



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROPUESTAS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AUMENTO DE VENTAS DE  
UNA MICROEMPRESA FORMADA POR MUJERES DE LA REGIÓN  
METROPOLITANA PERTENECIENTES A SERVICIOS, COMERCIO E INDUSTRIAS  
MANUFACTURERAS Y QUE SON ATENDIDAS POR CENTROS DE DESARROLLO  
DE NEGOCIOS ADMINISTRADOS POR LA CORPORACIÓN CONSTRUYENDO MIS  
SUEÑOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

IGNACIO LUIS ALBERTO GARCIA BURGOS

PROFESOR GUÍA:

LUIS ZAVIEZO SCHWARTZMAN

MIEMBROS DE LA COMISION:

CARLOS CASTRO GONZÁLEZ

GASTÓN SUAREZ CROTHERS

SANTIAGO DE CHILE

2019

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial  
POR: Ignacio Luis Alberto García Burgos  
FECHA: 15/07/2019  
PROFESOR GUÍA: Luis Zaviezo  
Schwartzman

**PROPUESTAS DE FACTORES QUE INFLUYEN EN EL AUMENTO VENTAS DE UNA MICROEMPRESA FORMADA POR MUJERES DE LA REGIÓN METROPOLITANA PERTENECIENTES A SERVICIOS, COMERCIO E INDUSTRIAS MANUFACTURERAS Y QUE SON ATENDIDAS POR CENTROS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS ADMINISTRADOS POR LA CORPORACIÓN CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS**

Este trabajo buscar proponer factores que influyan en el aumento de ventas de una microempresa atendida por la Corporación Construyendo mis sueños mediante la realización de entrevistas en profundidad con agentes relevantes.

El problema a abordar corresponde al desconocimiento que tiene la Corporación respecto a los factores en que deben trabajar los Centros para influir de manera positiva en el aumento de las ventas de microempresarias, que no tengan estudios en carreras relacionadas con gestión de empresa y que hayan partido como trabajadoras por cuenta propia y en los cuales los Centros puedan tener alcance en solucionarlos.

El objetivo del trabajo es identificar los factores en los cuales pueden trabajar los Centros que influyen en el aumento de ventas de una microempresa de la Región Metropolitana pertenecientes a comercio, servicios e industrias manufactureras, que se atiendan en los Centros de Desarrollo de Negocios de Maipú y San Bernardo cuyas microempresarias no tengan estudios relacionados con gestión empresarial y que hayan comenzado su empresa como trabajadoras por cuenta propia.

Se realiza un análisis de la Encuesta EME V y se realizan entrevistas en profundidad con Asesores Senior, microempresas nuevas, microempresas exitosas y expertos del ámbito académico y privado.

Los principales factores identificados que terminan aumentando las ventas de una microempresa son el tener un modelo de negocios bien definido y el desarrollo de las habilidades comerciales de las microempresarias.

Como conclusión las microempresarias se acercan a los Centros de Desarrollo de Negocios debido a algún problema relacionado con su empresa que quieran solucionar y no saben la forma de hacerlo, por ejemplo, como formalizar la empresa, fuga de clientes, utilidades negativas, etc.

Además hay que considerar a la microempresa como un grupo aparte y no agruparlas con las PYMES, porque los problemas y necesidades son diferentes y además representan un porcentaje no menor de la fuerza de trabajo, lo cual lo hace ser relevante por sí mismo.

## Agradecimientos

Primero que todo quiero agradecer a mi mamá, a mi papá y Alan por siempre estar conmigo y apoyarme en momentos difíciles, además a toda mi familia, mis abuelos, primos y tías las cuales siempre demostraron su apoyo en el desarrollo de mi carrera.

También quiero agradecer a mis amigos, al manu, dani, robin, cesar, cristo, fari, angi, guti, welch y a todos los demás sin los cuales difícilmente hubiera llegado a esta instancia. También a todas las personas con las que compartí una cerveza y una que otra talla que ayudaron a llevar semanas de mucho stress.

También al bulla por momentos de alegría como el campeonato del 2014 con Lasarte, el del 2017 con Hoyos y todo el año 2012 con el gran Sampaoli.

Por último pero no menos importante al gran maestrus Felipe Avello cuyo todo el material disponible en internet de él me hizo reir y fue como una terapia de anti-stress.

A todos y cada uno.... Gracias totales!

# Tabla de contenido

Agradecimientos .....	ii
Índice de tablas .....	v
Índice de gráficos.....	vi
1. Antecedentes generales .....	1
1.1 Corporación Construyendo Mis Sueños .....	1
1.2 Conociendo a las microempresas .....	6
1.3 Situación de la microempresa en Chile.....	11
1.4 Las microempresas en la Región Metropolitana.....	18
1.5 Características de los Microempresarios de la Región Metropolitana .....	19
1.6 Características de las microempresas en la Región Metropolitana.....	21
2. Identificación del problema .....	25
2.1 Área de la organización .....	25
2.2 Identificación del problema .....	26
2.3 Hipótesis .....	28
2.4 Propuesta de valor de la investigación.....	29
2.5 Alcances.....	30
3. Objetivo del trabajo.....	31
3.1 Objetivo General.....	31
4. Marco conceptual.....	31
4.1 Empresas .....	31
4.2 Entrevistas .....	33
4.3 Entrevistas Semi-estructuradas .....	34
4.4 Estadística descriptiva.....	38
5. Metodología.....	40
6. Variables que influyen en las ventas de una microempresa.....	41
6.1 Definición de un grupo objetivo .....	41
6.2 Entrevistas exploratorias .....	42
6.3 Conclusiones entrevistas exploratorias .....	51
6.4 Casos de estudio .....	52
6.5 Aplicación de encuesta.....	66
6.6 Factores que aumentan las ventas de las microempresas .....	67
7. Propuesta de aumento de ventas para una microempresa .....	69
7.1 Propuesta de definición del modelo de negocio.....	70
7.2 Propuesta desarrollo de habilidades comerciales .....	72

<b>8. Conclusiones .....</b>	<b>75</b>
<b>9. Bibliografía .....</b>	<b>76</b>
<b>Anexo A .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo B .....</b>	<b>78</b>
<b>Anexo C .....</b>	<b>83</b>

## Índice de tablas

Tabla 1: Definición de tamaño de empresa (fuente elaboración propia con base estatuto pyme). .....	7
Tabla 2: Categorización de tamaño por ventas (fuente: elaboración propia en base a definiciones del SII). .....	8
Tabla 3: Cantidad de empresas formales en Chile por tamaño (fuente elaboración propia con datos SII).....	8
Tabla 4: Cantidad de empresas en Chile por tamaño (fuente: elaboración propia con datos del SII). .....	9
Tabla 5: Cantidad de empresas en Chile (fuente: elaboración propia con datos de encuesta CASEN 2017 y SII).....	12
Tabla 6: Distribución regional de microempresas (Fuente: Elaboración propia con datos encuesta EME). .....	13
Tabla 7: Cantidad de microempresas en Chile (fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo).....	13
Tabla 8: porcentaje de la fuerza laboral por región que representa la microempresa (fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo).....	14
Tabla 9: Lugar donde se lleva a cabo el trabajo de la microempresa (Fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo). .....	17
Tabla 10: tipo de financiamiento para poner en marcha su empresa (fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo). .....	18
Tabla 11: Rubros de las empresas de mujeres en la región metropolitana (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME V).....	18
Tabla 12: Distribución de población por región en Chile (fuente: elaboración propia con datos censo 2017).....	19
Tabla 13: Antigüedad de microempresa (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME). .....	22
Tabla 14: proporción de herramientas de los microempresarios (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME). .....	24
Tabla 15: Venta en Millones de UF (fuente: elaboración propia con datos SII) .....	27
Tabla 16: Empleos por tamaño de empresa (fuente: elaboración propia con datos CASEN).....	28
Tabla 17: Resumen de factores que aumentan en el aumento de ventas de una microempresa (fuente: elaboración propia).....	53
Tabla 18: agrupación de factores que influyen en las ventas de una microempresa en tres grupos (fuente: elaboración propia). .....	69

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1: Nivel educativo de los microempresarios (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME).....</b>	<b>15</b>
<b>Gráfico 2: Distribución de microempresarios por sexo en la Región Metropolitana (fuente: elaboración propia con datos EME V). ....</b>	<b>20</b>
<b>Gráfico 3: Distribución de edad por sexo en la Región Metropolitana (fuente: elaboración propia con datos de encuesta EME). ....</b>	<b>20</b>
<b>Gráfico 4: Lugar donde los microempresarios realizan su trabajo (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME). ....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfico 5: tipos de herramientas usadas por microempresarios en la Región Metropolitana (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME). ....</b>	<b>24</b>

# 1. Antecedentes generales

## 1.1 Corporación Construyendo Mis Sueños

Construyendo Mis Sueños (CMS) es una Corporación sin fines de lucro que cuenta con más de 16 años de experiencia desarrollando las capacidades de gestión y de uso de tecnologías de la información en micro y pequeñas empresas, con especial énfasis en aquellas que se encuentran en situación de vulnerabilidad social.

La Corporación tiene sus primeros comienzos dentro de un curso de la carrera de ingeniería civil industrial de la Universidad de Chile, en el cual se le realizaban clases a microempresas. Luego en el año 2002 se funda la Corporación Construyendo Mis Sueños. En el año 2007 la Corporación pasa a ser un programa formal de la Escuela de Ingeniería de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, ofreciendo algunos cursos a los estudiantes. A partir del año 2014 la Corporación alcanza independencia administrativa de la escuela de ingeniería pasando a ser una Corporación sin fines de lucro, pese a esto, sigue existiendo un fuerte vínculo con la Universidad, ofreciendo diversos cursos que son parte de la formación de los ingenieros industriales cuenta con alumnos destinados a trabajar con PyMes que son atendidas por la Corporación, además de algunos ramos electivos que tienen relación con dar a conocer a la microempresa a los futuros ingenieros. Además ofrecen de manera constante prácticas profesionales para los alumnos y también temas de memoria.

A lo largo de su historia la Corporación ha logrado apoyar y contribuir en la formación de más de 6.000 emprendedores, micro y pequeños empresarios mediante diferentes programas en alianzas público-privadas, en más de 37 comunas del país. Para este objetivo han trabajado profesionales con experiencia en formación e intervención con empresarios vulnerables, destacados académicos e investigadores de la Universidad de Chile.

La institución ha recibido diferentes reconocimientos entre los que destacan el Premio al Fomento de la Microempresa (2011) y el premio Nicolás Flaño Calderón (Emprendimiento Social Joven). La Corporación ha sido seleccionada como una de los Mejores Proyectos de Emprendimiento Social (2009) de América Latina y el Caribe por la CEPAL y condecorada con el premio ESI (Empresa Socialmente Inclusiva) que entrega la Mutual de Seguridad, por su labor en innovar para lograr la inclusión de personas en situación de discapacidad.

La Corporación tiene declarada una misión, visión y valores<sup>1</sup>.

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”.

---

<sup>1</sup>CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS. Quiénes somos. [En línea] <http://construyendomisuenos.cl/nosotros/quienes-somos/> [Consulta: 15 julio 2019]

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”.

Valores:

- 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.

El organigrama de la oficina central de construyendo mis sueños, es el siguiente:

**Directora Ejecutiva:** diseña y opera la oferta programática de instrumentos de apoyo para micro y pequeños empresarios y emprendedores, supervisa la operación de los Centros de Negocios, preside y guía las reuniones con los directores de cada Centro, para fijar los lineamientos estratégicos y tácticos de la Corporación, además construye y fortalece el vínculo académico con el objetivo de difundir la razón social en el mundo académico, además de aprobar los gastos desembolsados por la Corporación.

**Subdirectora de Administración y Finanzas:** realiza la contabilidad completa de la Corporación, aprueba y verifica los desembolsos contables, desarrolla en conjunto a los miembros de SERCOTEC la revisión trimestral y anual de los estados contables de cada Centro de Negocios.

**Coordinadora de proyectos:** gestiona los procesos de la Corporación, tales como los procesos de prácticas, levantamientos y gestión de nuevos proyectos, aunque en la actualidad el enfoque del cargo está en estructurar la organización dado a su alta tasa de crecimiento.

**Encargada de Comunicaciones:** gestiona el contenido de los sitios digitales y tradicionales que utiliza la Corporación, creando y desarrollando contenido de los distintos logros e hitos de la Corporación, además realiza la búsqueda de nuevos practicantes y la gestión para desarrollar las ferias microempresariales.

**Asistente administrativo:** responsable de mantener y preparar conciliaciones bancarias, confección de libros compras, ventas y honorarios y responsable de reportar resultados finales a cargos superiores.

### 1.1.1 Proyectos

La Corporación además de la administración de los Centros de Desarrollo de Negocios realiza diversos proyectos que se encuentran en su memoria anual:

**Desarrollo de herramientas que faciliten el emprendimiento en situación de discapacidad:** este proyecto se gestó en conjunto con CORFO durante el año 2014 y se concretó desde inicios de 2015 hasta el primer trimestre del 2016. Su objetivo fue diseñar, desarrollar y transferir herramientas innovadoras que permitan mejorar la capacidad para emprender y gestionar emprendimientos en personas que estén situación de discapacidad.

**Manual +CAPAZ MUJER EMPRENDEDORA:** a comienzos del año 2015, CMS comenzó a trabajar con el Servicio Nacional de Capacitación y Emprendimiento (SENCE), esta alianza permitió desarrollar planes formativos y manuales para el programa +Capaz Mujer Emprendedora. El objetivo general fue investigar, diseñar y desarrollar un programa para mujeres emprendedoras vulnerables, que las ayude a formar habilidades directivas y de gestión de negocios. Este proyecto sirve como una guía metodológica tanto para los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC), como para las beneficiarias del proceso.

**Curso de capacitación modelos de negocios:** este proyecto, encargado por la Ilustre Municipalidad de Las Condes, se inició durante el mes de octubre y finalizó en el mes de diciembre del año 2015. Microempresarios y emprendedores de la comuna en cuestión, se reunieron durante 14 sesiones y divididos en dos grupos que recibieron una capacitación para reforzar su modelo de negocio y finalizar postulando a una fuente de financiamiento para apoyar el crecimiento de sus empresas.

**Diseño e implementación de un programa de aceleración y crecimiento para empresas con alto potencial:** a comienzos del año 2016, Construyendo Mis Sueños e Imagine Business Lab conformaron una alianza temporal para desarrollar un proyecto de aceleración de microempresas del territorio correspondiente al sector de Los Bronces, de las operaciones de AngloAmerican, en particular, en las comunas de Tiltill, Los Andes y Colina. El objetivo de la iniciativa fue identificar y diagnosticar a un grupo de cinco empresas con potencial de crecimiento y escalabilidad para diseñar e implementar un plan de aceleración y crecimiento que les permitiera abordar de forma consistente las oportunidades de negocio detectadas, al mismo tiempo que se enfrentan las brechas de crecimiento, y de esta forma generar un nuevo y mayor valor económico, representado en el incremento de las ventas y la generación de empleo para las empresas participantes y su entorno.

**Estudio, diseño y desarrollo de un programa de formación para emprendedores:** el éxito conseguido en el desarrollo del manual para el programa +Capaz Mujer Emprendedora durante el año 2015, dio pie para que Sence buscara una vez más a Construyendo Mis Sueños para el desarrollo de nuevos manuales. Esta vez se trató de la creación de un set de manuales para beneficiarios y facilitadores en cinco cursos con foco en emprendimiento y gestión empresarial, lo que culminó en la elaboración de 16 manuales. Este proyecto se realizó durante 2016 y tuvo por objetivo central investigar, diseñar y desarrollar un plan integral y accesible de formación en habilidades de

emprendimiento y gestión de negocios para emprendedores en las distintas etapas del ciclo de vida de una empresa.

### 1.1.2 Centros de Desarrollo de Negocios

**Centros de Desarrollo de Negocios (CDN):** la red de Centros de Desarrollo de Negocios se comenzó a implementar en octubre de 2015 y a la fecha hay 51 Centros operativos en todas las regiones del país. En los CDN se presta asesoría, capacitación y vinculación con distintas fuentes de financiamiento a emprendedores. Los beneficiados son micro y pequeños empresarios, que de forma gratuita, personalizada y especializada, reciben apoyo comercial. Los objetivos que persigue esta iniciativa guardan relación con mejorar las capacidades de los emprendedores, para que incrementen las ventas, la rentabilidad y el crecimiento de las empresas de menor tamaño, promoviendo el crecimiento y desarrollo territorial.

Cada CDN cuenta con:

**Director:** responsable de representar al Centro en su territorio; de atender clientes; de liderar, asegurar y supervisar el adecuado funcionamiento del Centro conforme el Reglamento y Manual de Operación del Centro establecido: modelo de atención, servicios, recursos humanos, infraestructura, entre otros aspectos.

**Asesores Senior (2 a 3 por centro):** se encargan de entregar asesorías en el largo plazo a empresas establecidas con alto potencial de crecimiento o clientes que tienen empresas en operación y tienen algún problema específico como por ejemplo estar atravesando una crisis de mercado, buscar oportunidades o formas de expandir su negocio y/o tienen algún problema específico que necesita ser resuelto.

**Asesores Junior (2 a 4 por centro):** se encargan de entregar asesorías en el largo plazo a empresas que están en operación y tienen algún problema específico y clientes que deseen comenzar un negocio o están en las etapas iniciales de la puesta en marcha de su empresa.

**Asistente administrativo:** se encarga de llevar a cabo el trabajo administrativo del Centro.

**Asistente Ejecutivo:** encargado de gestionar clientes y prestar orientación a los distintos usuarios.

En la actualidad Construyendo Mis Sueños administra cuatro Centros de Desarrollo de Negocios: San Bernardo, con satélites en las comunas de La Pintana, Buin, Paine y Calera de Tango, Centro de Maipú, con satélite en la Comuna de Padre Hurtado, Centro Estación Central con satélite en San Miguel, Cerrillos y Pedro Aguirre cerda y el Centro de Las Condes con satélite en las comunas de Vitacura y atención móvil en Lo Barnechea. El alcance geográfico de los centros puede observarse en la imagen 1.

Al año se asesoran cerca de 300 microempresarios por Centro.



**Imagen 1:** Distribución de centros atendidos por CMS (fuente: Memoria anual CMS).

El criterio seleccionado para mostrar el desempeño de los Centros de Desarrollo de Negocios corresponde al financiamiento.

Hay que destacar que el centro de San Bernardo es la que tiene mejores resultados en parte porque es el centro que mayor tiempo lleva administrando CMS, fue el primer Centro que administraron.

#### **CDN San Bernardo:**

Se obtuvo un financiamiento de \$ 737.785.634. Hubo 275 empresas con aumento en sus ventas, se crearon 67 empleos y 75 empresas obtuvieron financiamiento. Se generó un aumento en ventas de \$1.576.598.113.

Se asesoraron 1.183 clientes lo que corresponde a 5.119 horas de asesoría, además se realizaron 79 asesorías especializadas. Se realizaron 382 capacitaciones en los cuales hubo 4.795 asistentes y se formalizaron 91 empresas.

#### **CDN Estación Central:**

Se obtuvo un financiamiento de \$267.507.291. Hubo 180 empresas con aumento de ventas, se crearon 75 nuevos empleos y 25 empresas obtuvieron financiamiento. Se generó un aumento en ventas correspondiente a \$691.115.336.

Hubo 634 clientes asesorados y 2.678 horas de asesoría, además se realizaron 22 asesorías especializadas. Se realizaron 185 eventos de capacitación y hubo 3.104 asistentes a capacitación, además se formalizaron 69 nuevas empresas.

## **CDN Maipú:**

Se obtuvo un financiamiento de \$145.316.994. Hubo 150 empresas con aumento en ventas, se crearon 52 empleos y 23 empresas obtuvieron financiamiento. Se generó un aumento en ventas correspondiente a \$542.751.789.

