevista etnográfica, las historias de vida y los cuadernillos o bitácoras. Con esto se busca conocer más de cerca a los asesores y a clientes, de manera de avanzar hacia una estandarización de los procesos en todos los recintos que están bajo el alero de la corporación.

8. Glosario

Cientes N1: Emprendedor no formalizado

Cliente N2: Empresario que posee una empresa constituida

Cliente N3: Cliente especial, del tipo N2, que posee condiciones que le permiten crecer rápidamente, como redes de apoyo, estructura interna, modelo de negocios, financiamiento, etc. También llamados “clientes gacela”.

Impacto: Aumento de ventas desde CLP\$1.

Profundidad: Magnitud de un impacto.

Captura de impacto: Proceso de firma del formulario T3, en que el cliente declara los aumentos de ventas que ha tenido durante el proceso de asesoría, y qué porcentaje se lo atribuye al Centro de Desarrollo de Negocios.

9. Bibliografía

- [1] Zook, Chris. “Profit from the Core: Growth Strategy in an Era of Turbulence”. Harvard Business Press, 2001.
- [2] Kaplan, Robert; Norton David. “Cómo dominar el sistema de gestión”. Harvard Business Review, 2008.
- [3] Barros, Oscar. “Rediseño de procesos mediante el uso de patrones”. Dolmen Ediciones, 2000.
- [4] Malhotra, Naresh. “Investigación de Mercados”. Pearson Educación, 2008.
- [5] Webster, Andrew. “The Benchmarking Handbook”, Emereo Publishing, 2016.
- [6] McKinsey & Company. Insights. [En línea] <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix> [Consulta 23/08/2018]
- [7] Sercotec. Centros de Desarrollo de Negocios [En línea] <https://centroschile.sercotec.cl/qui%C3%A9nes-somos> [Consulta 01-08-2018]
- [8] Construyendo Mis Sueños. Quiénes Somos [En línea] <http://construyendomissuenos.cl/nosotros/quienes-somos/> [Consulta 01-08-2018]
- [9] Krippendorff, Kaihan; Rivera, Ana María. “Generar estrategias por medio de patrones”. Harvard Business Review, 2004.
- [10] Reichheld, Frederick. “The one number you need to grow”. Harvard Business Review, 2004.

10. Anexos

Anexo A: Listado de Centros de Desarrollo de Negocios, región a la que pertenecen y operador

<i>CENTRO</i>	<i>REGION</i>	<i>OPERADOR</i>
<i>PUENTE ALTO</i>	RM	Universidad Central
<i>PUDAHUEL</i>	RM	Universidad Central
<i>COLINA</i>	RM	Santiago Innova
<i>LA FLORIDA</i>	RM	FUNDES Chile
<i>TALAGANTE</i>	RM	CODESSER
<i>QUILICURA</i>	RM	INACAP
<i>SAN BERNARDO</i>	RM	Construyendo Mis Sueños
<i>LAS CONDES</i>	RM	Construyendo Mis Sueños
<i>ÑUÑO A</i>	RM	FUNDES Chile
<i>INDEPENDENCIA</i>	RM	Universidad Central
<i>MAIPU</i>	RM	Construyendo Mis Sueños
<i>SANTIAGO</i>	RM	Santiago Innova
<i>MELIPILLA</i>	RM	CODESSER
<i>ESTACION CENTRAL</i>	RM	Construyendo Mis Sueños
<i>ARICA</i>	Arica y Parinacota	Universidad de Tarapacá
<i>IQUIQUE</i>	Tarapacá	Universidad de Tarapacá
<i>POZO ALMONTE</i>	Tarapacá	UNAP
<i>CALAMA</i>	Antofagasta	INACAP
<i>ANTOFAGASTA</i>	Antofagasta	INACAP
<i>COPIAPO</i>	Atacama	CCIRA
<i>VALLENAR</i>	Atacama	CODESSER
<i>LA SERENA</i>	Coquimbo	CODESSER
<i>ILLAPEL</i>	Coquimbo	CODESSER
<i>OVALLE</i>	Coquimbo	CODESSER
<i>QUILLOTA</i>	Valparaíso	PUCV
<i>ACONCAGUA</i>	Valparaíso	PUCV
<i>SAN ANTONIO</i>	Valparaíso	UV
<i>VALPARAISO</i>	Valparaíso	CRCV
<i>SANTA CRUZ</i>	O'Higgins	CAE FJAH
<i>RANCAGUA</i>	O'Higgins	INGEPLUS
<i>SAN FERNANDO</i>	O'Higgins	INACAP
<i>LINARES</i>	Maule	Universidad Santo Tomás
<i>TALCA</i>	Maule	INGEPLUS
<i>CURICO</i>	Maule	INACAP
<i>CAUQUENES</i>	Maule	Universidad Católica del Maule
<i>CAÑETE</i>	BioBío	CORPARAUCO
<i>CONCEPCION</i>	BioBío	TecnoServe Chile

<i>LOS ANGELES</i>	BioBío	Universidad de Concepción
<i>CHILLAN</i>	BioBío	CODESSER
<i>ANGOL</i>	Araucanía	UNAP
<i>TEMUCO</i>	Araucanía	UFRO
<i>VILLARRICA</i>	Araucanía	UFRO
<i>VALDIVIA</i>	Los Ríos	UACH
<i>LA UNION</i>	Los Ríos	UACH
<i>PUERTO MONTT</i>	Los Lagos	UACH
<i>OSORNO</i>	Los Lagos	CODESSER
<i>CHILOE</i>	Los Lagos	UFRO
<i>COYHAIQUE</i>	Aysén	INACAP
<i>PUERTO AYSEN</i>	Aysén	INACAP
<i>PUNTA ARENAS</i>	Magallanes	UMAG
<i>PUERTO NATALES</i>	Magallanes	INACAP

Fuente: SERCOTEC [7]

Anexo B: Entrevista con Directora Ejecutiva de Construyendo Mis Sueños

Datos del entrevistado	
Nombre:	
Cargo:	
Preguntas	
	1. ¿Cómo es el mix de productos de CMS?
	2. ¿Cuál es la importancia relativa que cada componente del mix?
	3. ¿Cuáles son los indicadores que considera más relevantes? ¿Por qué?
	4. ¿Cómo se generan las metas de los centros?

Anexo C: Entrevistas a asesores, directores de CDN y asistentes ejecutivos.

Datos del entrevistado	
Nombre:	
Cargo:	
Preguntas	
	1. ¿Cómo es el proceso de asesoría y qué etapas tiene?
	2. ¿Cuáles etapas considera usted que son de mayor importancia?
	3. ¿Cuál es el proceso de seguimiento? ¿Cuáles son sus estándares?
	4. ¿En qué consisten las asesorías en terreno? ¿Cuál es el protocolo?
	5. ¿Qué se considera como cliente activo?
	6. ¿Cuáles son los factores que, en su opinión, llevan a una buena asesoría?
	7. ¿Cuáles son los 2 factores que más cree que contribuye al % de clientes con aumento de ventas, por asesor?

	8. ¿Cuáles son los 2 factores que cree aumentan en mayor medida el monto del aumento de ventas por cliente?
	9. Empíricamente, ¿qué falencias ha notado en el modelo actual de operación, en consultoría?
	10. Una buena parte de los asesores de EC poseen rendimientos sobre el promedio de la industria, ¿a qué se lo atribuye? Dar datos del estudio de satisfacción.
	11. Estamos estudiando el indicador “Porcentaje de clientes de la cartera con aumentos de ventas”. Este se encuentra positiva y fuertemente correlacionado con el indicador “Porcentaje de la cartera activa”. ¿Cómo lo interpreta?
	12. Estamos estudiando el indicador “Monto de aumento de ventas al año, por cliente, fruto de la asesoría del centro”. Este se encuentra positiva y fuertemente correlacionado con “Cantidad de horas de asesorías en terreno, por cliente”. ¿Cómo lo interpreta?