Se asesoraron 512 clientes y hubo 1.955 horas de asesoría, además se realizaron 73 asesorías especializadas. Se realizaron 174 eventos de capacitación y hubo 2.321 asistentes, además se formalizaron 16 nuevas empresas.

## **CDN Las Condes:**

Se obtuvo un financiamiento de \$115.658.889. Hubo 147 empresas con aumento en sus ventas, se crearon 42 empleos y 32 empresas obtuvieron financiamiento. Se generó un aumento en ventas correspondiente a \$679.279.794.

Se asesoraron 611 clientes y hubo 2.156 horas de asesoría, además se realizaron 92 asesorías especializadas. Se realizaron 267 eventos de capacitación y hubo 4.744 asistentes, además se formalizaron 20 nuevas empresas.

### **1.1.3 Observatorio de la microempresa**

La Corporación tiene como proyecto futuro desarrollar un observatorio de la microempresa, poder transformar a la microempresa en un tema país y que las políticas públicas consideren a este segmento y que las decisiones sean tomadas en base a estudios que respalden las decisiones.

### **1.2 Conociendo a las microempresas**

De acuerdo a los datos que maneja la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), recogidos entre 2012 y 2016, Chile es el país con un mayor porcentaje de emprendedores<sup>2</sup>.

De acuerdo a la cuarta encuesta longitudinal de empresas (ELE) realizada por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, el 34,4% de las empresas se concentran en el sector comercio que en conjunto con los sectores transporte y almacenamiento; industrias manufactureras; agro-silvicultura y pesca; y construcción agrupan más del 75% de las empresas. El 97,7% de las empresas son de propiedad nacional, sin embargo el 75% de las empresas son de exclusiva propiedad extranjera.

Un 49,1% de las empresas se constituye como personas naturales, seguido por sociedades de responsabilidad limitada que corresponden al 33,4%. Las sociedades anónimas cerradas sólo tienen importancia en las grandes empresas.

---

<sup>2</sup> BIOBIOCHILE. OCDE destaca a Chile como el país con la mayor tasa de emprendedores. 2017. [en línea] <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/actualidad-economica/2017/12/21/ocde-destaca-a-chile-como-el-pais-con-la-mayor-tasa-de-emprendedores.shtml> [consulta: 15 julio 2019]

La mitad de las empresas tiene 14 años o menos, considerando como nacimiento el inicio de actividades ante el SII. Además, un 90% de las empresas tiene 27 años o menos. Casi la mitad de las empresas del país son familiares, un 48,3%. En las microempresas el 48,7% y en las pymes el 48,6% funciona bajo este esquema, mientras que en las grandes empresas el 39,8%.

El estatuto PYME<sup>3</sup> categoriza a las empresas por tamaño según las ventas anuales, es decir, las empresas pueden ser micro, pequeñas, medianas y grandes. Las empresas micro son aquellas que tienen ventas menores a 2.400 UF; las empresas pequeñas son aquellas que tienen ventas entre 2.401 UF y 25.000 UF; las empresas medianas son aquellas que tienen ventas desde 25.001 UF hasta 100.000 UF; y las empresas grandes son aquellas con ventas superiores a las 100.000 UF.

Las empresas además se pueden categorizar laboralmente por tamaño de acuerdo al número de trabajadores. Las empresas micro son aquellas que cuentan con 1 a 9 trabajadores; las empresas pequeñas son aquellas que cuentan con 10 a 49 trabajadores; las empresas medianas son aquellas que cuentan con 50 a 199 trabajadores; las empresas grandes son aquellas que cuentan con más de 200 trabajadores.

En la tabla 1 se pueden observar las categorías que existen mediante las ventas y trabajadores.

Tamaño de empresa	Ventas anuales (UF)	N° Trabajadores
<b>Micro</b>	Hasta 2.400	De 1 a 9
<b>Pequeñas</b>	Desde 2.401 hasta 25.000	De 10 a 49
<b>Medianas</b>	Desde 25.001 hasta 100.000	De 50 a 199
<b>Grandes</b>	Más de 100.000	Más de 200

**Tabla 1:** Definición de tamaño de empresa (fuente elaboración propia con base estatuto pyme).

El Servicio de Impuestos Internos (SII) tiene una categorización de empresas por tamaño por tramos de ventas el cual se puede apreciar en la tabla 2<sup>4</sup>.

Según la Encuesta de Microemprendimiento 2017 (EME V) en Chile existen 1.992.578 personas microempendedoras de las cuales 83% son trabajadores por cuenta propia. Según el sexo, 60,8% son hombres y 39,2% son mujeres.

La mayoría de los microempresarios cuentan con un nivel de estudio correspondiente a la educación básica o media (71,5%) y sólo un 14,4 % posee educación superior completa.

<sup>3</sup> CHILE. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Ley N° 20.146: Normas especiales para las empresas de menor tamaño.

<sup>4</sup> SII. Estadísticas de empresa por tamaño según ventas. 2016. [en línea] [http://www.sii.cl/estadisticas/empresas\\_tamano\\_ventas.htm](http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_tamano_ventas.htm) [consulta: 15 julio 2019]

Tamaño Empresas	Ventas anuales (UF)
Sin ventas	Información no permite estimar un monto
Micro 1	0,01 UF a 200 UF
Micro 2	200,01 UF a 600 UF
Micro 3	600,01 UF a 2.400 UF
Pequeña 1	2.400,01 UF a 5.000 UF
Pequeña 2	5.000,01 UF a 10.000 UF
Pequeña 3	10.000,01 UF a 25.000 UF
Mediana 1	25.000,01 UF a 50.000 UF
Mediana 2	50.000,01 UF a 100.000 UF
Grande 1	100.000,01 UF a 200.000 UF
Grande 2	200.000,01 UF a 600.000 UF
Grande 3	600.000,01 UF a 1.000.000 UF
Grande 4	Más de 1.000.000 UF

**Tabla 2:** Categorización de tamaño por ventas (fuente: elaboración propia en base a definiciones del SII).

49,1 % de los micropresarios se encuentra en un rango etario que va desde los 45 años hasta los 64 años, el 18,6 % tiene entre 35 y 44 y el 16,8 % 65 años o más.

Si se miran en la tabla 3 las cifras de las empresas formalizadas que se pueden obtener en el servicio de impuestos internos (SII), las cuales hacen referencia a la clasificación por ventas, se observa que la mayoría de las empresas en Chile son micro y que sólo cerca del 2% corresponde a empresas grandes.

Año comercial	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%
2011	629.221	76,08 %	161.624	19,54 %	24.035	2,91 %	12.158	1,47 %
2012	640.841	75,21 %	172.413	20,24 %	25.937	3,04 %	12.826	1,51 %
2013	651.383	74,60 %	181.231	20,76 %	27.127	3,11 %	13.415	1,54 %
2014	673.026	74,66 %	186.190	20,66 %	28.037	3,11 %	14.153	1,57 %
2015	683.204	74,48 %	191.507	20,88 %	28.446	3,10 %	14.172	1,54 %

**Tabla 3:** Cantidad de empresas formales en Chile por tamaño (fuente elaboración propia con datos SII).

Si se sacan aquellas empresas sin información de las ventas se puede observar que la mayoría de las empresas (28,47 %) se encuentran en el segmento microempresas 1. Además si se observan las tablas 3 y 4, se ve que la mayoría de las empresas son micro

e incluso la mayoría se encuentra en el segmento de menores ventas. Esto es sin considerar a las empresas informales, las cuales se puede suponer que tienen ventas menores razón por la cual no se han formalizado.

Tamaño Empresas	Cantidad empresas	%
<b>Micro 1</b>	261.164	28,47 %
<b>Micro 2</b>	187.537	20,44%
<b>Micro 3</b>	234.503	25,56 %
<b>Pequeña 1</b>	89.538	9,76 %
<b>Pequeña 2</b>	58.018	6,32 %
<b>Pequeña 3</b>	43.951	4,79 %
<b>Mediana 1</b>	17.953	1,96 %
<b>Mediana 2</b>	10.493	1,14 %
<b>Grande 1</b>	6.138	0,67 %
<b>Grande 2</b>	4.870	0,53 %
<b>Grande 3</b>	1.091	0,12 %
<b>Grande 4</b>	2.073	0,23 %

**Tabla 4:** Cantidad de empresas en Chile por tamaño (fuente: elaboración propia con datos del SII).

La Corporación Construyendo Mis Sueños tiene como objetivo disminuir la desigualdad que existe en los microempresarios en Chile. Dentro de las experiencias que ofrece la Corporación destacan el desarrollo de metodologías innovadoras de aprendizaje aplicado, la integración de las habilidades directivas y las técnicas en la gestión de negocio. Además mediante los centros se realiza un plan de negocios y se le brinda un apoyo integral al empresario.

El Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) es una Corporación de derecho privado<sup>5</sup>, dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. Atienden a pequeños empresarios y empresarias que enfrentan el desafío de actuar con éxito en los mercados, así como a los emprendedores y emprendedoras que buscan concretar sus proyectos de negocio.

SERCOTEC fue creado el 30 de junio del año 1952 mediante la firma de un acuerdo cooperativo de asistencia técnica al que concurrió la Corporación de Fomento Productivo (CORFO), el Gobierno de Chile y el Instituto de Asuntos Interamericanos, en representación del Gobierno de Estados Unidos de América. Sercotec está presente en todo Chile a través de 16 Direcciones Regionales y 8 Oficinas Provinciales.<sup>6</sup>

Sercotec tiene como misión “mejorar las capacidades y oportunidades de emprendedores, emprendedoras y de las empresas de menor tamaño para iniciar y

<sup>5</sup> Unión estable de personas o asociados que persigue fines ideales este mismo colectivo de miembros asociados decide los estatutos de la Corporación y su voluntad es determinante en el accionar del organismo.

<sup>6</sup> SERCOTEC. ¿Quiénes somos?. [en línea] <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/> [consulta: 15 julio 2019].

aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción.

Y como visión: Ser reconocidos como una entidad transformadora de las empresas y los territorios, desencadenando un proceso de mejora de capacidades que responda a las realidades territoriales en todo el país. Para este se contribuye con un modelo de atención integral, apoyado con una red de centros y un conjunto de programas de desarrollo empresarial, reforzando las capacidades técnicas y de acción con socios estratégicos.

La red de Centros de Desarrollo de Negocios ejecutada por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) es una iniciativa que 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 USA para la implementación de los centros. 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.

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, hombres y mujeres para llevar adelante sus negocios.

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

Los resultados de un Centro no se miden por cuántas empresas atiende, sino por el impacto económico de las empresas atendidas: aumento de ventas, creación o retención de empleos, acceso a financiamiento y otros.<sup>7</sup>

Los Centros prestan servicios integrales de alto valor durante toda la atención. Esta parte con un diagnóstico, sigue con la definición de un plan de trabajo y continúa con acompañamiento de mediano a largo plazo en la implementación del plan, para asegurar impacto económico en la empresa atendida; es decir, que aumenten sus ventas, que genere empleos, que obtenga financiamiento, etc.

Los servicios del centro incluyen:

- Mentoría y asesoría técnica de alto valor
- Capacitación general especializada

---

<sup>7</sup> SERCOTEC. Centros de Negocios SERCOTEC. [en línea] <https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/nosotros/> [consulta: 15 julio 2019].

- Acceso a oferta financiera
- Investigación aplicada de negocio y mercado
- Vinculación y articulación con el ecosistema productivo local

Están dirigidos a pequeñas empresas y emprendedores, ya sean hombres o mujeres, que requieran apoyo y se comprometan a implementar un plan de trabajo acordado con el asesor del Centro, orientado por el esfuerzo, la constancia y responsabilidad.<sup>8</sup>

Valenzuela, Romero y Andrada (2018) señalan que los centros impactan a las empresas en aumento en el número total de trabajadores, número de trabajadores formalmente contratados y número de trabajadores con jornada completa. Además los resultados sugieren una reducción en el número de trabajadores familiares no remunerados.

Además Valenzuela et al.(2018) muestra evidencia cualitativa de que los Centros no solo han ayudado a crear más puestos de trabajo formales, sino que también han incidido en aspectos que ayudan a mejorar la calidad laboral de los empresarios y la de sus trabajadores. En aspectos netamente asociados a la satisfacción de los empresarios, el 87 % de estos reconocieron que el Centro los apoyó de manera importante a “desarrollar sus capacidades como empresario”, mientras que el 84% mencionó que el Centro fue fundamental para “mejorar la confianza en sí mismo”.

### **1.3 Situación de la microempresa en Chile**

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las MiPyMes representan actores claves para incrementar el crecimiento potencial de América Latina. Estas empresas se caracterizan por una gran heterogeneidad en su acceso a mercados, tecnologías y capital humano, así como su vinculación con otras empresas, factores que afectan su productividad, capacidad de exportación y potencial de crecimiento. Estas empresas van desde microempresas de autoempleo en situación de informalidad, hasta empresas innovadora de alta eficiencia y capacidad exportadora.

Representan un componente fundamental del entramado productivo en la región, representan alrededor del 99% del total de empresas y dan empleo a cerca del 67% del total de trabajadores. Sin embargo, su contribución al PIB de los países es relativamente bajo. Las empresas grandes en la región tienen niveles de productividad hasta 33 veces la productividad de las microempresas y hasta seis para las pequeñas, mientras que en los países OCDE estas cifras oscilan entre 1,3 y 2,4 veces.

Cerca del 10% de las pymes en Latinoamérica exportan parte de su producción, en Europa cerca del 40% de las pymes exportan su producción. Con la aplicación de

---

<sup>8</sup> SERCOTEC. Centros de Negocios SERCOTEC: servicios. [en línea] <https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/nuestros-servicios/> [consulta: 15 julio de 2019].

políticas coherentes y coordinadas, las pymes podrían ser agentes del cambio estructural a través de su contribución al aumento de la productividad.<sup>9</sup>

De acuerdo a la V encuesta de microemprendimiento (2017) en Chile existen cerca de 1.992.578 personas microempendedoras, es decir, trabajadores independientes dueños de una unidad económica con hasta 10 trabajadores, incluyendo al dueño, de los cuales el 83% corresponde a trabajadores por cuenta propia y el 17 % a empleadores (trabajador independiente que contrata al menos un empleado asalariado de forma permanente). De acuerdo a datos del SII correspondientes al año comercial 2015, existen 683.204 microempresas formales, las que representan cerca del 75% de las empresas formales.

### Cantidad total con CASEN

La encuesta CASEN permite estimar la cantidad de empresas informales existentes, para esto se calcula como el número total de empresas existentes en Chile a la cifra de empleadores y trabajadores por cuenta propia, luego se le resta la cantidad de empresas formales y se obtiene un estimado de las empresas informales. Debido a que el SII sólo cuenta con datos correspondientes al año 2015, se trabajará con versiones de la encuesta CASEN anteriores.

Tipo	2011	%	2013	%	2015	%
<b>Unidades informales</b>	706.787	46,1%	683.102	43,9%	739.475	44,6%
<b>Micro (SII)</b>	629.221	41,0%	651.383	41,9%	683.204	41,2%
<b>Pequeñas (SII)</b>	161.624	10,5%	181.231	11,6%	191.507	11,6%
<b>Medianas (SII)</b>	24.035	1,6%	27.127	1,7%	28.446	1,7%
<b>Grandes (SII)</b>	12.158	0,8%	13.415	0,9%	14.172	0,9%
<b>Total (SII)</b>	1.533.825	100%	1.556.258	100%	1.656.804	100%

**Tabla 5:** Cantidad de empresas en Chile (fuente: elaboración propia con datos de encuesta CASEN 2017 y SII).

Se observa en la tabla 5 que ha habido una disminución porcentual leve en cuanto a la cifra de informalidad, sin embargo sigue siendo una cantidad considerable de empresas. Si se toma como supuesto que las empresas informales son microempresas, la cantidad de microempresas en Chile sería cercano al 90%.

### Por región

Debido a la cantidad de empresas informales que existen en Chile, trabajar con los datos del SII no resulta del todo certero, por lo que se trabajará con datos de la encuesta EME la cual considera dentro de su población a microempresarios informales.

<sup>9</sup>CEPAL. Acerca de Microempresas y Pymes. [en línea] <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes> [consulta: 15 julio 2019].

Región	% Microempresas
Tarapacá	2,29%
Antofagasta	2,82%
Atacama	1,56%
Coquimbo	4,39%
Valparaíso	9,32%
Gral. Bernardo O´ Higgins	3,99%
Maule	6,42%
Biobío	10,37%
La Araucanía	7,55%
Los Lagos	6,58%
Gral. Carlos Ibáñez	0,87%
Magallanes y Antártica	1,14%
Metropolitana	37,99%
De Los Ríos	3,19%
Arica y Parinacota	1,52%

**Tabla 6:** Distribución regional de microempresas (Fuente: Elaboración propia con datos encuesta EME).

Se observa en la tabla 6 que la región Metropolitana es la que presenta una mayor concentración de microempresas lo cual puede tener relación con que es la zona más poblada del país. Debido a que la Corporación trabaja en la región metropolitana y se presenta esta concentración, se estudiara con mayor profundidad a aquellas microempresas de la región.

### Por rubro

Si se analizan las microempresas en la región metropolitana se observa que la mayoría de las microempresas están en el sector de comercio (28%), seguido por industrias manufactureras (16,29%) y construcción (11,16%)

### Microempresarios en Chile:

De acuerdo al boletín el microemprendimiento en Chile, se señala que en la encuesta EME V realizada en el año 2017 se encontró un 9,9% más de microemprendedores que en la versión anterior, EME 4 realizada el año 2015.

Versión	Cantidad
EME 4 – 2015	1.812.708
EME 5 – 2017	1.992.578

**Tabla 7:** Cantidad de microempresas en Chile (fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo).

El 60,8% de los microempresarios son hombres y el 39,2% son mujeres. Si se compara con la versión anterior de la encuesta, hubo un aumento del 11,7% de la cantidad de mujeres emprendedoras y 8,8% en el aumento de hombres emprendedores.

Región	Cantidad de microempresarios	% respecto a fuerza laboral
<b>Arica y Parinacota</b>	28.178	37,1%
<b>La Araucanía</b>	169.196	34,3%
<b>Los Ríos</b>	57.859	29,1%
<b>Los Lagos</b>	116.804	26,8%
<b>Magallanes</b>	22.454	26,4%
<b>Aysén</b>	16.809	26,1%
<b>Tarapacá</b>	47.119	25,1%
<b>Maula</b>	117.671	23,9%
<b>Coquimbo</b>	84.524	22,5%
<b>Metropolitana</b>	804.623	22,0%
<b>Atacama</b>	30.507	21,3%
<b>Valparaíso</b>	178.077	20,0%
<b>Biobío</b>	182.369	18,6%
<b>O'Higgins</b>	82.532	18,2%
<b>Antofagasta</b>	53.317	17,8%

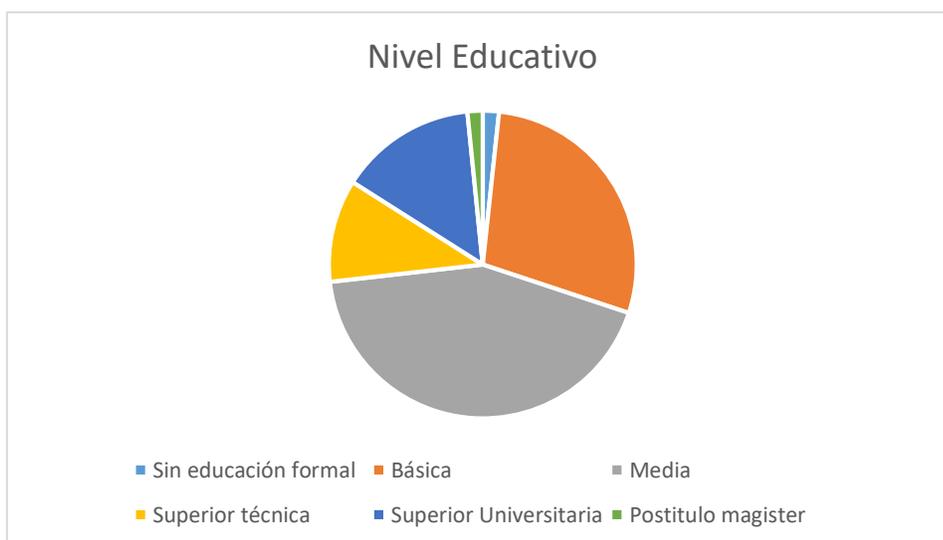
**Tabla 8:** porcentaje de la fuerza laboral por región que representa la microempresa (fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo).

En la tabla 8 se observa que si bien la mayor cantidad de microempresarios se encuentran en la Región Metropolitana, esta cifra corresponde al 22% de la fuerza laboral, sin embargo en Arica y Parinacota y la Región de La Araucanía, estas cifras corresponden al 37,1% y al 34,3% respectivamente.

El promedio de edad de los microempresarios es de 50,4 años. El 67,7% de los microempresarios se encuentra en un rango de edad que va desde los 35 años hasta los 65 años. El 24,7% se ubica entre los 55 y 64 años. El 24,4% tiene entre 45 y 54 años. El 18,6% entre 35 y 44 años. El 16,8% de los microempresarios tiene más de 65 años. El 12,8% se encuentra en rango de 25 a 34 años y el 2,7% de los microempresarios se encuentra en el grupo que va desde los 15 años de edad hasta los 24 años.

De acuerdo a la Encuesta Nacional de Empleo del INE, en el trimestre móvil mayo-julio 2017, del total de los asalariados tanto del sector público como privado, el 82,9% cotizaba en el sistema previsional o de pensión y el 84% cotizaba por previsión de salud. Si se compara con los microempresarios, el 41,4% realizó al menos una cotización en los últimos 12 meses en AFP, salud o seguro de accidentes.

De los 830.328 emprendedores que cotiza, un 45,6% lo hace sólo en el sistema de salud; un 0,8% lo hace sólo en AFP; un 30,5% aporta al sistema de salud y pensiones; un 17,9% cotiza en salud, pensiones y además tiene seguro de accidentes y un 2,5% tiene seguro de accidentes, pero no cotiza en salud ni pensiones.



**Gráfico 1:** Nivel educativo de los microempresarios (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME).

Respecto al nivel educativo de los microempresarios: el 43,1% tiene educación media como el nivel más alto terminado, 28,4% educación básica; 14,4% Educación superior universitaria; 10,8% tiene educación técnica; 1,7% no tiene educación formal y 1,6% Postítulo magister.

### Condiciones laborales:

El 17% de los microempresarios son empleadores y el 83% trabajadores por cuenta propia, esto da cuenta de la vulnerabilidad a la cual se ven expuestos los microempresarios ya que si por ejemplo se enferman, su negocio cierra y dejan de producir.

El 72,4% tiene jornadas laborales semanales ente 5 y 7 días. En promedio los microempresarios que trabajan 5, 6 o 7 días tienen una jornada laboral de 8 horas diarias, sin embargo, existe un 24,4% de microempresarios que tiene jornadas superiores a las 10 horas diarias.

Si se piensa en la microempresa como un sector vulnerable de la sociedad y que presenta bajos ingresos se podría pensar que los microempresarios podrían optar a desarrollar una actividad complementaria. Sin embargo, al ver los resultados de la encuesta, se observa que solamente 15,7% tiene una actividad económica complementaria.

La capacitación es un factor fundamental en las empresas ya que les permite aprender, desarrollarse profesionalmente y aumentar su productividad. Sin embargo de acuerdo a los datos de la EME V, sólo un 20,5% de los microempresarios afirma que ha asistido a capacitación en los últimos 5 años.

Respecto a las áreas más importantes sobre la cual recibieron capacitación, el 40,5% señala que fue en el área que trabaja, el 15,9% en ventas/marketing/comercialización y el 15,7% en administración.

Respecto a su historia laboral, el 73% señala que fue trabajador asalariado previamente, 23,9% señala no haber sido trabajador asalariado y un 3,1% señala que actualmente tiene otro trabajo como asalariado. Respecto a las razones del porqué dejaron su trabajo previo como asalariado, el 40,9% señala que lo dejó por razones de fuerza mayor (término de contrato, responsabilidades familiares o despido) mientras que un 16,5% señala que fue por querer tener su propio negocio.

El 54,3% señala que tiene un sueldo que cuando era asalariado, 19,4% señala que tiene un sueldo igual y 26,3% gana más que cuando era asalariado.

Respecto a la cantidad de veces que ha emprendido, el 68% señala que éste es su primer emprendimiento, el 21,7% señala haber emprendido 1 vez antes, el 6,2% ha emprendido dos veces antes y el 4,2% ha tenido 3 o más emprendimientos.

### **Percepción de los microempresarios.**

De acuerdo a los encuestados, las principales razones para emprender fueron para ellos las siguientes: obtener mayores ingresos (26,4%), la segunda fue haber encontrado una oportunidad en el mercado (12,5%).

Respecto a los beneficios de ser independientes percibidos por los emprendedores el 34,1% señala es el no tener jefe. 21,4% señala que es poder ajustar las horas trabajadas según haya más o menos horas trabajadas y 21,2% señala poder realizar tareas domésticas y/o cuidado de niños y adultos mayores en el hogar. No obstante, en esta última respuesta se observa una gran diferencia de sexo, el 39,3% señala esta respuesta como relevante, bastante mayor que el 9,6% de los hombres.

La encuesta también pregunta a los microempresarios de acuerdo a su juicio, cuales son los factores que limitan el crecimiento de su negocio. El 29,5% señala que es la falta de clientes, el 25,4% señala que es la falta de financiamiento y el 10,7% señala que no cree que existan factores que limitan su crecimiento.

### **Característica del negocio:**

De acuerdo a la EME V el promedio de los microemprendimiento en Chile es de 14 años y la mediana es de 10 años. Además señala que hay más emprendimientos de mujeres en etapas iniciales (de hasta 3 a 4 años de antigüedad).

En la tabla 9 se puede observar el lugar en el cual realizan el trabajo, se observa que el 29,3% realiza su trabajo dentro de su vivienda.

Respecto a las herramientas de trabajo: un 52% señala tener un computador, notebook, Tablet y Smartphone. 49,1% señala tener maquinarias o equipos específicos para su actividad. 43% otro tipo de herramientas y 41,1% señala tener vehículos.

Lugar	%
En instalaciones u oficinas fuera de su vivienda	20,1%
En casa o negocio del cliente	18,6%
Dentro de su vivienda con una instalación especial	15,4%
Dentro de su vivienda sin una instalación especial	13,9%
En la calle o espacio público	13,7%
En un vehículo con o sin motor	8,7%
En un predio agrícola	8,5%
En faenas, obras de construcción, mineras o similar	1,2%

**Tabla 9:** Lugar donde se lleva a cabo el trabajo de la microempresa (Fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo).

Un 46,1% de los microempresarios señala usar internet. Esto es un aumento de 7,8 puntos porcentuales respecto a la versión anterior de la EME realizada en el 2015 en la cual el 38,3% de los microempresarios señalaba utilizar internet.

Respecto al financiamiento para partir con su empresa, el 68,6% se financio por ahorros o recursos propios, el 13,4% no necesitó financiamiento inicial. El 7,9% se financió por préstamos de amigos o parientes (sin interés).

Además el boletín señala que el 32,3% de los negocios tiene utilidades de hasta \$130.000 y el 48,8% de los microemprendimientos genera utilidades de hasta \$257.000 mensuales. Además los microemprendimientos de mujeres se encuentran más concentrados en los tramos de menor utilidad. El 68,2% de los microemprendimientos de mujeres generan utilidades de \$257.000 o menos al mes, mientras que para los hombres esta cifra corresponde al 32,6%.

Además solo el 11,4% de los emprendedores señala que tiene asignado un sueldo para el trabajo que realiza. Además cerca de la mitad de los emprendedores declara haber destinado alguna parte de los productos de su negocio para el consumo propio.

### **Empleo:**

Como ya se ha mencionado anteriormente, las microempresas son un factor relevante en cuanto a la generación de empleos para el país. La quinta encuesta de microemprendimiento señala que los microemprendimientos tienen, en promedio, 1,7 trabajadores. La encuesta además señala que el 71,9% no tuvo cambios en el número de trabajadores, el 9,7% redujo el número de trabajadores y el 18,4% de los trabajadores aumentó la cantidad de trabajadores contratados. Se observa que la dinámica de contratación es baja, en general las empresas no cambian su cantidad de trabajadores.

Tipo de financiamiento	%
Ahorro o recursos propios	68,6%
No necesitó financiamiento inicial	13,4%
Préstamo de amigos o parientes (sin intereses)	7,9%
Crédito bancario de consumo	4,2%
Programa de gobierno	2,5%
Crédito bancario comercial	1,9%
Crédito casa comercial, cooperativa, caja de compensaciones o proveedores	0,7%
Crédito de instituciones sin fines de lucro	0,4%
Prestamista particular (con intereses)	0,3%

**Tabla 10:** tipo de financiamiento para poner en marcha su empresa (fuente: Boletín El Microemprendimiento en Chile, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo).

#### 1.4 Las microempresas en la Región Metropolitana

Rubros	%
Sector primario	1,08%
Industrias manufactureras	20,79%
Construcción	0,79%
Comercio	27,47%
Transporte y almacenamiento	3,39%
Actividades inmobiliarias	2,95%
Servicios	43,54%

**Tabla 11:** Rubros de las empresas de mujeres en la región metropolitana (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME V).

En la tabla 11 se observa una distribución por rubros en las cuales destacan servicios, comercio e industria manufacturera.

Para profundizar en las diferencias que hay por género se procede a realizar una caracterización de la realidad de la microempresa en la Región Metropolitana diferenciado de acuerdo al sexo de los microemprendedores.

Para esto se trabajará con los datos disponibles de la quinta encuesta de microemprendimiento (EME V) y se eliminarán las respuestas que no sean de la Región Metropolitana y se trabajará con el software STATA.

La región Metropolitana es la que tiene la mayor concentración de microempresas, cifra correspondiente a casi un 38% del total de las microempresas, lo cual tiene consistencia

con la población chilena. De acuerdo al censo del año 2017 el 40% de los habitantes lo hace en la Región Metropolitana.

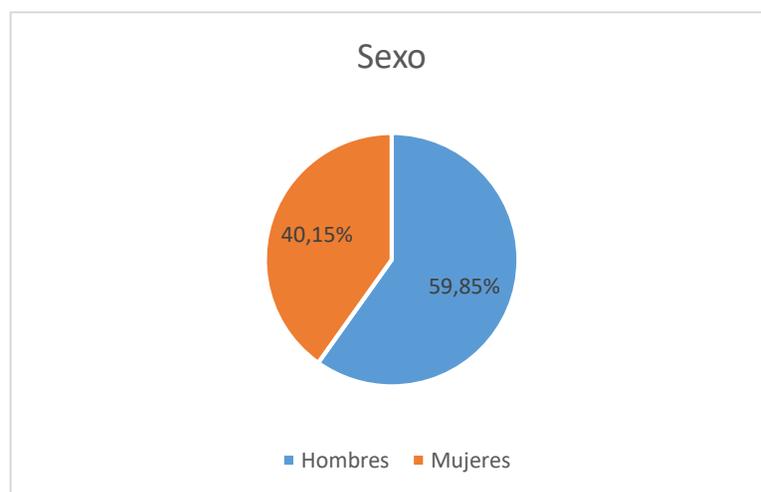
Región	Población	%	Hombres	%	Mujeres	%
Arica y Parinacota	226.068	1,3%	112.581	1,3%	113.487	1,3%
Tarapacá	330.558	1,9%	167.793	2,0%	162.765	1,8%
Antofagasta	607.534	3,5%	315.014	3,7%	292.520	3,3%
Atacama	286.168	1,6%	144.420	1,7%	141.748	1,6%
Coquimbo	757.586	4,3%	368.774	4,3%	388.812	4,3%
Valparaíso	1.815.902	10,3%	880.215	10,2%	935.687	10,4%
Metropolitana	7.112.808	40,5%	3.462.267	40,2%	3.650.541	40,7%
O'Higgins	914.555	5,2%	453.710	5,3%	460.845	5,1%
Maule	1.044.950	5,9%	511.624	5,9%	533.326	5,9%
Ñuble	480.609	2,7%	232.587	2,7%	248.022	2,8%
Biobío	1.556.805	8,9%	750.730	8,7%	806.075	9,0%
La Araucanía	957.224	5,4%	465.131	5,4%	492.093	5,5%
Los Ríos	384.837	2,2%	188.847	2,2%	195.990	2,2%
Los Lagos	828.708	4,7%	409.400	4,8%	413.308	4,6%
Aysen	103.158	0,6%	53.647	0,6%	49.511	0,6%
Magallanes	166.533	0,9%	85.249	1,0%	81.284	0,9%
<b>Total</b>	<b>17.574.003</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.601.989</b>	<b>100,0%</b>	<b>8.966.014</b>	<b>100,0%</b>

**Tabla 12:** Distribución de población por región en Chile (fuente: elaboración propia con datos censo 2017).

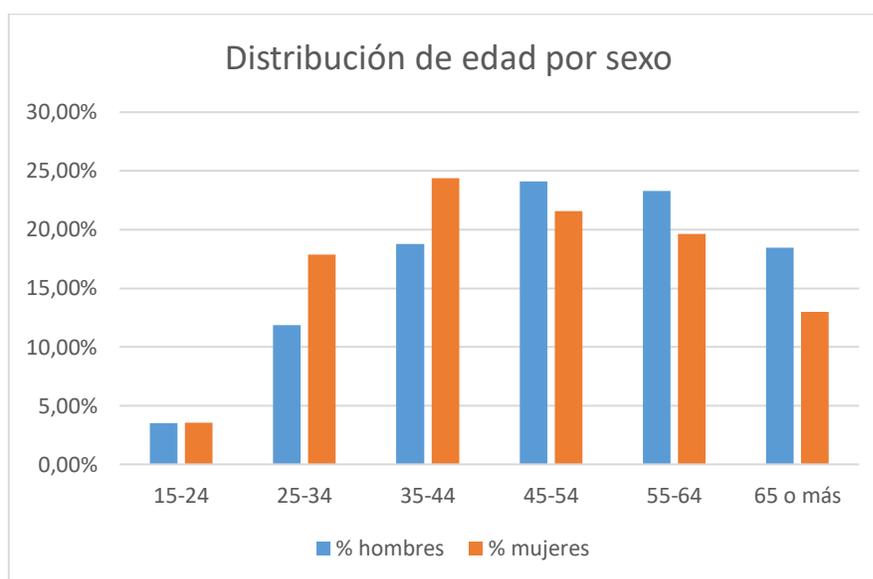
Cerca del 60% de los microempresarios en la Región Metropolitana son hombres y el 40% mujeres. Considerando la cantidad de mujeres puede resultar interesante realizar si es que existen diferencias por sexo en las distintas categorías.

### 1.5 Características de los Microempresarios de la Región Metropolitana

El promedio de edad de los microempresario es de 49,2 años. El promedio de edad para los hombres de 50,2 años y para las mujeres es 47,3 años. En cuanto a su distribución se observa en el gráfico que la población de mujeres está presente en segmentos de menor edad que los hombres, en particular en el grupo entre 25 y 44 años.



**Gráfico 2:** Distribución de microempresarios por sexo en la Región Metropolitana (fuente: elaboración propia con datos EME V).



**Gráfico 3:** Distribución de edad por sexo en la Región Metropolitana (fuente: elaboración propia con datos de encuesta EME).

El 83% se desempeña como trabajador por cuenta propia. Para los hombres esta cifra corresponde al 73% y un 86% para las mujeres.

Sólo el 13% de los microempresarios señala tener otro trabajo o actividad económica. Si realiza un análisis por sexo, el 12,6% de los hombres señala tener otro trabajo o actividad económica y el 15% de las mujeres señala lo mismo. Lo cual habla de que los microempresarios destinan todos sus esfuerzos en sus propios negocios.

El 80% señala haber trabajado anteriormente como asalariado. El 83% de los hombres y el 76% de las mujeres.

Respecto a las principales razones para dejar su trabajo anterior como asalariado; el 24% de los hombres señala que fue porque querían tener su propio negocio, el 18% señala que fue para tener mayores ingresos, el 12% debido a que fue despedido y un 10% por un término de contrato.

Respecto a las mujeres, el 32% señala que fue debido a responsabilidades familiares, 16% debido a que querían tener su propio negocio, un 10% debido a un término de contrato y un 9% debido a que fue despedida. Esto muestra que en general la sociedad le exige a las mujeres cumplir ciertos roles, como por ejemplo el cuidado de la familia y no se pueden desarrollar profesionalmente debido a esto, sin embargo, ser microempresarias las permitiría compatibilizar estas dos responsabilidades debido a tener horarios flexibles.

Respecto a la capacitación, el 21% de los microempresarios ha asistido a capacitación en los últimos 5 años. Desglosando por sexo, el 16% de los hombres asistió a capacitación, comparando con el 28% de las mujeres que ha asistido a capacitación, lo que podría mostrar una mayor disposición de las mujeres a aprender y capacitarse en distinta áreas.

Respecto a las razones para no capacitarse el 28% de los hombres señala que no ha asistido a capacitaciones porque no les interesa, el 22% señala que no sabe dónde acudir 12% señala otras razones y el 11% porque el horario no les acomoda. Respecto a las mujeres, el 23% señala que no se capacita porque no sabe dónde acudir, 20% señala que no asiste porque no le interesa, 18% señala otras razones, 14% señala que no satisfacen sus necesidades.

Respecto a los que han asistido a capacitaciones las áreas más importantes en las cuales se han capacitado los hombres son las siguientes: el 43% señala que ha recibido capacitación en el área que trabaja, 17% en gestión y administración, 16% en marketing y/o ventas. Las mujeres asistieron en un 46% a capacitación en el área en que trabaja, 17% en gestión y administración y 16% en marketing y/o ventas. Se observa que son cifras relativamente similares a las de los hombres.

Respecto a los beneficios de asistir a capacitación, el 47% de los hombres señala que mejoró su producto, 17% señala que mejoró la productividad y 13% que facilitó el uso de nuevas tecnologías y sólo un 6% señala que aumentaron las ventas. Las mujeres por otro lado señalaron que el 45% mejoraron su producto, 22% señalan que aumentaron las ventas y 14% que aumentó la productividad.

## **1.6 Características de las microempresas en la Región Metropolitana**

De acuerdo a los principales rubros, el 32% de las microempresas están en el sector servicios, 29% al sector comercio, 16% en industrias manufactureras y cerca del 12% en construcción.

En los hombres el principal rubro de actividad es el comercio, representando un 30% del total, en segundo lugar el sector servicios con un 24%, en tercer lugar destaca el rubro

de la construcción con un 18%, en cuarto lugar se encuentran industrias manufactureras con un 13% y en quinto lugar transporte o almacenamiento con un 11%.