Anexo D: Benchmarking: Matriz de cálculo del promedio del mercado

Asesor\indicador	% Cartera con aumento de ventas	Monto de aumento en ventas/cliente en aumento [CLP/Empresa]	N° de empresas con aumento de ventas/año	N° total de clientes asesorados/año
EC1	26,87%	\$ 1.458.974	18	67
EC2	22,83%	\$ 2.546.747	21	92
EC3	23,68%	\$ 3.696.367	18	76
EC4	25,97%	\$ 1.194.061	20	77
MA1	24,36%	\$ 3.370.500	19	78
MA2	30,77%	\$ 1.012.882	20	65
MA3	26,09%	\$ 1.725.794	18	69
LC1	17,33%	\$ 3.206.766	13	75
LC2	27,85%	\$ 956.778	22	79
SB1	9,09%	\$ 4.874.128	6	66
SB2	28,57%	\$ 7.393.318	36	126
AVG Asesor	23,95%	\$ 2.857.847	19,18	79,09

Anexo E: Benchmarking: Brechas por asesor respecto al promedio de mercado

Indicador\Asesor	% Cartera con aumento de ventas	Monto de aumento en ventas/cliente en aumento [CLP/Empresa]	N° de empresas con aumento de ventas/año	N° total de clientes asesorados/año
EC1	2,92%	-48,95%	-6,16%	-15,29%
EC2	-1,12%	-10,89%	9,48%	16,32%
EC3	-0,26%	29,34%	-6,16%	-3,91%
EC4	2,03%	-58,22%	4,27%	-2,64%

MA1	0,41%	17,94%	-0,95%	-1,38%
MA2	6,82%	-64,56%	4,27%	-17,82%
MA3	2,14%	-39,61%	-6,16%	-12,76%
LC1	-6,61%	12,21%	-32,23%	-5,17%
LC2	3,90%	-66,52%	14,69%	-0,11%
SB1	-14,86%	70,55%	-68,72%	-16,55%
SB2	4,63%	158,70%	87,68%	59,31%
AVG Asesor	23,95%	\$ 500.716	19,18	79,09

Anexo G: Descripción de las variables en la matriz de coeficientes de correlación

Nombre Variable	Descripción
Pca	Porcentaje de la cartera con aumento de ventas en un año
Prod	Porcentaje del tiempo laboral que se ocupa en asesorías o actividades de vinculación con el medio
Pa	Porcentaje de la cartera activa con seguimiento presencial
Nreqa	Número de horas de asesoría requerido para producir un aumento de ventas a 1 cliente
Pn1	Porcentaje de Clientes N1 ⁴²
Pnm	Porcentaje de Clientes que no se declara masculino
Mavc	Monto de aumento en ventas promedio de cada cliente asesorado [CLP/Empresa]
Nav	Número de empresas con aumento de ventas en un año
Nc	Número de clientes asesorados en un año
Nn1	Número de clientes asesorados N1/año
Nn2	Número de clientes asesorados N2/año
Nn3	Número de clientes asesorados N3/año
Htc	Cantidad de Horas de asesorías en terreno promedio por cliente
Tpc	Cantidad de horas de preparación de Asesorías, en promedio, por cliente
Tcdc	Cantidad de horas de Asesorías de contacto directo, en promedio, por cliente

Anexo H: Formato de la encuesta de Satisfacción de los clientes:

1. Correo electrónico.

2. Indique su sexo.

Masculino.

Femenino.

3. ¿Cuál es su nacionalidad?

⁴² Véase Capítulo 8: Glosario – Cliente N1

- Chileno.
 - Otra: _____
4. ¿Cuál es su comuna de residencia?
- Santiago
 - Providencia
 - Estación Central
 - San Miguel
 - Otra: _____
5. ¿Cuál es su nivel de estudios alcanzado?
- No tiene
 - Enseñanza básica
 - Enseñanza media
 - Técnico profesional
 - Universitaria
 - Magíster/Doctorado
 - Otra: _____
6. ¿Cuál es el estado actual de su emprendimiento/empresa?
- En proceso de formalización.
 - Formalizada (constituida legalmente).
 - No Formalizada (Negocio informal).
 - Otra: _____
7. ¿En qué rubro se caracteriza su negocio?
- Comercio al por menor.
 - Comercio al por mayor.
 - Manufactura no metálica.
 - Manufactura metálica.
 - Transporte.
 - Almacenamiento.
 - Comunicaciones.
 - Servicios
 - Otro: _____
8. ¿En qué área(s) esperaba que el CDN impactara o ayudase en su proyecto?
- Administrativa.
 - Logística/Operacional.

- Financiera.
- Mercadotecnia (Atracción de clientes, desarrollo de productos, publicidad)
- Legal.
- Recursos humanos.
- Gestión del negocio
- Otra: _____

9. ¿Cuáles eran sus expectativas del CDN? (puede optar por más de una)

- Entregar financiamiento.
- Asesoría/capacitación gratuita.
- Entrega de redes de contactos.
- Otro: _____

10. ¿Hace cuánto se asesora/capacita con el centro?

- No estoy siendo asesorado (Filtro 1: Entregar formulario)
- Hace 2 semanas o menos. (Filtro 1: Entregar formulario)
- Hace 1 mes o menos. (Filtro 1: Entregar formulario)
- Hace 3 meses o menos.
- Hace 6 meses o menos.
- Hace 9 meses o menos.

11. ¿Cuántas sesiones de asesoría/capacitación ha tenido?

- a. menos de 3.
- b. entre 3 y 5.
- c. entre 6 y 8.
- d. entre 9 y 11.
- e. más de 12.

12. ¿Qué factores consideran que son los más destacables respecto al Centro de Desarrollo de Negocios? (Seleccione 3)

- Disponibilidad para responder inquietudes.
- Calidad de las charlas y talleres.
- Amabilidad y el trato del personal.
- Accesibilidad del lugar.
- Personalización del servicio.
- Comunicación constante acerca de las actividades y capacitaciones.
- Servicio entregado de forma gratuita

13. ¿En qué área(s) el CDN ha impactado o ayudado en su proyecto?

- Administrativa.

- Logística/Operacional.
- Financiera.
- Mercadotecnia (Atracción de clientes, desarrollo de productos, publicidad)
- Legal.
- Recursos humanos.
- Gestión del negocio
- Otra: _____

14. Considerando una escala del 1 al 7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con respecto al centro en cuanto a los siguientes aspectos?

Asesorías personales.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Amabilidad y trato personal.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Calidad de la ayuda entregada.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Respuestas a dudas/consultas.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Disponibilidad de tiempo.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Charlas y talleres.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Ubicación del centro.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Espacio físico.

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

15. ¿Qué mejoraría respecto a las **asesorías personales** que realiza el centro?

- Comunicación del asesor.
- Rapidez en las respuestas.
- Disponibilidad de tiempo del asesor.
- Personalización en la atención.
- Trato del asesor.
- Otra: _____

16. ¿Qué mejoraría respecto a las **charlas y talleres** que realiza el centro?

- Difusión y publicidad de las charlas y talleres.
- Cantidad de charlas y talleres.
- Frecuencia de las charlas y talleres.
- Otra: _____

17. ¿Qué mejoraría respecto a las **respuestas a dudas y consultas** que realiza el centro?

- Comunicación.
- Rapidez en las respuestas.
- Personalización en la atención.
- Trato del asesor.
- Disposición del asesor.
- Otra: _____

18. Considerando una escala del 1 al 7. ¿Cuál es su nivel de satisfacción general con respecto al centro?

Muy insatisfecho

Muy satisfecho

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

19. ¿Qué tan probable es que recomiende el centro a alguien cercano o conocido?