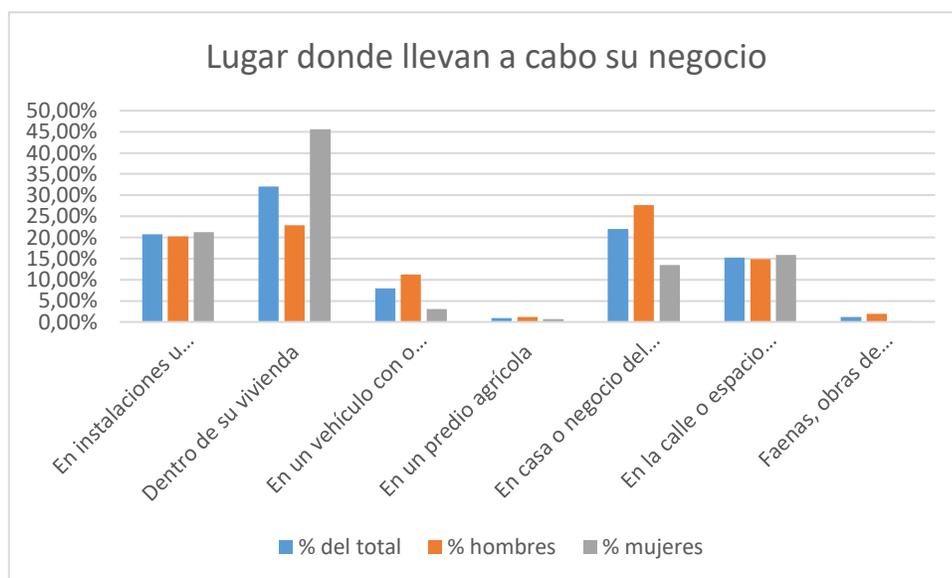
En las mujeres el principal rubro también es el sector servicios con un 44% del total, en segundo lugar el sector comercio con un 28% y en tercer lugar industrias manufactureras con el 13%.

Antigüedad	% Microempresas	% Hombres	% Mujeres
Mismo año	3,02%	1,75%	4,91%
De 1 a 2 años	16,26%	12,36%	22,02%
De 3 a 4 años	10,97%	10,07%	12,31%
De 5 a 6 años	10,82%	10,15%	11,81%
De 7 a 8 años	7,69%	8,37%	6,70%
De 9 a 10 años	6,50%	6,75%	6,13%
Más de 10 años	44,56%	50,45%	35,85%
No sabe/ No responde	0,18%	0,11%	0,27%

**Tabla 13:** Antigüedad de microempresa (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME).

En la tabla 13 se observa que casi la mitad de las microempresas tienen más de 10 años y se encuentre repartido con mayor concentración en empresas de menos de 6 años, sin embargo en mujeres, la mayor concentración se encuentra en las etapas iniciales, lo que puede mostrar también un aumento de las mujeres en este rubro.

Respecto al lugar donde realiza su negocio, el 32% lo realiza dentro de su vivienda, el 22% en casa o negocio de su cliente, el 20,7% en instalaciones u oficina externa de su vivienda y el 15% en la calle. Respecto a los hombres el 28% realiza su función en la casa o negocio del cliente, el 22,87% dentro de su vivienda, el 20% en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda y el 15% en la calle. Al comparar con las mujeres existen diferencias, la mayoría de las mujeres (46%) realiza su trabajo dentro de su casa, el 22% en instalaciones u oficinas fuera de su casa, el 15% en la calle y el 14% en casa del cliente. Se observa que la mayoría de las mujeres lleva su microempresa dentro de sus viviendas, lo cual puede ser explicado en parte por las obligaciones que la sociedad les exige a las mujeres respecto su rol como cuidadora de hijos y dueñas de casa.



**Gráfico 4:** Lugar donde los microempresarios realizan su trabajo (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME).

Respecto al financiamiento para poner en marcha su negocio, la mayoría de los microempresarios señala que fue en base a ahorros o recursos propios (67%), 16% señala que no necesitó financiamiento inicial y 8% préstamo de amigos o parientes.

Un 34% de los microempresarios hombre señala tener trabajadores contratados, cifra un poco mayor que el 26% de las mujeres, sin embargo cabe señalar que el microemprendimiento sigue siendo en su mayoría trabajadores por cuenta propia. La principal razón que señalan tanto hombres (89%) y mujeres (92%) para no contratar trabajadores es porque no lo consideran necesario.

Un 22% señala que ha solicitado un crédito para su negocio, al separar por sexo, el 25% de los hombres ha solicitado un crédito, cifra mayor al 18% de las mujeres.

Respecto a las razones para no solicitar un crédito, el 45,6% señala que no lo necesita, 21,5% cree que no se lo otorgarían al no cumplir con los requisitos, 15,8% señala que no le gusta pedir crédito o préstamos y el 10,9% no creer ser capaz de cumplir con las obligaciones de pago.

De aquellos microempresarios hombres que solicitaron crédito, el 77,2% lo obtuvo, pero a título personal, el 13,8% a nombre de la empresa y el 7% no obtuvieron el crédito solicitado. Para las microempresarias mujeres, el 84,2% obtuvo el crédito a nombre personal, el 10,8% lo obtuvo a nombre de la empresa y el 4,6% no obtuvo el crédito solicitado.

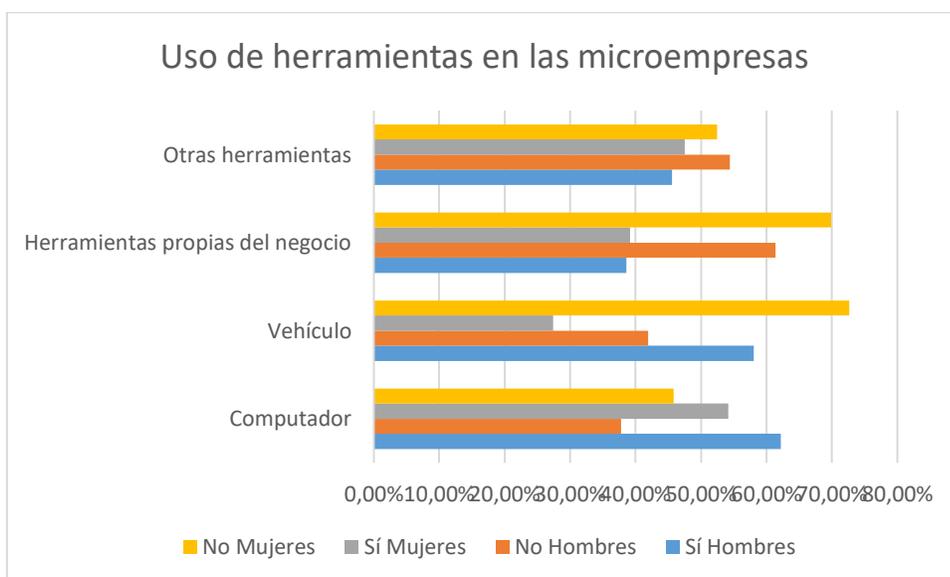
Respecto a la principal fuente de financiamiento de los gastos del negocio no se observa una mayor diferencia entre hombres y mujeres, el 77% señala que la principal fuente de financiamiento son los ingresos del negocio y el 13% mediante ahorros o recursos propios.

Herramientas	Sí Hombres	No Hombres	Sí Mujeres	No Mujeres
<b>Computador/Notebook/ Tablet/Smartphone</b>	62,19%	37,81%	54,17%	45,83%
<b>Vehículo</b>	58,08%	41,92%	27,37%	72,63%
<b>Maquinarias o equipos específicos para su actividad</b>	38,61%	61,39%	39,13%	69,87%
<b>Otros tipos de equipos o herramientas</b>	45,60%	54,40%	47,55%	52,45%

**Tabla 14:** proporción de herramientas de los microempresarios (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME).

Como se observa en la tabla 14, las principales diferencias se observan en la tenencia de computador o de vehículo, el 62% de los hombres señala tener algún aparato en su empresa cifra mayor que el 54,17% de las mujeres, lo cual sigue reflejando que en general las mujeres se encuentran en un nivel de mayor vulnerabilidad. Por otro lado se observa que cerca del 60% de los hombres tiene vehículo, cifra mayor que el 27,37% esto puede tener cierta relación con que uno de los rubros importante en los hombres es el transporte y también la construcción lo cual los puede obligar a tener un vehículo ya sea como el medio de trabajo en sí o como una herramienta para trasladar los materiales de trabajo.

Lo que resulta llamativo es que sólo un 40% tanto de hombres como mujeres señala tener maquinaria específica para su actividad, lo que puede hablar acerca de la precariedad en las condiciones laborales en las microempresas, teniendo que partir su emprendimiento y desarrollarlo en el tiempo sin tener las herramientas suficientes ni adecuadas para el correcto funcionamiento de su empresa.



**Gráfico 5:** tipos de herramientas usadas por microempresarios en la Región Metropolitana (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME).

Siguiendo con las herramientas, el 57% de los hombres señala utilizar internet y el 53% de las mujeres. Estas cifras son relevantes, en tiempos donde se habla de la automatización, inteligencia artificial y nuevas tecnologías, resulta preocupante que un segmento relevante en el empleo presente cifras bajas respecto a los aparatos tecnológicos y al uso de internet, si no se produce un cambio puede que los constantes cambios en las tecnologías les terminen afectando de mayor manera a este segmento quedando atrasados respecto al resto de empresas, haciéndolos estar en un nivel de vulnerabilidad aún mayor.

Respecto a los principales problemas que afectan su crecimiento, el 32% señala que es debido a la falta de clientes y el 22% a la falta de financiamiento. No se aprecian mayores diferencias entre hombres y mujeres. La falta de clientes es relevante ya que esto no permite lograr la cantidad de ventas deseada, por otro lado el financiamiento no permite poder comprar herramientas o maquinarias para su negocio para, por ejemplo, poder aumentar su productividad.

Respecto a los principales beneficios de trabajar como independiente, el 37,6% señala que es el no tener jefe, el 22% señala que le permite ajustar las horas de trabajo dependiendo de la cantidad de trabajo, 14% señala que le permite aprovechar de mejor manera sus habilidades.

Respecto a las mujeres el 39% señala que tener una microempresa les permite realizar tareas domésticas y/o cuidado de niños o adultos mayores. 33% señala que el principal beneficio es no tener jefe y 16% que les permite ajustar las horas de trabajo dependiendo de la cantidad de trabajo.

Estas cifras muestra que en general las mujeres además de cumplir con su rol de microempresarias tienen que cumplir con un rol impuesto por la sociedad que tiene que ver con el cuidado de la casa y los hijos o familiares, por lo que tienen que destinar menos horas a sus microempresas, además no reciben un apoyo de sus familias, profundizado el concepto que las mujeres microempresarias se encuentran en una situación de mayor vulnerabilidad que los hombres.

## **2. Identificación del problema**

### **2.1 Área de la organización**

El trabajo se desarrolla en el área de proyectos de Construyendo Mis Sueños. El área está a cargo de Katherine Aedo, Ingeniero civil industrial de la Universidad de Chile. De ella dependen todos los proyectos de la Corporación. Dentro de estos proyectos está la administración de los Centros de Desarrollo de Negocios, que en palabras de ella “ocupan cerca del 80% de los recursos de la Corporación.”

Por un lado la Corporación tiene que cumplir con SERCOTEC en cuanto a los objetivos planteados y al presupuesto acordado, pero también debe cumplir con los microempresarios que se acercan a los centros con el fin de satisfacer sus necesidades.

Por lo que la resolución de este problema afectaría de manera positiva a SERCOTEC y a los microempresarios que se acercan a los CDN.

## **2.2 Identificación del problema**

En Chile existe un gran desconocimiento respecto a la realidad de la microempresa, es un segmento heterogéneo, en el cual comparten empresas desarrolladoras de software de menos de 10 personas, hasta una persona que vende de manera ambulante en la calle. Las microempresarias tienen diversos niveles de estudios, un rango etario amplio, son de diferentes zonas geográficas y están dedicados a diversos rubros. Además se tiende a agrupar a las microempresas con las PYMES, pero en la práctica son realidades muy distintas por su composición, por ejemplo, la cantidad de trabajadores y volúmenes de venta. Existe sólo información agregada respecto a la microempresa y no hay muchos estudios con un mayor detalle de éstos, no se ha hecho un análisis más profundo de la información.

El problema que se aborda corresponde al desconocimiento que tiene la Corporación respecto a los factores en que deben trabajar los Centros para influir de manera positiva en el aumento de las ventas de microempresarias.

Particularmente se enfoca en microempresarias que no tengan estudios en carreras relacionadas con gestión de empresa y que hayan partido como trabajadoras por cuenta propia y en los cuales los Centros puedan tener alcance en solucionarlos.

Existen empresas que tienen todo lo que se pudiera pensar necesario para triunfar, sin embargo no venden lo suficiente y también el caso contrario donde hay empresas en las cuales no existen las condiciones ideales, sin embargo venden en grandes cantidades.

### **2.2.1 Justificación del problema y su importancia**

De acuerdo al Banco Mundial, Chile ha sido uno de las economías de mayor crecimiento en América Latina, lo cual le ha permitido una importante reducción de la pobreza. Se espera que el crecimiento aumente en el periodo 2018-2020 a medida que aumenten las expectativas privadas y el precio del cobre aumente. También se espera que los ingresos fiscales sean favorecidos por la recuperación económica y el aumento del precio del cobre.<sup>10</sup>

Si bien se espera que los recursos que posee el Estado aumenten, es necesario que estos sean invertidos de manera eficiente, considerando que Chile no es un país desarrollado y que no cuenta con recursos ilimitados, por lo que las políticas públicas deben ser bien pensadas y enfocadas en solucionar las verdaderas causas de los problemas.

---

<sup>10</sup> BANCO MUNDIAL. Chile panorama general. 2019. [en línea] <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview> [consulta: 15 julio 2019]

Uno de las áreas en las cuales se están destinando recursos corresponde al fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, considerando que representan un factor clave en el desarrollo económico y social del país.

Además “potenciar a las micro empresas resulta clave para disminuir los niveles de pobreza” (Westley, 2000)

La microempresa, pobreza e informalidad están ligados directamente con el desarrollo sustentable y crecimiento económico. Si bien es cierto que para que exista desarrollo debe haber crecimiento económico, también es un hecho que éste no genera desarrollo. Las razones de dicha situación se encuentran ligadas directamente a la exclusión y las formas en que la sociedad ejerce el poder económico, político y social a través de las instituciones. Se puede inferir que la micro y la pequeña empresa son la base a través de la cual se puede combatir la pobreza sin recurrir a un esquema de dádiva, caridad y dependencia, mediante esquemas adecuados de financiamiento. Fortalecer las microempresas es fortalecer la base económica de la sociedad, es en sí la oportunidad que tienen las personas para cambiar su vida. (Ampudia, 2008)

El boletín de microemprendimiento en Chile (Ministerio de Economía) señala que falta profundizar en los diferentes campos (Informalidad, Género, etc.) para obtener un mayor respaldo técnico sobre cuál es la mejor forma de aplicar políticas públicas y cómo asignar de manera más eficiente los recursos.

Si bien en Chile la mayoría de las empresas son de tamaño micro, en términos de venta, de acuerdo a los datos del SII, solo representan un 2% del total del país como se puede observar en la tabla 15, una cifra baja considerando que las microempresas representan la mayoría de las empresas en el país y además considerando el aporte a la creación de empleo que generan.

Año comercial	Micro	%	Pequeña	%	Mediana	%	Grande	%
2011	338	1,85%	1.179	6,44%	1.160	6,33%	15.640	85,38%
2012	353	1,94%	1.260	6,93%	1.249	6,87%	15.319	84,25%
2013	365	1,88%	1.322	6,81%	1.305	6,72%	16.425	84,59%
2014	375	1,79%	1.363	6,48%	1.350	6,42%	17.938	85,31%
2015	385	1,80%	1.403	6,57%	1.362	6,38%	18.214	85,25%

**Tabla 15:** Venta en Millones de UF (fuente: elaboración propia con datos SII)

Si se realiza un análisis de la encuesta CASEN, se observa en la tabla 16 que cerca de un 43% de los puestos de trabajo en Chile corresponden a trabajadores de microempresas, que está cifra aumentó respecto al año 2013 y que la cantidad de empleo en la gran empresa disminuyó, por lo que la microempresa es un sector relevante para la economía del país. Además si se mira la cantidad de empresas por clasificación de número de trabajadores se puede ver que un 97% de las empresas en Chile son micro. Lo cual lo transforma en un segmento interesante para potenciar.

Si bien las cifras de empleo son similares a la realidad de otros países, por ejemplo México, la contribución al PIB por partes de las microempresas es bastante menor. En México las microempresas producen el 15 % del Producto Interno Bruto<sup>11</sup>. México es una economía similar a la chilena, un país en vías de alcanzar el desarrollo y perteneciente a la OCDE.

Tamaño Empresa	2013	%	2015	%	2017	%
<b>Micro</b>	2.170.114	30%	2.936.026	39%	2.966.058	38%
<b>Pequeña</b>	807.820	11%	1.248.136	17%	1.231.449	16%
<b>Mediana</b>	636.781	9%	1.003.575	13%	969.462	12%
<b>Grande</b>	2.082.058	29%	1.711.871	23%	1.849.433	23%
<b>No Sabe</b>	1.580.986	22%	646.447	9%	860.250	11%
<b>Total</b>	7.277.759	100%	7.546.055	100%	7.876.652	100%

**Tabla 16:** Empleos por tamaño de empresa (fuente: elaboración propia con datos CASEN)

Esto permite dar una visión de la importancia que tienen las microempresas y la potencialidad en el crecimiento económico del país, si aumentaran sus ventas podrían ser un actor relevante en el crecimiento económico del país, como sucede en México.

Además Valenzuela et.al (2018) señala que no ha habido impacto en las ventas de las microempresas, siendo ésta una variable clave para los CDN, por lo que falta profundizar en esta área.

Las ventas en las empresas son un factor crítico, sin ventas no hay empresa por lo que identificar en donde se puede trabajar con las microempresas para que aumenten las ventas termina siendo relevante para el futuro de estas, ya que aunque todo funcione bien, si no se vende no hay forma de que la empresa continúe existiendo en el tiempo.

Si bien la Corporación ha trabajado en realizar un diagnóstico de la situación de las microempresas, aun consideran que tienen cosas pendientes, además que consideran importante un trabajo que tiene como principal foco a las microempresarias, no solo hablar desde el conocimiento y teoría, sino desde los actores involucrados.

### 2.3 Hipótesis

Algunas de las posibles causas que pueden afectar el bajo nivel de ventas dentro de este segmento pueden ser las siguientes:

- No hay un deseo de las microempresarias en crecer, si no que su objetivo es lograr cierta estabilidad económica que les permita financiar sus gastos diarios.
- Las microempresarias no tienen confianza en sí mismas y les falta empoderarse para comercializar sus productos entre los clientes.

<sup>11</sup> SECRETARÍA DE ECONOMÍA MÉXICO. México emprende microempresas. [en línea] <http://www.2006-2012.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas/microempresario> [consulta: 15 julio 2019]

- Un factor relevante en el éxito en ventas de una microempresa puede ser el desconocimiento de habilidades comerciales.
- Existe un bajo acceso a créditos debido al alto riesgo que presentan, lo que no permite optar a financiamiento de capital de trabajo y hace que se endeuden en créditos de consumo con una tasa de interés mayor.
- Las microempresarias se preocupan de hacer un producto en base a sus conocimientos y no pensando en las necesidades de los clientes.
- Las microempresarias no tienen diferenciación y tienden a vender productos parecidos o tener microempresas similares a vecinos o amigos que hayan tenido éxito.
- Las microempresarias no conocen metodologías respecto a los modelos de negocios lo cual no les permite desarrollar su empresa de una manera adecuada.
- El alto grado de informalidad que existe no les permite acceder a créditos que permitan aumentar el capital de trabajo, además no les permite tener clientes a gran escala ya que no podrían trabajar con ellos de manera legal.