Nada probable

Muy Probable

1	2	3	4	5	6	7
----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------

Anexo I: Formulario “D8 Planificación estratégica de la asesoría

Parte 1: Información de contacto y cliente		
Nombre del Contacto:	Rut contacto:	Fecha:
Nombre del negocio (cliente):	Rut negocio:	
Nombre del Asesor Asignado (para uso interno)	Nivel: (para uso interno)	Fecha límite de validez estimada del plan de estratégico:

Tiempo de preparació		Tiempo de viaje		Tiempo de contacto	
----------------------	--	-----------------	--	--------------------	--

NOTA: Para el desarrollo de esta planificación, y como hito obligatorio, el formulario “D1 Clasificación de nuevos clientes y contacto asociado”, como asimismo en Neoserra, en la sección de “contactos” y la sección de “cliente/precliente”, DEBE ESTAR TODA LA INFORMACIÓN SOLICITADA DEL CONTACTO Y CLIENTE MENCIONADO, siendo responsabilidad del asesor el llenado de toda la información requerida, a más tardar en esta etapa.

Parte 2: Diagnóstico General del Negocio (Asesor explica a modo general el diagnóstico del negocio que está siendo asesorado)

Parte 3: Conclusiones generales del diagnóstico, por parte del asesor

Parte 4: 10 preguntas para la administración. Deben ser respondidas en conjunto con el cliente

1	¿Cuál es el núcleo rentable más claramente definido del negocio de nuestro cliente, y está ganando o perdiendo fuerza?
2	¿Cuáles son las reglas del juego que atan el negocio del cliente y cómo van a cambiar en el futuro?
3	¿Hay nuevos competidores actualmente, al margen del negocio, que plantean posibles amenazas a mediano plazo para el negocio del cliente?
4	¿Qué es lo que espero conseguir con mi cliente en dos años plazo? ¿En qué situación espera encontrarse él y cómo deseo verlo yo?
5	¿Cuál es el conjunto completo de movimientos potenciales para el negocio central del cliente adquiera el estatus deseado? ¿Estamos buscando esos movimientos en una secuencia planificada, lógica o por partes?
6	¿Deben buscarse nuevas e importantes iniciativas de crecimiento dentro, al lado o fuera del núcleo? ¿Por qué?

7	¿Cuál es el horizonte de planificación de mediano plazo? (Se sugiere 1 o 2 años)
8	Puede que al principio prime la urgencia, pero después del primer plan de trabajo, ¿Cuál será el objetivo principal de las asesorías y que hitos ayudarán a alcanzarlo?
9	¿Qué aliados y herramientas nos ayudarán a completar esos hitos?
10	¿Cuáles serán nuestras metas y condición de satisfacción?

Parte 5: Etapas de la planificación y resultados esperados				
Fases y objetivos respectivos (descripción)	Hitos relevantes de la Fase	Resultados esperados de la Fase	Fecha estimada de inicio	Fecha estimada de finalización

Yo, me comprometo a realizar las actividades encomendadas y a participar activamente en el logro de los objetivos de esta planificación estratégica, consensuada anteriormente, y así alcanzar los objetivos.

FIRMA DEL CLIENTE:

FECHA:

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL:

FECHA:

FIRMA DEL DIRECTOR DEL CENTRO:

FECHA:

Anexo J: Metas Centros de Desarrollo de Negocio 2017

Nombre Indicador	Est. Central	Las Condes	Maipú	San Bernardo
1.- N° total de clientes asesorados en el periodo de medición	362	327	292	479
2.- Total de clientes activos con seguimiento presencial	119	113	109	135
3.- % de la cartera activa con seguimiento presencial	32,87	34,56	37,33	28,18
4.- N° de empresas con aumento de ventas en el periodo de medición	99	82	82	115
5.- N° de nuevos empleos formales generados en el periodo de medición	43	30	29	40
6.- Monto de financiamiento privado y aprobado en el periodo de medición [CLP\$]	159.308.439	57.711.735	53.371.716	141.081.111

Fuente: Construyendo Mis Sueños