En este trabajo se trata de abordar todas las hipótesis definidas anteriormente, sin embargo tanto el acceso a créditos como la informalidad se escapan del objetivo del trabajo y del segmento con el cual se trabaja, por lo que queda como propuesta a investigar en futuros trabajos.

## **2.4 Propuesta de valor de la investigación**

Este trabajo profundiza en el conocimiento que se tiene respecto a la realidad de la microempresa, analizar de manera cualitativa los factores que influyen en las ventas de una microempresa y en base a esto proponer mejoras en los trabajos realizados por la Corporación. Cabe señalar que las ventas también pueden depender de variables exógenas que no tienen relación con las microempresas sino con la gestión y administración que podría tener la Corporación sobre los Centros.

En general el conocimiento que se tiene de la microempresa es acotado y de manera superficial, este estudio busca estudiar un grupo específico como son las mujeres de la región metropolitana y contribuir al desarrollo de este segmento.

De manera indirecta este proyecto sirve para potenciar a la microempresa y para que Construyendo Mis Sueños en un futuro, cree el Observatorio para la Microempresa que va a tener como principal objetivo poner a la microempresa como un tema relevante en el país. Además este trabajo servirá como primera aproximación a estudios de ventas más profundos que se quieran realizar.

Además mediante la fase cualitativa del proyecto se conocen en profundidad y de manera más directa algunos casos de estudio, conocer a la microempresa desde los mismos actores y no solamente desde una base de datos.

Finalmente se generan propuestas que sean útiles para generar un crecimiento en ventas de la microempresa y potenciar un segmento que es olvidado o relativizado en su magnitud debido al bajo nivel de ventas, pero que genera una gran cantidad de empleos y que si se potenciara pudiera generar un crecimiento económico para el país.

## **2.5 Alcances**

Las entrevistas se realizan a microempresarias y Asesores que pertenezcan a los Centros que administra la Corporación debido un tema de factibilidad técnica, de tiempo y recursos por lo que los resultados no se podrán a extender a todo Chile, además los resultados no serán conclusivos, sino que servirán como una base para estudios futuros que quieran resolver este problema. Además se seleccionan solo mujeres debido a ser un grupo de interés para la Corporación.

En este proyecto se trabaja con data existente proveniente de las encuestas EME y CASEN las que son levantadas por el INE, no es factible realizar encuestas en regiones diferentes a la Metropolitana, sin embargo el INE ya ha levantado información con la cual se puede trabajar considerando además que el foco del trabajo está en la parte cualitativa con el estudio de casos de éxito.

Tampoco es factible abarcar a la totalidad de la microempresa, por lo que para efectos del trabajo se trabaja con un grupo objetivo acotado. Los resultados obtenidos serán sólo para este grupo y no busca ser una solución global al problema de las bajas ventas en la microempresa ni tampoco la única solución posible.

Cabe señalar que si bien se esperan identificar variables que influyen en las ventas, respecto a los microempresarios que se atienden en los Centros, también existen variables exógenas que tienen relación por ejemplo con la gestión que tiene la Corporación sobre la administración de los Centros y como esto podría influir, esto está fuera del proyecto, sin embargo puede ser un tema de estudio futuro.

Además existen factores que son propios de los rubros de las empresas los cuales tampoco van a ser estudiados, hay rubros que venden más y otros que se ven más afectados por situaciones que son ajenas a ellos.

Además este estudio no busca identificar como una microempresa puede crecer y transformarse en una PyMe o gran empresa, sino busca identificar como se pueden aumentar las ventas y adquirir estabilidad en el tiempo.

## 3. Objetivo del trabajo

### 3.1 Objetivo General

El objetivo del trabajo es identificar los factores en los cuales pueden trabajar los Centros que influyen en el aumento de ventas de una microempresa de la Región Metropolitana pertenecientes a comercio, servicios e industrias manufactureras, que se atiendan en los Centros de Desarrollo de Negocios de Maipú y San Bernardo y cuyas microempresarias no tengan estudios relacionados con gestión empresarial y que hayan comenzado su empresa como trabajadoras por cuenta propia.

## 4. Marco conceptual

### 4.1 Empresas

Cuando se habla de empresas se refiere a una organización o institución, que se dedica a la producción o prestación de bienes o servicios que son demandados por los consumidores; obteniendo de esta actividad una ganancia económica.<sup>12</sup>

Se diferencian tres ámbitos en los cuales una empresa puede desarrollar su actividad y por las que se les suele clasificar:

- Sector primario: Su área de acción es el sector primario si utiliza como materia prima todo elemento obtenido directamente obtenido de la naturaleza. Un ejemplo en este caso serían las empresas productoras de algún producto de cosecha.
- Sector secundario: Si se abarca el sector secundario, su tarea estará basada en la conversión de materia prima obtenido por media de terceros, en un producto final y total capaz de ser vendido en el mercado.
- Sector terciario: Sector encargado de la comercialización de productos fabricados por completo por otras empresas, como de la oferta de servicios para la satisfacción de deseos y necesidades.

La estructura de una empresa puede ser constituida de diferentes formas existiendo relaciones tanto jerárquicas, como lineales. En estas últimas, no existirán cargos de mayor importancia que otros, por lo que todos los empleados gozarán de los mismos beneficios y serán instados a cubrir las mismas obligaciones.

Las empresas además se pueden clasificar según la procedencia del capital:

- Empresas públicas: Son aquellas que pertenecen al sector público de cada Estado, administración central o local. Estas pueden llegar a vender sus acciones en bolsa a individuos particulares, pero se les seguirá considerando públicas siempre y cuando el 51% de sus acciones siga en posesión del sector público. El

---

<sup>12</sup> RAFFINO, M. Concepto de empresa. 2019. [en línea] <https://concepto.de/empresa/> [consulta: 15 julio 2019]

Estado toma la decisión de iniciar con la empresa y debe establecer sus objetivos para luego controlar su actividad.

- Empresas privadas: Son aquellas a cargo de individuos particulares. Además, las acciones de estas empresas se pueden vender en bolsa. Su principal objetivo es el de maximizar sus beneficios y ventas, así como también sus cuotas de mercado.
- Empresas mixtas: Debido a que la división entre empresas privadas y públicas no es tan simple, en la mayoría de los casos existe una tercera clasificación donde tanto el sector público como el privado tienen participación en la misma. Además el sector público puede tomar la decisión de nacionalizar una empresa privada; así como también ocurre de forma contraria, cuando el sector privado decide privatizar alguna empresa pública.

Las empresas también se pueden clasificar en cuanto a las finalidades económicas y sociales que tengan. En cuanto a las finalidades económicas, deben servir a los hombres que trabajan dentro y a los que trabajan fuera de la empresa, y podemos encontrar las siguientes:

- Finalidad económica externa: Es la producción de bienes y servicios con el fin de satisfacer todas las necesidades que surgen de la sociedad.
- Finalidad económica interna: Se buscará obtener un valor agregado para poder remunerar a las personas que forman parte de la empresa.

Las finalidades sociales internas y externas, que suelen llamarse responsabilidad social son:

- La finalidad social externa: Consiste en la contribución del desarrollo de cada sociedad, se debe intentar que en el desempeño económico también se cuiden los valores sociales y los personales que se consideren fundamentales. Para poder realizar esto de manera satisfactoria, se debe promover en los empleados y en los socios que esto se cumpla y se lleve a cabo.
- La finalidad social interna: Es aquella en la que se contribuye al pleno desarrollo de las personas que forma parte de la empresa. Se debe lograr que los valores humanos fundamentales no sean vulnerables y que a su vez, los mismos puedan promoverse a través de los empleados y los socios.

Las empresas también puede categorizarse por tamaño, en particular en Chile, el tamaño de una empresa puede estar dado por las ventas anuales o por el número de trabajadores que tengan:

- Micro: Son aquellas que tienen ventas anuales entre 0 UF y 2.400 UF o que cuentan con 1 a 9 trabajadores.
- Pequeñas: Son aquellas empresas que tienen ventas anuales entre 2.401 UF y 25.000 UF o cuentan con 10 a 49 trabajadores.

- Medianas: Son aquellas empresas que tienen ventas anuales desde 25.001 UF hasta 100.000 UF o con 50 a 199 trabajadores.
- Grandes: Son aquellas empresas que tienen ventas anuales superiores a las 100.000 UF y cuentan con más de 200 trabajadores.

Las empresas también se pueden agrupar respecto a su situación de formalidad. El INE define como informales a: “ todas aquellas unidades económicas de mercado que no cuentan con registro en el Servicio de Impuestos Internos (SII) y tampoco puedan ser clasificadas como cuasi-sociedades, ya que no poseen una contabilidad completa o simplificada que les permita realizar una efectiva separación de sus gastos, por el lado de los trabajadores por cuenta propia o empleadores, o a su vez, aquellas empresas que no tengan una oficina contable o no cuenten con los servicios de un contador, desde el punto de vista de los trabajadores asalariados”.

## 4.2 Entrevistas

Para Denzin y Lincoln (2005, citado en Vargas, 2012) la entrevista es “una conversación, es el arte de realizar preguntas y escuchar respuestas”.

La entrevista cualitativa permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte oralmente con el investigador aquello concerniente a un tema específico o acaecido en su vida, como lo dicen Fontana y Frey.

Rubin y Rubin (2003, citado por Vargas, 2012) enumeran las características que distinguen a la entrevista cualitativa de otras formas de recopilar información:

1. La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice.
2. Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.
3. Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que en el entrevistado conoce y siente.

Las entrevistas cualitativas deben ser abiertas, sin categorías preestablecidas, de tal forma que los participantes puedan expresar sus experiencias.

El tipo de entrevista puede variar de acuerdo con las tácticas que se utilicen para el acercamiento y la situación en la que se desarrolle.

**Entrevista estructurada:** todas las preguntas son respondidas por la misma serie de preguntas preestablecidas con un límite de categorías por respuestas. En este tipo de entrevistas las preguntas se elaboran con anticipación y se plantean a las personas

participantes con cierta rigidez o sistematización. Según Taylor y Bogdan (2003, citado en Vargas, 2012) se supone que se formula la misma pregunta a los participantes para entonces comparar la información obtenida, eso permite que las respuestas a esas preguntas se puedan clasificar y analizar con más facilidad.

Para del Rincón, Latorre, Sans (1995, citado en Vargas, 2012) la entrevista estructurada se refiere a una situación en la que un entrevistador pregunta a cada entrevistado una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta.

Se elabora un protocolo de preguntas y respuestas prefijado que se sigue con rigidez, las interrogantes pueden ser cerradas, que proporcionen al individuo alternativas de respuesta que debe seleccionar, ordenar, o expresar sobre grado de acuerdo o desacuerdo.

**Entrevista no estructurada:** La entrevista no estructurada puede proveer una mayor amplitud de recursos con respecto a los otros tipos de entrevista de naturaleza cualitativa. Según del Rincón et al. (1995, citado en Vargas, 2012), el esquema de preguntas pueden ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta; son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación y a las características de los sujetos, aunque requiere de más preparación por parte de la persona entrevistadora, la información es más difícil de analizar y requiere más tiempo.

La entrevista no estructurada destaca la interacción entrevistador-entrevistado el cual está vinculado por una relación de persona a persona cuyo deseo es entender más que explicar. Por lo que se recomienda formular preguntas abiertas, enunciarlas con claridad, únicas, simples y que impliquen una idea principal que refleje el tema central de la investigación.

**Entrevista grupal:** Patton (2007, citado en Vargas, 2012) define la entrevista grupal como la realizada con un grupo pequeño personas sobre un tema específico, los grupos son normalmente de seis a ocho personas que participan en la entrevista durante una hora y media a dos horas.

Es una técnica de recolección de datos cualitativa sumamente eficiente que proporciona algunos controles de calidad sobre la recogida de datos ya que lo participantes tienden a proporcionarse controles y comprobaciones los unos a los otros que suprimen opiniones falsas.

### **4.3 Entrevistas Semi-estructuradas**

Díaz, Torruco, Martínez y Varela (2013) señalan que las entrevistas semi-estructuradas presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos.

Las siguientes recomendaciones para llevar a cabo entrevistas semiestructuradas tienen como base la propuesta de Martínez (1998, citado en Díaz et al., 2013).

- Contar con una guía de entrevista, con preguntas agrupadas por temas o categorías, con base en los objetivos del estudio y la literatura del tema.
- Elegir un lugar agradable que favorezca un diálogo profundo con el entrevistado y sin ruidos que entorpezcan la entrevista y la grabación.
- Explicar al entrevistado los propósitos de la entrevista y solicitar autorización para grabarla o video-grabarla.
- Tomar los datos personales que se consideren apropiados para los fines de la investigación.
- La actitud general del entrevistador debe ser receptiva y sensible, no mostrar desaprobación en los testimonios.
- Seguir la guía de preguntas de manera que el entrevistado hable de manera libre y espontánea, si es necesario se modifica el orden y contenido de las preguntas acorde al proceso de la entrevista.
- No interrumpir el curso del pensamiento del entrevistado y dar libertad de tratar otros temas que el entrevistador perciba relacionados con las preguntas.
- Con prudencia y sin presión invitar al entrevistado a explicar, profundizar o aclarar aspectos relevantes para el propósito del estudio.

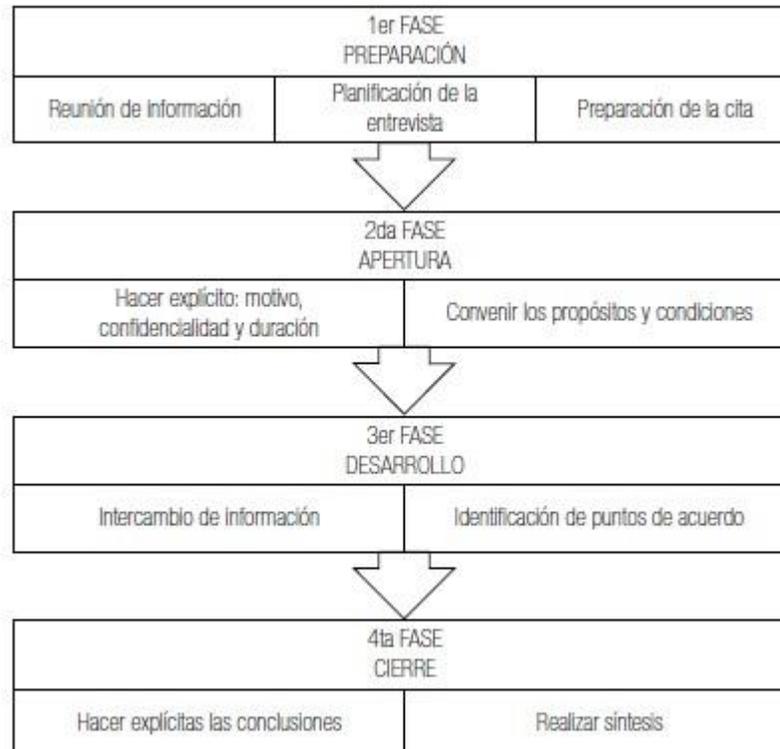
En la entrevista semiestructurada, durante el desarrollo, el entrevistador requiere tomar decisiones que implican alto grado de sensibilidad hacia el desarrollo de la entrevista y al entrevistado, con una buena visión de lo que se ha dicho. Por ejemplo, ante una pregunta que ya se haya respondido, tal vez de paso, se tendrá que decidir si se realiza de nuevo para obtener mayor profundidad o dejarla fuera. Otro reto es el manejo de un tiempo limitado y el interés por hacer todas las preguntas de la guía. Asimismo, el entrevistador debe estar alerta de su comportamiento no verbal y sus reacciones ante las respuestas, para no intimidar o propiciar restricciones en los testimonios del entrevistado.

Otra manera de denominar a la entrevista semiestructurada es: entrevista etnográfica. Se puede definir como una "conversación amistosa" entre informante y entrevistador, convirtiéndose este último en un oidor, alguien que escucha con atención, no impone ni interpretaciones ni respuestas, guiando el curso de la entrevista hacia los temas que a él le interesan. Su propósito es realizar un trabajo de campo para comprender la vida social y cultural de diversos grupos, a través de interpretaciones subjetivas para explicar la conducta del grupo.

Es importante resaltar que en la literatura se encuentra frecuentemente la entrevista denominada en profundidad (no estructurada), en la que se trabaja con indicaciones de carácter genérico sobre lo que se busca y donde la propia dinámica de la entrevista es la que hace emerger los temas (estudios exploratorios).

## Fases de la entrevista

Con base en la clasificación mencionada se identifica que cada tipo de entrevista tiene su peculiaridad, sin embargo, en el momento de su desarrollo se presentan determinados momentos homogéneos. Estos momentos o fases de la entrevista se pueden observar en la imagen 2.



**Imagen 2:** fases de una entrevista (fuente: Díaz et al. (2013)).

a. Primera fase: preparación. Es el momento previo a la entrevista, en el cual se planifican los aspectos organizativos de la misma como son los objetivos, redacción de preguntas guía y convocatoria.

b. Segunda fase: apertura. Es la fase cuando se está con el entrevistado en el lugar de la cita, en el que se plantean los objetivos que se pretenden con la entrevista, el tiempo de duración. También, es el momento oportuno para solicitar el consentimiento de grabar o filmar la conversación.

c. Tercera fase: desarrollo. Constituye el núcleo de la entrevista, en el que se intercambia información siguiendo la guía de preguntas con flexibilidad. Es cuando el entrevistador hace uso de sus recursos para obtener la información que se requiere.

d. Cuarta fase: cierre. Es el momento en el que conviene anticipar el final de la entrevista para que el entrevistado recapitule mentalmente lo que ha dicho y provocar en él la oportunidad de que profundice o exprese ideas que no ha mencionado. Se hace una síntesis de la conversación para puntualizar la información obtenida y finalmente se agradece al entrevistado su participación en el estudio.

### **Actitudes del entrevistador y las preguntas de la entrevista**

De acuerdo a Flick (2007, citado en Díaz et al., 2013), el tipo de preguntas que contiene una entrevista etnográfica son:

1. Descriptivas, tratan de reconocer tanto el lenguaje del informante así como la forma particular con la cual describe un acontecimiento.
2. Estructurales, muestran cómo el entrevistado organiza su conocimiento sobre el tema.
3. Preguntas de contraste, proporcionan información sobre el significado que utiliza el sujeto para diferenciar los objetos y acontecimientos de su realidad.

Báez y Pérez de Tudela (2009, citado en Díaz et al., 2013) mencionan algunas sugerencias para la formulación de preguntas

- Ser sencillas (breves y comprensibles), pero adecuadas para el objetivo de la pregunta de investigación.
- Ser válidas, es decir, que los indicadores informen sobre lo que se requiere explorar.
- Planteadas de tal forma que los entrevistados las entiendan de la misma manera.
- Aun cuando las preguntas se encuentren en un cuestionario escrito, deben estar formuladas en la forma de lenguaje oral y no escrito.
- Referirse a un solo hecho.
- No contener presuposiciones.
- Adecuarse a la percepción, el conocimiento y el horizonte de previsión del entrevistado.
- Evitar enunciarlas de forma sugerente.

El número de entrevistas que se debe realizar en un estudio cualitativo está dado, por lo que se conoce como punto de saturación. Éste se refiere al momento en que una entrevista ya no ofrece nuevos datos a los recolectados en entrevistas previas. Es decir, la saturación señala que la recogida de datos es completa.

En la entrevista dos elementos clave son la guía de entrevista y las características del entrevistador.

## **Interpretación**

Una vez que las entrevistas han sido efectuadas, se graban y transcriben para realizar su correspondiente análisis e interpretación; por último, se redacta el informe de investigación.

El análisis de datos cualitativos de la entrevista idealmente ocurre por el mismo investigador que recolecta los datos, de modo que se pueda generar una comprensión que emerge de las preguntas y los testimonios de la investigación. El entrevistador deberá sumergirse mentalmente en el material primario recogido (transcribir entrevistas, grabaciones y descripciones), para realizar una visión de conjunto que asegure un buen proceso de categorización y así realizar clasificaciones significativas, para que, a medida en que se revise el material se obtengan datos específicos. Por lo tanto, este proceso iterativo de recopilación y análisis de datos conduce al surgimiento de nuevas categorías (emergentes) durante el proceso de interpretación y teorización que conduce a valiosos resultados.

En el proceso de teorización, el entrevistador "percibe, contrasta, compara, agrega y ordena categorías y sus propiedades, establece nexos, enlaces o relaciones y especula". Al reflexionar en los contenidos de las entrevistas a través de la triangulación (integración de elementos teóricos, documentos y testimonios), se logrará concluir apropiadamente el proceso de interpretación que se inició, en el mismo momento de comenzar la recolección de datos.

### **4.4 Estadística descriptiva**

Orellana (2001) señala que "la estadística es el arte de realizar inferencias y sacar conclusiones a partir de datos imperfectos. Los datos son generalmente imperfectos en el sentido que aun cuando posean información útil, no cuentan la historia completa. Es necesario contar con métodos que permitan extraer información a partir de los datos observados para comprender mejor las situaciones que los mismos representan."

Los métodos de la estadística descriptiva o análisis exploratorio de los datos ayudan a presentar los datos de modo tal que sobresalga su estructura. Hay varias formas simples e interesantes de organizar los datos en gráficos que permiten detectar tanto las características sobresalientes como las características inesperadas. Explorar los datos deber ser la primera de todo análisis de datos, datos erróneos o inesperados pueden alterar los resultados, y si no ha realizado una análisis previos no se pueden eliminar.

El modo más simple de presentar datos categóricos es por medio de una **tabla de frecuencias**. Esta tabla indica el número de unidades de análisis que caen en cada una de las clases de las variables cualitativas.

El **gráfico de barras** es útil para representar datos categóricos nominales u ordinales. A cada categoría o clase de la variable se le asocia una barra cuya altura representa la frecuencia o la frecuencia relativa de esa clase.

**Gráfico de tallos y hojas** permite mostrar la forma de la distribución de una variable numérica. Es apropiada para conjuntos de observaciones no muy extensos, se construye con poco esfuerzo por lo que es muy simple realizar con lápiz y papel.

El **histograma** es el más conocido de los gráficos para resumir un conjunto de datos numéricos y pretende responder a las mismas preguntas que un gráfico tallo-hojas. Es una representación gráfica de una tabla de frecuencias.

El propósito de un histograma es mostrar la forma de la distribución de los datos, por lo que se debe estar atento a los aspectos visuales de la representación. Es bueno trabajar con entre 6 y 15 clases. Muchos intervalos harán que caigan muy pocas observaciones en cada clase, por lo que las alturas de las barras variarán irregularmente. Muy pocas clases producen una gráfica más regular, pero demasiado agrupamiento puede hacer que se pierdan las características principales.

**Media aritmética o promedio:** Se suman todos los valores y se divide por el número total de observaciones. Se usa para datos numéricos y representa el centro de gravedad o el punto de equilibrio de los datos. Es muy sensible a la presencia de outliers (datos atípicos).

La **mediana** es el dato que ocupa la posición central en la muestra ordenada de menor a mayor. Puede ser usada no sólo para datos numéricos sino además para datos ordinales, ya que para calcularla sólo es necesario establecer un orden en los datos. Es una medida de posición robusta al no verse afectada por la presencia de datos outliers.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{N}$$

La **moda** es el dato que ocurre con mayor frecuencia en el conjunto. Es una medida de poca utilidad salvo para datos categóricos en los que suele interesar identificar la categoría con mayor cantidad de datos. Es una muestra de datos numéricos, puede ocurrir que la moda sea un valor que se repite un cierto número de veces, pero no es típico.

El **percentil** p% de un conjunto de datos es la observación que deja a lo sumo p% de las observaciones debajo de él y a lo sumo (1-p)% encima de él.

La **desviación estándar** mide cuán lejos se encuentran los datos de la media muestral. Si se dispone de información de una variable X para las N unidades de análisis de la población, se denota con  $\sigma^2$  a la varianza y  $\sigma$  a la desviación estándar.

$$\sigma^2 = \frac{\sum_{i=1}^N (X_i - \mu)^2}{N}$$

La desviación estándar es útil para comparar la variabilidad de dos conjuntos de datos en los que la variable ha sido medida en las mismas unidades.

Un gráfico **plot box** es útil para observar datos outlier.

## 5. Metodología

La metodología para desarrollar este trabajo será la siguiente.

1. La primera etapa del trabajo consiste en realizar una descripción del panorama general de las condiciones en las cuales se desarrollan las microempresas en la Región Metropolitana mediante la revisión bibliográfica y el estudio de la Encuesta EME V con el fin de conocer la realidad de la microempresa y recopilar información relevante para el desarrollo de las entrevistas y al momento de enfrentarse a los entrevistados tener un dominio en el tema. Se estudia la cantidad de empresas por rubro y región. La importancia en ventas y en exportaciones de los distintos segmentos. Además se realiza una limpieza de las bases de datos con las cuales se trabaja. Primero se dejan aquellos datos referentes a la investigación. Luego se procede a evaluar la consistencia de los datos. Se utilizan gráficos y tablas para describir la información que se analiza mediante el software STATA.
2. Posteriormente se define el grupo objetivo al cual se va a enfocar la investigación. Considerando la heterogeneidad que existe en la microempresa y los recursos y tiempos disponibles no es realista considerar abarcar a la microempresa en su totalidad. Para la definición del grupo objetivo se toma en consideración el interés que tenga la Corporación, por lo que se asiste a reuniones semanales para estar en constante comunicación, además se analizan datos correspondiente a la Encuesta EME V para observar que grupo presentas ventas más bajas y se encuentra en una situación más precaria de trabajo.
3. Luego se realizan 6 entrevistas exploratorias con los Asesores Senior de los Centros de Estación Central, Maipú y San Bernardo ya que son los Centros que administra la corporación y a diferencia del Centro de Las Condes, los microempresarios que se atienden poseen menos recursos. El fin de esta etapa es identificar posibles factores que terminan haciendo que una microempresa aumente sus ventas. Las entrevistas se realizan en un lugar acordado entre ambos, de preferencia en los Centros. La entrevista es grabada para luego poder ser transcrita.
4. Posteriormente se realizan 3 entrevistas semiestructuradas con microempresarias pertenecientes al segmento objetivo y que estén recién comenzando a atenderse en los Centros con el fin de conocer sus expectativas y a cuáles son los principales problemas a los cuales se han enfrentado. Las entrevistas se realizan en un lugar a acordar entre ambos, de preferencia en la empresa. La entrevista es grabada para posteriormente ser transcrita.

5. Luego se realizan 9 entrevistas en profundidad a microempresas del grupo objetivo que sean exitosas desde el punto de vista de las ventas. El objetivo es validar los factores encontrados previamente e identificar nuevos factores que pudieran no ser considerados por los asesores, pero que son relevantes para aumentar las ventas de una microempresa. La entrevista es grabada para posteriormente ser transcrita.
6. Después se procede a escuchar y transcribir las entrevistas y analizar el contenido de estas con propósito de identificar los factores que influyen en la venta de una microempresa.
7. Debido a que se alcanza un punto de saturación de la información y no se obtiene información nueva de las entrevistas, se decide enviar una encuesta mediante Formulario de Google a 8 microempresarias exitosas con el propósito de comprobar que los factores identificados también habían influido en el aumento de sus ventas.
8. Para la definición de los factores que aumentan las ventas de una microempresa se transcriben las entrevistas y se analizan los datos obtenidos de las encuestas, y se observa cuales factores son los que más se repiten y cuales son más importantes para ellas.
9. Posteriormente se realizan entrevistas en profundidad con un experto del ámbito académico y 3 del ámbito privado con el objetivo de conocer de qué forma se pueden potenciar y mejorar los factores identificados y elaborar una propuesta para que una microempresa aumente sus ventas.

## **6. Variables que influyen en las ventas de una microempresa**

### **6.1 Definición de un grupo objetivo**

El grupo objetivo con el cual se trabaja corresponde a mujeres microempresarias que hayan comenzado como trabajadoras por cuenta propia y que no tengan formación en carreras relacionadas con la gestión empresarial que sean de la Región Metropolitana y que pertenezcan a servicios, comercio e industrias manufactureras y que se atiendan en los Centros de Desarrollo de Negocios de Maipú o San Bernardo.

Se trabaja con personas de la Región Metropolitana ya que es la zona donde tiene alcance la Corporación y además por un tema de factibilidad no se puede realizar un trabajo de campo fuera de la zona.

Además se eligen los Centros de Maipú y San Bernardo ya que las microempresas tienen mayores necesidades y había una mejor disposición de parte de los Asesores para realizar el trabajo.

Se seleccionan estos rubros ya que corresponden al 90% de las microempresas en la Región Metropolitana.

Además se trabaja con mujeres ya que se encuentran en una mayor situación de vulnerabilidad trabajando menos horas promedio, teniendo ventas más bajas y trabajando en su mayoría desde sus propias casas. Además este grupo objetivo es relevante para el trabajo que realiza la Corporación Construyendo Mis Sueños.

De acuerdo a los datos disponibles de la EME V se realizan las siguientes comparaciones:

**En el sector comercio**, las ventas mensuales promedio para los hombres es de \$2.050.551, mayor a los \$1.846.751 que venden en promedio las microempresas de mujeres. En promedio los hombres trabajan 43 horas semanales, mayor a las 37 horas semanales trabajadas en promedio por las mujeres. El lugar donde los hombres realizan su trabajo corresponde a lo siguiente: el 25% en casa o negocio del cliente, 24% dentro de su vivienda, 19% en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda. Las mujeres: 40% dentro de su vivienda, 23% en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda, 21% en la calle o espacio público.

**En el sector servicios**, las ventas mensuales promedio para los hombres es de \$1.996.736, mayor a los \$1.593.766 que venden en promedio las microempresas de mujeres. En promedio los hombres trabajan 41 horas semanales, mayor a las 34 horas semanales trabajadas en promedio por las mujeres. El lugar donde realizan su trabajo corresponde a lo siguiente: el 27% de los hombres lo realiza dentro de su vivienda, 26% en casa o negocio del cliente, 22% en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda. Las mujeres: 42% dentro de su vivienda, 22% en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda, 16% en casa o negocio del cliente.

**En el sector de industrias manufactureras**, las ventas mensuales promedio para los hombres es de \$2.024.431, mayor a los \$1.605.182 que venden en promedio las microempresas de mujeres. En promedio los hombres trabajan 42 horas semanales, mayor a las 34 horas semanales trabajadas en promedio por las mujeres. El lugar donde realizan su trabajo corresponde a lo siguiente: el 29% de los hombres lo realiza dentro de su vivienda, 24% en casa o negocio del cliente, 20% en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda. Las mujeres: 44% dentro de su vivienda, 22% en instalaciones u oficinas fuera de su vivienda, 14% en casa o negocio del cliente.

Pese a que las diferencias en ventas y en horas trabajadas no son tan grandes, sí es importante destacar que las mujeres tienen su empresa en funcionamiento desde sus casas, lo cual hace que no se sientan del todo empresarias y que no le dediquen tiempo exclusivo a su empresa debido a que realizan labores domésticas.

## **6.2 Entrevistas exploratorias**

Para comenzar a definir los factores que influyen en el aumento de ventas de las microempresas, se comienza con entrevistas exploratorias. Se entrevista a los Asesores Senior de los Centros de Desarrollo de Negocios de Estación Central, Maipú y San Bernardo.

El foco de las entrevistas es conocer los principales problemas a los cuales se ven enfrentadas las microempresarias y en base a su experiencia identificar las variables que hacen que una microempresa aumente sus ventas.

Las preguntas a abordar durante la entrevista fueron las siguientes:

¿Cuáles son los principales problemas de las microempresas?

¿Considera que las ventas en las microempresas son tan bajas?

¿Bajo su criterio qué hace que un microemprendimiento sea exitoso desde el punto de vista de las ventas?

Estas preguntas fueron utilizadas como una pauta y en base a las respuestas fueron surgiendo nuevas preguntas y se fue produciendo un diálogo con el fin de llegar a identificar los factores que hacen que una microempresa aumente su nivel de ventas.

### **Asesor Senior Centro Estación Central.**

La cartera de clientes de este asesor es diferente al resto ya que en su mayoría son start-up tecnológicas con emprendedores que poseen niveles altos de estudio y que tienen expectativas para su empresa de rápido crecimiento en el tiempo. Sin embargo considera que, “pese a ser un segmento de clientes diferente a lo que están acostumbrados a apoyar los Centros, las dificultades a las cuales se enfrentan son las mismas, pero lo que cambia es la forma de llegar a los clientes”.

Para este Asesor resulta fundamental tener claridad del problema que soluciona la microempresa, saber qué se está vendiendo y con qué propósito. En base a esto realizar una adecuada segmentación de los clientes para ver quien quiere el producto y a quien se lo van a vender. En varios casos resulta más interesante enfocarse en mercados adyacentes ya que son más grandes y tienen una mayor potencialidad de clientes.

En palabras del Asesor “es clave generar habilidad de networking y romper inercia de la timidez”, es decir, potenciar habilidades blandas que van relacionadas en cómo los microempresarios se relacionan con clientes y proveedores y generar redes de contacto que son provechosas para su empresa.

Otro punto que resulta relevante es establecer metas claras de crecimiento para la empresa. Trabajar sobre objetivos reales y factibles de realizar en el tiempo, pero que sean desafiantes para la microempresa y que tengan como prioridad aumentar las ventas.

Debido a que la cartera de clientes de este asesor es diferente al resto, se realiza un proceso inverso que con el resto de clientes, es decir, hay que validar que las asesorías son valiosas, ya que los clientes son en su mayoría expertos en sus temas, pero no necesariamente tienen desarrolladas habilidades que van enfocadas en las ventas o en la gestión empresarial, por lo que resulta relevante que entiendan que las asesorías entregadas por los centros pueden ser valiosas y les pueden servir para el crecimiento de su empresa.

**Factores identificados:** Definición de propuesta de valor, segmentación de clientes, objetivos de largo plazo, redes de contacto.

### **Asesora Senior Centro Estación Central.**

Su cartera de clientas está compuesta por trabajadoras que partieron trabajando por cuenta propia, por lo que realizan todas las labores de la empresa, debido a esto, no saben delegar las labores de su microempresa cuando se han visto enfrentadas a tener que contratar a un nuevo personal.

En general no existen metas a largo plazo, no existen objetivos de crecimiento y se trabaja en el día a día resolviendo contingencias. No hay proyección de flujos lo que no permite realizar una estimación del futuro de la empresa. Resulta relevante realizar un plan de crecimiento para el negocio. “En general existe un deseo por crecer, ya que las microempresarias consideran que no se ven compensadas las horas de trabajo destinadas a su empresa con un ingreso mensual apropiado. En muchos casos trabajan los 7 días de la semana y están constantemente atendiendo llamados o mensajes de texto”.

Las microempresarias no tienen una buena estructura de costo, no saben cuánto les cuesta vender un producto y cuál es el precio crítico por el cual comienzan a perder plata por las ventas. Además dentro de esta estructura de costos deficiente no consideran varios costos fijos como por ejemplo su sueldo, gas, luz, arriendo de espacio físico, internet, etc.

Si bien existen algunas microempresas que tienen un rápido crecimiento en el nivel de ventas debido a que tienen una alta demanda de sus productos, no siempre tienen un funcionamiento ordenado, referido principalmente a llevar un orden contable, es decir, cuanto se vendió, qué se vendió, cuanto se gastó y en qué, etc. Desorden que en el largo plazo termina siendo contraproducente, existen ocasiones en que es mejor crecer de manera más lenta pero ordenada para sentar bien las bases de la empresa.

El efecto de la educación de las microempresarias termina siendo relativo. Tener estudios universitarios no implica necesariamente crear una empresa que genere un alto volumen de ventas. En muchos casos incide, pero no termina siendo decisivo. Hay gente que tiene “olfato para los negocios”. Ser preparado académicamente no asegura tener un buen negocio, ya que por mucha educación que se tenga, si no se sabe vender, la empresa no crece. Existen personas que son vendedores innatos por circunstancias de la vida ya sea porque han vendido productos desde muy pequeños o porque su entorno familiar es de negociantes.

La Asesora comenta que “en general hace falta un desarrollo de habilidades blandas lo cual se ve reflejado en que no saben exponer sus ideas o les da vergüenza, no saben negociar con clientes, no saben relacionarse con gente que tiene mayor nivel de estudio.”

En muchos casos falta apoyo de parte de la familia en el desarrollo de la empresa, no siempre las familias están de acuerdo en que las mujeres sean empresarias y en algunos casos existe poca autonomía por parte de los esposos o parejas, los cuales limitan la

seguridad de las empresarias, algunas incluso asisten con sus maridos a las asesorías siendo que sus parejas no tienen ninguna relación laboral con la empresa, sino simplemente por controlar a sus parejas.

La Asesora considera que “el financiamiento es un punto clave para aumentar las ventas sobre todo en una etapa inicial, e identifica que falta oferta para conseguir financiamiento para el capital de trabajo, la principal fuente de financiamiento son recursos propios de los empresarios. Existe poca oferta y además estas empresas representan mucho riesgo para los bancos por lo que las tasas de interés son muy altas y la gente termina no tomando créditos”.

Existen empresarias que cuando venden a 30 o 60 días no realizan una cobranza a sus clientes, en algunos casos no recibiendo el dinero de las ventas. El poder de negociación es de los clientes, por lo que prefieren no cobrar para no perder clientes.

Existe bajo conocimiento del mercado potencial por parte de las microempresarias, por ejemplo no buscan información correspondiente al rubro al cual están comenzando su empresa por lo que no saben si su empresa termina siendo viable en el tiempo o si tienen las capacidades para desempeñarse en esta área.

**Factores identificados:** Objetivos de largo plazo, segmentación de clientes, estructura de costos, autoconfianza, ser buenas vendedoras, apoyo familiar y conocimiento del mercado.

### **Asesora Senior Centro San Bernardo.**

En opinión de la entrevistada algunos de los problemas que tienen las microempresas son las herramientas que los microempresarios poseen. Por un lado son muy pocos los que tienen niveles educacionales superiores a la enseñanza media, “claramente esto es una desventaja al momento de compararse con microempresarios que tienen títulos universitarios y que han tenido cursos de emprendimientos o modelos de negocios”. Además presentan un nivel de digitalización de la información muy bajo, el hecho de que un microempresario lleve un registro aunque sea en un cuaderno o en papel ya se considera un avance ya que en general los microempresarios no llevan un registro de sus actividades.

Otro punto relevante también es el acceso al financiamiento, la oferta es limitada, tanto en la cantidad de instituciones que ofrecen créditos a microempresas, como en los montos y tipos de créditos ofrecidos, ya que este es un sector de alto riesgo, en general existe poco interés de los bancos en prestarles dinero.

Otro factor es la poca confianza que en general tienen en ellos mismos, no se sienten “empresarios”, sino solamente como personas con un negocio, no creen que puedan llegar a crecer y alcanzar niveles de ventas altos.

Respecto a las ventas, existe un porcentaje de ventas informales, incluso en empresas que han iniciado actividades y realizan su declaración de impuestos. Las empresas no informan la totalidad de sus ventas. “Además a muchos microempresarios no les

conviene cancelar el IVA debido a su nivel de ventas”. También existe una cantidad no menor que no está dispuesto a cancelar un tributo al Estado ya que no consideran necesario y no entienden la importancia.

Otro elemento a considerar respecto a las ventas es que en general los microempresarios no tienen habilidades comerciales desarrolladas, “se preocupan de hacer un buen producto, pero no de venderlo. Algunas empresarias no tienen interés en el cliente y se preocupan de que sus productos los dejen satisfechos a ellos y no a sus potenciales compradores. Además no se invierte en ventas, los créditos solicitados se ocupan en comprar herramientas o máquinas, pero no en ventas”.

Además menciona “que existe poca diferenciación en los productos, en general todos venden lo mismo y las razones para emprender es porque tienen a un cercano que le ha ido bien en esa área”, la Asesora señala por ejemplo “que todos quieren poner almacenes de barrio, pero lo único que resulta es que se terminan quitando clientes entre todos”.

Una de las características que hace que las microempresarias atendidas por esta Asesora sean exitosas, es que ella no piensa en el corto plazo, en general trata de ponerle metas a las microempresarias pensando en el futuro, cosa que la empresa se consolide y no solamente se quede en una etapa de subsistencia. Además las insta a ser perseverantes a seguir luchando por sus objetivos y a mejorar su autoconfianza.

En general las microempresarias exitosas son aquellos que conocen el mercado, ya sea porque han trabajado anteriormente en alguna empresa relacionada con su microempresa, o porque ya llevan un tiempo con su emprendimiento, “conocer el mercado resulta clave para que a las empresas les vaya bien”.

Uno de los puntos que falta desarrollar en los centros es realizar un red de ventas entre microempresas, por ejemplo, si hay una empresa que venda pasteles y una microempresa que sea una cafetería, una buena opción sería generar una cadena productiva entre empresas que se atienden en el centro, cosa que al día de hoy no pasa.

**Factores identificados:** Propuesta de valor, empoderamiento y autoconfianza, ser buenas vendedoras, objetivos a largo plazo, conocimiento del mercado y ser ordenadas.

### **Asesor Senior Centro San Bernardo.**

De acuerdo a la opinión de este Asesor, “hoy existen más oportunidades de poder emprender debido a diversas iniciativas gubernamentales como por ejemplo Empresa en un día”.

El Asesor considera que “las mujeres son más meticulosas en sus trabajos, más preocupadas de los detalles, no sólo de los productos o servicios que ofrecen, sino de la empresa en general. Son preocupadas de lo que están haciendo y tienen especial interés en lo que quiere el cliente. Además tienen una gran capacidad para escuchar y entender las necesidades de los clientes.”

En su cartera de clientes existen muchos emprendimientos de subsistencias, las “cuales además de su cumplir su función como empresaria, deben cumplir con rol de jefas de hogar. Este segmento necesita ciertas condiciones sociales, más que pensar en crecer en el futuro. En general estas empresas nacen por necesidad de generar mayores ingresos y mejorar su calidad de vida en asuntos tan básicos como por ejemplo tener recursos para poder salir con sus hijos y disfrutar de un helado”.

“En general las microempresas conocen su producto o servicio, pero no tienen un mayor conocimiento sobre herramientas relacionadas con gestión del negocio o como crear un modelo de negocio. Sin embargo, el asesor comenta que pese que pueda existir una falta de conocimiento en ciertos tópicos, aquellas empresas exitosas igual terminan realizando las cosas, por ejemplo no saben qué es una propuesta de valor como tal, pero si tienen claridad de porqué sus productos son diferenciables del resto.”

“Los Centros deben brindar herramientas enfocadas en el mejoramiento de habilidades técnicas con el propósito que las microempresarias al momento de relacionarse, por ejemplo, con el contador de la empresa, conozcan de lo que se está hablando, que sepan que es un balance etc.”

Uno de los factores que afecta a las microempresas es que no tienen un conocimiento del mercado en el cual están desarrollando su empresa. “Se les ocurrió algo que podrían hacer, conocen a alguien exitoso en ese rubro pero no existe un análisis del mercado, del negocio, de la factibilidad de éste, de saber si poseen las herramientas y conocimientos para llevar a cabo la idea.”

También resulta importante el apoyo familiar, “en varias mujeres su relación de pareja termina siendo una traba para las empresarias, otras microempresarias no tienen apoyo del marido y les exigen realizar labores domésticas como si no trabajaran. En otros casos no las dejan liderar o no tienen confianza en las capacidades de ellas. Aquellas que cuentan con un apoyo familiar tienden a tener una mayor probabilidad de éxito al sentirse respaldadas y empoderadas y sentir un apoyo en caso de equivocarse”.

“Aquellas personas mayores y con menos nivel educacional en su mayoría son microempresarias de subsistencias. Aquellos con mayor nivel de estudios tienden a tener proyectos más interesantes y poder alcanzar niveles más altos de ventas, sin embargo también se da la situación que se encuentran con mejores oportunidades debido a las redes de contacto que poseen, ya sea porque provienen de familias de dinero en la cual se dan otro tipo de conversación relacionadas con negocios o por las redes de contacto generadas durante el transcurso de sus estudios. Para aquellas personas con redes es mucho más simple. Ejemplo 3 jóvenes nutricionistas crearon una empresa que se dedica a la fabricación de barras de cereal y de manera inmediata una minera les quería comprar barras debido a que el padre de una de ellas era amigo del Gerente, sin embargo existen otras fabricantes del mismo producto o mejor que les ha llevado años alcanzar ese nivel de ventas debido a que no cuentan con esas redes de contacto.”

Si bien existen problemas para el financiamiento, ya que existe poca oferta. El problema principal viene de un desorden estructural que tienen las empresas. “Cerca de un 80% de sus clientes nunca han visto sus costos, y por lo mismo pese a que los costos pueden

ser distintos a los de la competencia, se pone el mismo precio lo que lleva a que en algunos casos se pierda dinero por vender productos”. “Existe un cierto temor de parte de las microempresarias con los números y matemáticas lo cual lleva un tiempo en que tomen conciencia respecto a la importancia de estos y se instruyan en temas numéricos como por ejemplo la estructura de costos.”

El Asesor menciona que en “general las microempresarias son desordenadas a nivel estructural de su empresa, no llevan registro de todas las ventas ni de todos los gastos. Además gastan toda la plata de la empresa, no consideran el iva, no tienen un manejo de costos, y no saben separar las finanzas de la empresa con las de la casa. El hecho de no considerar el iva les hace tener una menor utilidad por los productos ya que termina saliendo de las arcas de la empresa y no de los consumidores, es por esta razón que en muchos casos prefieren realizar ventas de manera informal, pese a estar formalizados”.

Para este Asesor “las ventas son el punto más importante de una empresa, sin ventas no hay futuro para la empresa. Además que un aumento de ventas se ve traducido en generación de empleo e inversión.”

**Factores identificados:** Propuesta de valor, apoyo familiar, empoderamiento y autoconfianza, estructura de costos, conocer el mercado, llevar un orden de la empresa, red de contactos.

### **Asesora Senior Centro Maipú**

La cartera de clientes de la Asesora está compuesta en un 51% por mujeres. “En general a las mujeres les cuesta empoderarse y tienen poca confianza en sus capacidades. Les cuesta declararse como empresarias y no se sienten como tales en su mayoría debido a falta de apoyo familiar, ya sea de los padres, parejas o entorno en general. Aquellas que cuentan con apoyo les tiende a ir mejor en sus empresas debido a que se sienten con un respaldo emocional lo cual además les permite empoderarse de la situación.”

La mayoría de las veces es la mujer la que cuida a los niños o familiares enfermos y debido a esto prefieren crear su empresa y trabajar desde sus hogares, sin embargo terminan cumpliendo una doble labor, ser empresaria y jefa de hogar, por lo que es importante que exista una cooperación en el entorno familiar para poder desarrollar de la mejor manera la empresa.

“Debido al poco poder de negociación que tienen las microempresas, en muchos casos no le cobran a los clientes para no perder ventas futuras. Por ejemplo una mujer tiene una empresa dedicada a la venta de comida saludable para niños alérgicos. Ella tiene problemas para colocar precio para sus productos, no quería cobrar muy caro por un tema emocional, además le costaba mucho cobrar a sus clientes debido a que conocía la realidad de muchos de estos y no quería perder futuras ventas ya que no iban a tener el dinero para pagarle. Es importante comprender que cuando se es empresario hay que ser racional y aprender a cobrar para tener dinero en caja para realizar inversión. Una vez superó esta traba, comenzó a invertir y ha tenido un aumento en ventas de más de \$2.000.0000.”

En relación a lo anterior termina siendo importante manejar una buena estructura de costos del negocio y poner los precios en base a estos, existen casos en los que la venta de un producto termina haciendo perder plata a la empresa ya que no se consideran todos los costos asociados y se fijan precios sin tener mayor conocimiento.

También señala “que para tener éxito resulta importante conocer el mercado en el cual se está desarrollando la empresa, tener clara la propuesta de valor y el segmento de clientes en el cual se está enfocando la microempresa.”

“Las microempresarias necesitan sentirse apoyadas, poder conversar con otro respecto a sus temores, no solo dudas técnicas de la empresa, sino también dificultades personales que estén frenando el crecimiento.”

Las microempresarias desconocen quien las puede guiar. “Por ejemplo los feriantes terminan aprendiendo como vender sus productos mediante la observación de los puestos aledaños, sin embargo las microempresarias no tienen guías ni ejemplos a seguir a los cuales se pueda acudir cuando existen miedos e inseguridades.”

Para aumentar las ventas es relevante las redes de contacto que posean, ya sean redes familiares, instituciones de apoyo, escuelas, talleres, o académicas. “Aquellas que están más solas, tienden a tener un peor resultado.”

“Si bien la técnica y las herramientas brindadas por los Centros son valiosas, lo que es verdaderamente importante es la forma de entregar la herramienta”, por ejemplo, hacer un planilla en Excel con costos e ingresos que sirva para poner precio a los productos es tan importante pero resulta aún más importante entender el por qué es necesario realizar un cambio de precios.

En base a la experiencia de Bárbara “lo primordial es la actitud y empoderamiento representando cerca de un 60% del éxito, luego las redes de contacto representando 25% y por último en menor escala es la técnica de negocio con 15%.”

“Existen mujeres con una gran capacidad técnica de ventas, elaborar productos y captar clientes, las cuales están mucho más cerca del éxito. Pero hay otras que tienen miedo, vergüenza, y otros factores que limitan su desarrollo como vendedoras lo cual afecta directamente en el desempeño de la empresa.”

La asesora señala fundamental “reconocer rasgos machistas que terminan limitando el crecimiento de las empresas, no solo comportamiento machistas por parte de los maridos sino también de las propias mujeres. La mujer también genera violencia de género. Hay maridos machistas y las asesorías tratan de hacerse cargo de esta problemática. Si bien se trata de problemas relacionados con el ámbito privado, influye en la empresa y al ser microempresas familiares, los problemas de la familia deben ser tratados por el Centro con la seriedad y responsabilidad que eso conlleva.”

**Factores identificados:** Empoderamiento y autoconfianza, cobranza, estructura de costos, conocer el mercado, propuesta de valor, segmentación de clientes, redes de contacto, ser buena vendedora, tener un guía, herramientas técnicas, cultura machista.

## **Asesora Senior Centro Maipú**

De acuerdo a esta Asesora “existe mucho marido machista, que manipula a la mujer microempresaria y la limita en su crecimiento y desarrollo como tal. Hay muchos maridos que le dicen qué hacer con la empresa a sus mujeres, pero en muchos casos lo que hablan ellos son cosas incorrectas. Ya que tampoco tienen el conocimiento de gestión empresarial, pero creen que por ser hombres lo que ellos proponen es lo correcto. Si bien hay mujeres más preparadas por el entorno, porque vienen de una familia de emprendedores y siempre han existido negocios en las conversaciones familiares, también existen sesgos, por ejemplo históricamente han sido los hombres de la familia los empresarios y aún sigue siendo un espacio menos aceptado para las mujeres”.

Es importante para las microempresarias visualizar una Visión y Misión de su empresa. Además de realizar una planeación estratégica, por muy básica que sea, pero es relevante que visualicen su futuro y donde quieren que esté su empresa en un futuro, por ejemplo en 5 años.

Otro factor clave que termina influyendo de manera positiva en el aumento de ventas corresponde al empoderamiento y liderazgo femenino, “sin embargo a las microempresarias les cuesta entender que su empresa es una empresa, sino más bien piensan que tienen un negocio, es decir, realizan cualquier actividad de forma informal o poco formal. No entienden que si no salen de su concepto negocio, y se empoderan como empresarias jamás van a poder conseguir el éxito.”

La Asesora trata de realizar un coach a sus clientes, tratando de incorporar el empoderamiento y liderazgo y confianza dentro de su trabajo. “El liderazgo y la confianza son habilidades que se pueden desarrollar. El hecho de emprender ya las hace estar un paso más cerca de lograr el objetivo.”

La mayoría parte sin mucho conocimiento de los números de la empresa. Aunque tengan estudios, en general no saben cómo analizar los números, muy pocas veces llevan un registro de las actividades de la empresa, ya que alguien anote la información en un cuaderno es un gran avance. Pensar en planillas Excel o algún sistema de información es casi imposible. Debido a este poco registro prácticamente no conocen sus utilidades, sus gastos, sus costos, etc.

Otro factor importante que termina siendo relevante es la estructura de costos de la empresa, relacionado con el punto anterior les cuesta definir los costos fijos de su empresa, no consideran tampoco costos de transporte ni mano de obra. “Además tienen muchos problemas con el IVA, se desordenan y terminan pagándolo de su propio bolsillo debido también a una estructura de costos deficientes que no considera el IVA dentro del precio a cobrar al cliente. Prácticamente ninguna microempresaria conoce la rentabilidad de su empresa”.

Si bien la edad no es un factor asegurador del éxito, las mujeres jóvenes tienen más referentes emprendedoras y es más común que mujeres de nuevas generaciones

empresarias, por lo que se sienten un poco más capacitadas y empoderadas. “Microempresarias de mayor edad tienen más miedos y temores.”

La Asesora considera importante trabajar en áreas de estructura organizacional, entender que ellas cumplen un rol específico, y que todas las personas que trabajen en la empresa también tienen roles determinados. También trata de reorganizar el negocio y ver cuántas personas necesitan para poder llevar a cabo el correcto funcionamiento de la empresa.

En base a la experiencia de la asesora, “el financiamiento es importante, pero en general los problemas de falta de capital de trabajo tienen que ver con malas estructuras de costos lo que hace que la empresa genere bajas utilidades. Es primordial el modelo de negocios, ver los canales de venta, ver la viabilidad de la empresa y la rentabilidad. Pedir dinero prestado puede ser la solución inmediata, pero primero es adecuado ordenar la empresa. También se dan casos en que se tienen problemas de falta de dinero porque no cobran a los clientes, por lo que se enfrentan a no tener plata inmediata para realizar las compras necesarias, sin embargo poseen el dinero, sino que no lo han cobrado”.

No hay manejo de post-venta. No saben que los clientes pueden volver a comprar, que pueden volver a ofrecer, como fidelizar a los clientes, como se trabaja con socios estratégicos. No trabajan con cartera de clientes. No hay un análisis de datos correspondiente a los clientes por que no los tienen levantados, en muchos casos ni siquiera tienen información de contacto de estos.

“Y por último hay que destacar que no todos pueden ser emprendedores, pese a intentarlo.”

**Factores identificados:** objetivos a largo plazo, empoderamiento y autoconfianza, estructura de costos, orden de la empresa, fidelización de clientes, cultura machista, estructura organizacional, modelo de negocio.

### **6.3 Conclusiones entrevistas exploratorias**

Luego de las entrevistas realizadas a los Asesores se desprende que si bien la microempresa es un segmento heterogéneo, los problemas a los cuales se ven enfrentados las microempresarias pertenecientes a este grupo son similares.

Tienen que ser responsables del cuidado de sus familiares y del hogar, además de cumplir con su rol de microempresaria incluso si es que su microempresa genera un mayor ingreso para la familia, no se produce un cambio en las responsabilidades, sería ideal alcanzar un equilibrio en la distribución de las responsabilidades en los quehaceres domésticos. Lo cual puede llevar a que el hogar tenga ingresos mayores.

Las microempresarias no tienen una propuesta de valor diferenciadora y si bien tienen un modelo de negocios, por algo funcionan sus empresas, nunca han utilizado herramientas que les permitan desarrollar su idea como tal.

La mayoría de las microempresarias no tienen confianza en sus capacidades y consideran no tener las herramientas para negociar con grandes empresas, ya sea

porque sienten que sus niveles de estudios no son suficientes, que sus empresas son muy pequeñas y no se sienten con confianza de sentarse a negociar con gerentes de grandes empresas que pudieran ser sus potenciales clientes.

Otro punto en el cual presentan problemas es en el financiamiento, no existe una oferta amplia de instituciones que entreguen créditos a este segmento, en parte por el riesgo que representan, lo que ha llevado a que se tengan que conseguir el dinero para montar el capital de trabajo de otras maneras.

En la tabla 17 se puede observar un resumen de los factores identificados con las entrevistas a los Asesores

#### **6.4 Casos de estudio**

En esta parte del estudio se pretende identificar los factores que hacen que las microempresas alcancen el éxito desde el punto de vista del aumento de las ventas. Para esto se realizaron entrevistas a microempresarias que tengan aumento de las ventas y se profundizará en los puntos mencionados anteriormente.

##### **Microempresas nuevas**

Con el grupo de las microempresas nuevas, se realizarán las siguientes preguntas:

- ¿Qué nivel de estudios previos posee?
- ¿Qué trabajos anteriores ha tenido usted?
- ¿Cuál ha sido su principal motivación para emprender?
- ¿En este emprendimiento usted ha tenido apoyo familiar?
- ¿Qué la motivo a acercarse al centro?
- ¿Según su criterio cuales han sido los principales problemas para comenzar su microempresa?
- ¿Sabe usted qué variables influyen de manera positiva en su venta?

##### **Abib Gourmet**

Esta es una microempresa dedicada a la producción y venta de productos comestibles de carácter saludable, es decir, bajo en grasas, bajo en calorías, sin azúcar y sin gluten.

La microempresaria es abogada y actualmente trabaja ejerciendo su profesión y dedica las tardes a trabajar en su empresa.

La principal motivación para emprender fueron motivos familiares, la mamá de la emprendedora tiene ciertos problemas de alimentación, esto le llevó a empezar a incursionar en la cocina en busca de recetas que pudieran ayudar a su madre. Dentro de esta búsqueda se dio cuenta que sus recetas tenían buen sabor y que las podía vender. Además comenta que descubrió su verdadera pasión.

Cargo	Centro Desarrollo de Negocios	De de	Factores identificados
<b>Asesor Senior</b>	Estación Central		Definición de propuesta de valor, segmentación de clientes, objetivos de largo plazo, redes de contacto.
<b>Asesora Senior</b>	Estación Central		. Objetivos de largo plazo, segmentación de clientes, estructura de costos, autoconfianza, ser buenas vendedoras, apoyo familiar y conocimiento del mercado.
<b>Asesora Senior</b>	San Bernardo		Propuesta de valor, empoderamiento y autoconfianza, ser buenas vendedoras, objetivos a largo plazo, conocimiento del mercado y ser ordenadas
<b>Asesor Senior</b>	San Bernardo		Propuesta de valor, apoyo familiar, empoderamiento y autoconfianza, estructura de costos, conocer el mercado, llevar un orden de la empresa, red de contactos.
<b>Asesora Senior</b>	Maipú		Empoderamiento y autoconfianza, cobranza, estructura de costos, conocer el mercado, propuesta de valor, segmentación de clientes, redes de contacto, ser buena vendedora, tener un guía, herramientas técnicas, cultura machista.
<b>Asesora Senior</b>	Maipú		objetivos a largo plazo, empoderamiento y autoconfianza, estructura de costos, orden de la empresa, fidelización de clientes, cultura machista, estructura organizacional, modelo de negocio.

**Tabla 17:** Resumen de factores que aumentan en el aumento de ventas de una microempresa (fuente: elaboración propia).

Si bien ella ha recibido apoyo de su familia para su empresa, prefiere no trabajar con familiares. Anteriormente trabajaba con su madre, pero después del trabajo tenía que llegar a su hogar cumplir con obligaciones de la casa y luego ponerse a trabajar, con lo

cual le quedaban cerca de dos horas de trabajo. Actualmente ella trabaja las horas que quiera y necesite ya que parte de su trabajo además consiste en probar recetas.

La principal razón para acercarse al centro fue “para tener un poco más de orden”, si bien ella maneja el tema legal del negocio, considerando además que al tratarse de alimentos se requieren mayores permisos y fiscalización, al comienzo se sentía confundida en cómo partir. El centro la ayudó para seguir los pasos correctos y que no hubiera ningún problema en el proceso de formalización.

Los principales problemas a los cuales se ha visto enfrentada tiene justamente que ver con la formalización, si bien ella conoce el ámbito legal, no es lo mismo llevar a la práctica el conocimiento teórico. El hecho de no estar formalizada limita sus posibles clientes ya que no puede vender a empresas o a nivel más masivo al no contar con la certificación, la cual ya está en tramitación.

Además ella no tiene estudios formales de cocina, y las recetas las crea ella, por lo que los productos requieren muchas pruebas hasta que alcancen el nivel adecuado para ser comercializados, tanto en sabor como también de manera visual.

Otro punto importante es el financiamiento, todo ha salido de su bolsillo. Y otra dificultad no menor ha sido como fijar el precio de los productos, no tenía clara la estructura de costos del negocio y no consideraba su sueldo ni otras variables, sin embargo el Centro ha sido una gran ayuda en este ámbito. Y si bien para ella no ha sido un problema, debido a que tiene una persona de confianza que es contador, si este no fuera el caso, sería un gran problema debido a que no conoce de temas de contabilidad.

Los principales factores que hacen que ella venda más tienen que ver con la diferenciación de sus productos y de una propuesta de valor definida, ella no solo vende alimentos, si no que vende alimentos gourmet saludables, además de alimentos que sirven para gente que tiene dietas diferentes como por ejemplo personas celiacas. Otro punto importante es conocer al mercado, ella al principio realizó un estudio para conocer las necesidades de los clientes y ver como pudiera enfocar su empresa.

Además ella considera importante trabajar con gente que sea especialista en sus rubros, por ejemplo, ella le paga a un publicista para que administre sus redes sociales, utilizándolas además como otro canal de venta, para el logo le pagó a un diseñador gráfico que lo hiciera.

Otra pregunta que se realizó tiene que ver con el conocimiento respecto a la metodología Canvas a lo cual señala que no la conoce y nunca la ha utilizado.

## **Fragema**

Esta empresa es una productora que presta servicios de Stand para eventos. La microempresaria cuenta con estudios secundarios completos, y ha realizado cursos relacionados con marketing y publicidad.

Si bien esta microempresa tiene menos de un año de su creación, la microempresaria lleva quince años vendiendo galletas de champagne y queques. Trabajó un par de años en una empresa dedicada a la computación, pero fue poco tiempo y no tiene relación con su empresa actual.

La principal razón para tener una empresa independiente tiene que ver con tener tiempo para poder cuidar a sus hijos, por lo que decide trabajar desde su casa para poder destinar tiempo a ambas labores, tanto de la microempresa como familiares.

Ha tenido apoyo de su familia, incluso trabajando con su esposo y también participación ocasional de otros familiares.

La principal motivación para acercarse al centro fueron sus ganas de aprender las nuevas tendencias en tecnología, particularmente el uso de redes sociales, de las cuales señala que “no tiene mayor conocimiento, debido a un tema generacional.”

La principal dificultad que ha tenido es cómo conseguir clientes y hasta la actualidad sigue siendo un tema no resuelto.

Finalmente el factor que le ha servido para las ventas es tener socios claves que llevan muchos años trabajando en la industria, en particular su hermano que cuenta con 20 años de experiencia en el rubro y su sobrino que lleva trabajando 10 años en esto lo cual la ha ayudado principalmente a tener un mejor manejo administrativo.

## **Estefanía**

Esta es una empresa dedicada al diseño de papelería, donde los productos son fabricados por la microempresaria, además de esto se ofrecen servicios de diseño y packaging para otras empresas.

La empresaria tiene estudios de diseño gráfico y cuenta con experiencia laboral en empresas relacionadas con el diseño.

La principal motivación para emprender fue poder cuidar a su madre y el hecho de crear su empresa le permite tener mayor flexibilidad en sus horarios de trabajo.

Ella posee apoyo familiar y respetan su decisión de haber decidido independizarse.

La principal motivación para acercarse al Centro de Desarrollo de Negocios fue debido a las dudas que se presentaron durante el proceso de la formalización, estaba complicada en la forma de realizar este trámite y necesitaba de alguien que pudiera guiarla y no había buena experiencia con otras instituciones.

Los principales problemas al momento de comenzar su micro empresa fue que no posee conocimientos en gestión de empresa ni en las áreas comerciales, lo cual termina limitando las ventas y perdiendo tiempo en aprender sobre la marcha.

“Existen muchas trabas para formalizarse, termina siendo más fácil vender de manera informal, ya sea por un desconocimiento de cómo pagar impuestos, o no manejar de los beneficios que puede conllevar estar formalizado.”

“El microempresario desde que comienza con su empresa está muy solo y si bien se da el paso inicial para emprender, en el desarrollo de la empresa se van presentando dificultades que no saben cómo afrontarse y no tienen a quien acudir para solicitar ayuda”

Los clientes de su microempresa se encuentran ubicados en el sector Santiago centro y la zona oriente, sin embargo no tiene un segmento definido de clientes.

Los puntos que considera que debiera mejorar para aumentar las ventas son “empoderamiento y autoconfianza para poder negociar con clientes, además de desarrollar habilidades para tratar relacionarse mejor con potenciales clientes”.

El financiamiento de la empresa fue con capital propio y apoyo de la familia, y se sigue financiando con las ventas que se realizan. Existe temor de solicitar crédito debido a no saber si va a tener la capacidad de pagarlo.

La principal ayuda del centro ha tenido que ver con la formalización de la empresa, pero “le gustaría profundizar en temas de contabilidad debido a que es un problema para ella ya que no conoce acerca de esta temática”.

Esta microempresaria menciona que “existe una falta capacidad de atención de los centros hacia las microempresas ya que los asesores no dan abasto debido a la gran cantidad de clientes que poseen sus carteras.”

### **Microempresas exitosas**

Para el grupo de microempresas exitosas se selecciona a aquellas que hayan presentado un aumento en sus ventas desde que están en el centro y que tienen mayor potencial de crecimiento. Las principales preguntas a abordar son las mismas que para las microempresas, pero se busca entender cómo ha influido el centro en el éxito.

¿Qué nivel de estudios previos posee?

¿Qué trabajos anteriores ha tenido usted?

¿Cuál ha sido su principal motivación para emprender?

¿En este emprendimiento usted ha tenido apoyo familiar?

¿Qué la motivo a acercarse al centro?

¿Según su criterio cuáles han sido los principales problemas para comenzar su microempresa?

¿Sabe usted qué variables influyen de manera positiva en su venta?

¿En qué lo ha ayudado principalmente el centro?

## **FIMMA**

Es una empresa dedicada principalmente a la fabricación y venta de toboganes para emergencias en jardines infantiles. La empresa comienza hace aproximadamente 6 años. Esta empresa es una sociedad familiar entre Filomena y su marido.

El marido trabajaba como asalariado y se desempeñaba como soldador, luego de un tiempo abandonó este trabajo y formó una empresa con otra persona, sin embargo esta empresa quebró debido a un mal manejo de los costos. Es bajo estas circunstancias que la microempresaria se involucra en el trabajo con su marido. Luego del fracaso del marido deciden formar una empresa entre ambos que es la que siguen manejando actualmente, debido a que su marido prefería ser su propio jefe.

La empresaria se desempeñaba como dueña de casa, labor que sigue realizando al día de hoy teniendo que realizar una dualidad de funciones, trabajando como microempresaria y realizando las labores domésticas del hogar.

Una de las cosas que señala la microempresaria tiene que ver con lo difícil que resulta trabajar con familiares, si bien ella con su marido no tienen mayores problemas, cuando han incluido a otros familiares como por ejemplo sus hijos, no ha resultado y ha generado problemas en las relaciones, por lo que ahora prefieren no trabajar con familiares.

Una de las motivaciones para acercarse al Centro fue el desorden que tenían con el SII, debido a que no tenían conocimientos de cómo realizar los trámites tributarios.

El principal problema al cual se vió enfrentada fue el financiamiento, no les prestaron dinero para comenzar su empresa y han tenido que financiarse en base a ingresos propios, inclusive en la actualidad, destinan un porcentaje de las ventas para comprar maquinaria o a la reparación de estas.

El centro la ha ayudado a tener más confianza en sí misma, ya que en un principio no se sentía con la capacidad de poder crecer, además le costaba negociar con gente que tenía un nivel educación más alto que ella, pero el centro le ayudó a darse cuenta que es una mujer capaz y que tiene las herramientas necesarias para poder triunfar.

Otro punto relevante fue el tema de la formalización y regularización con el SII, ellos tuvieron problemas al principio, pero el centro les ayudó a seguir los pasos correctos y en el orden adecuado.

Otro elemento importante fue la estructura de costos de la empresa, en un principio cobraban muy barato por temor a perder clientes, además consideraban solamente los costos de la materia prima, dejaban fuera de ese cálculo el tiempo que ellos le dedican, luz, gas, bencina, etc. Actualmente han incorporado estas variables y están cobrando precios más altos y no les ha significado una disminución en las ventas.

La principal razón que les ha permitido ser una microempresa exitosa es el conocimiento del mercado que tienen debido a la experiencia previa de su marido como trabajador en el rubro. Han sabido además diferenciarse de su competencia entregando un producto

de calidad y ofreciendo un servicio del más alto nivel, trabajando más rápido que el resto y realizando una reparación del trabajo en caso que el cliente no quedara satisfecho.

### **Triosalud**

La microempresaria tiene formación como secretaria bilingüe además ha realizado cursos de inglés y un diplomado en gestión en salud. Trabajó como vendedora, luego como secretaria en una empresa en la que estuvo 10 años, además se hizo cargo de la gestión administrativa de algunos centros médicos.

La principal razón para emprender fue poder tener más tiempo, cosa que en la práctica no fue posible y se dio el efecto contrario. Sin embargo, señala que sí ha podido tener una mejor administración del tiempo libre.

El Centro comenzó su operación gracias a un préstamo realizado por el esposo de la microempresaria. En general el marido la apoya sobre todo desde el punto de vista económico, siendo el principal sostenedor de la familia y permitiendo que ella gane un sueldo menor para que su empresa pueda seguir creciendo.

Al Centro se acercó ya que necesitaba empezar su negocio y no sabía la forma adecuada para partir. El principal aporte del Centro fue como guiaron a la microempresaria en la forma de partir su negocio y en armar un modelo de negocios que fuera el adecuado para las necesidades de la microempresa.

El principal problema al momento de comenzar, fueron los gastos que implica la formalización del negocio. Al ser un centro de salud, los documentos legales de la formalización resultan muy importantes para poder comenzar a atender pacientes, por lo que la inversión inicial fue bastante grande y no tenían ingresos hasta ese momento. Otro problema relevante fue como obtener clientes, hasta el día de hoy el marketing y la publicidad siguen siendo un problema ya que la microempresaria se sigue haciendo cargo de muchas labores dentro de la empresa lo que no permite focalizarse en realizar un buen trabajo de marketing.

En general el Centro se destaca por su buena atención, esa es la principal característica diferenciadora, al ser un centro más pequeño la atención es más personalizada y eso es lo que ha conllevado un aumento de ventas.

### **Centro Alanza**

Centro Alanza es un centro de salud integral creado por dos compañeras de universidad hace 11 años. Ellas se conocieron mientras estudiaban psicología y una vez tituladas decidieron poner un centro entre ambas. Este Centro fue su primer trabajo para las dos psicólogas.

La principal motivación para emprender fue “poder generar ingresos más altos de los que pudieran recibir trabajando como psicólogas en alguna empresa o clínica privada”, es por esto que deciden partir su camino como independientes, sin embargo en un comienzo los sueldos eran más bajos de lo que gana un psicólogo recién egresado.

Los padres de una de las socias son Abogados y la madre es Notaria, por lo que desde el punto de vista legal, no fue una dificultad formalizar su empresa y comenzar a funcionar cumpliendo todos los requisitos legales, además ellos poseían una casa en San Bernardo la cual fue prestado para el desarrollo de la empresa.

Si bien esta es una empresa que lleva 11 años en funcionamiento, el primer acercamiento al Centro de Desarrollo de Negocios es menor a 1 año y es debido a un desorden financiero que se produjo al cambiar la ubicación del centro, lo cual significó un aumento en el arriendo, sin embargo, se dieron cuenta que no poseen los recursos para pagarlo y por un tema legal de contrato de arriendo no pueden irse de ese lugar.

En general no tuvieron problemas para iniciar su empresa debido a las redes de contacto de ambas, los padres, que son abogados y un amigo de ellas, es el contador de la empresa por lo tanto no hubo mayores problemas para formalizar la empresa.

Lo que ha ayudado a la empresa a mantenerse en el tiempo y ser exitosa desde el punto de vista de las ventas ha sido la calidad del servicio, los clientes manifiestan lo bien atendidos que se sienten en el centro lo que ha llevado a fidelizar clientes y tener recomendaciones. “Según una asesoría realizada por estudiantes de la Universidad de Chile, el 80% de los nuevos pacientes, llegan al centro por recomendación de otros pacientes”. Otro factor importante ha sido tener profesionales que estén en constante perfeccionamiento y que tengan otros estudios como diplomados y/o magister.

### **Pannisimo**

Es una empresa dedicada a la fabricación y venta de pan saludable.

La empresaria terminó sus estudios en tecnología industrial de alimentos, luego estudió nutrición y posteriormente programación neurolingüística. Además trabajó previamente realizando control de calidad en la industria alimentaria.

La microempresaria señala que toda la vida existió una motivación para emprender, siempre le ha gustado el negocio, pero por diferentes motivos no lo había hecho. “Hoy se encuentra en una etapa de la vida en la cual considera que posee todas las herramientas que ella considera necesarias para tener su negocio. Sus hijos ya son adultos independientes con estudios, los cuales además le ayudan en su empresa.”

Conoció el Centro por unos amigos que le recomendaron acercarse, pero tuvo problemas en un comienzo debido a una mala experiencia. Sin embargo hace un par de meses se volvieron a acercar y se dieron cuenta que era diferente y está contenta con su desempeño.

La empresa cuenta con 4 años en funcionamiento. En un comienzo se encontraron frente a grandes dificultades debido a asociarse con personas que fueron perjudiciales para el desarrollo de la empresa por lo que posteriormente, por lo que posteriormente hubo que trabajar en reparar problemas económicos que se habían generado.

El principal motivo para acercarse al centro fue que la estructura de costos de la empresa no estaba siendo la correcta, no se estaban considerando los gastos fijos y la utilidad por producto terminado terminaba siendo muy baja.

Al momento de partir con la empresa ella mencionó “el principal problema fue sentirse sola, sin acompañamiento y tomar decisiones erróneas ya que no tenía el conocimiento necesario en gestión de empresa.”

Ella considera que es una microempresa exitosa debido a que conoce muy bien el segmento de clientes al cual se está enfocando, “hay que tener claro las necesidades de los clientes y que los productos sean adecuados para ellos y satisfagan sus expectativas. Es importante conocer muy bien lo que se está haciendo y la propuesta de valor de la empresa”.

También considera que es clave ser consciente de los números de la empresa, es decir, “de ingresos y costos ya que la empresa debe ser rentable, no se puede solo idealista, para triunfar es necesario pensar en términos de utilidad. Es importante ser ordenada y llevar un registro de toda la actividad de la empresa.”

“Es necesario conocer muy bien el mercado en el cual se está desarrollando el negocio, pero además es importante conocerse como persona y saber cuáles son las fortalezas que se poseen y como se va a hacer frente a las dificultades que se presenten. Se pueden tener muy buenas ideas, pero si falta autoconfianza y no se valora como empresaria, la probabilidad de tener éxito es muy baja.”

Ella se considera una buena vendedora, sabe cómo llegar a los clientes y no se siente disminuida al tratar con clientes más grandes. No asiste a las reuniones sólo con la intención de vender, sino de mostrar sus productos y del por qué son buenos, le gusta mostrar su conocimiento de los productos y llegar a los clientes mediante su convicción de cambiar los hábitos a una alimentación más saludable mediante el consumo de sus productos.

Elena mencionó “también hay que ser ordenados y responsables y no pensar en vender más de la capacidad de producción que se tiene. Como convicción se debe hacer bien el trabajo y si eso implica perder ventas o clientes no importa, porque se quiere entregar el mejor producto posible a los clientes que se tienen.”

### **Clean Perfect**

Esta empresa se dedica a la prestación de servicios de aseo. Comenzó cuando despidieron a la microempresaria de una minera en la cual se encontraba trabajando y una persona le comentó que andaban en busca de alguien que pudiera prestarles servicio a su empresa y que tal vez ella podría realizarlo

Respecto a los estudios, terminó cuarto medio y luego alcanzó a finalizar un semestre de administración de empresa, pero fue mamá y dejó sus estudios de lado en pro de cuidar a sus hijos, dejando que su esposo se profesionalizara.

Luego de ser mamá y volver a trabajar se desempeñó, como supervisora de PAE, luego a ser jefa y posteriormente esa empresa la mandó a trabajar nuevamente a una minera.

Ella menciona que conoció el Centro debido a que está en una agrupación de artesanos y los asesores se acercaron para comentarles acerca de la existencias de estos Centros y si tenían interés en participar en esta iniciativa.

Paola menciona que posee apoyo familiar por parte de su esposo, el cual “la deja trabajar tranquila, no la limita y le permite desarrollarse profesionalmente.”

Ella plantea que “la principal dificultad a la cual se vio enfrentada fue encontrar clientes, ya que las grandes empresas contratan a nivel regional o nacional estos servicios, por lo que se relacionan con empresas grandes, y no les dan la posibilidad a las pequeñas empresas de las zonas para poder desarrollarse.”

Señala que es exitosa “debido a que ha podido empoderarse y adquirir confianza en sus capacidades. Ella llegó sin saber nada de gestión de empresas y sin tener confianza en sus capacidades. Pero en base al trabajo realizado por el Centro ha podido darse cuenta que su empresa es viable, que los problemas que estaba teniendo se podían solucionar y que contaba con alguien con quien compartir sus dudas y temores. Ha habido gran un trabajo de empoderamiento y eso considera clave en el aumento de ventas de su empresa.”

Hoy en día no tiene miedo de ir a negociar con grandes empresas, se siente en total confianza y con la capacidad para negociar y se considera una buena vendedora, sin embargo, la traba actual corresponde a la falta de financiamiento.

Lo más valioso para ella termina siendo el trabajo directo y personalizado con el Asesor del Centro, esto va generando que se solucionen las inquietudes propias de la empresa. “En las charlas o asesorías se enfocan en problemas muy generalizados.”

El principal consejo para microempresas nuevas “es ser ordenada, llevar un registro de todo lo que se hace en la empresa, ya sean gastos, ingresos, compras, etc. Y tener pasión por lo que se hace.”

### **Proyecta Fit**

Proyecta Fit es una empresa dedicada a la venta de ropa deportiva principalmente de la marca Zumba. La empresaria es profesora de educación física y se desempeña además como profesora particular de Zumba.

La empresa nace al encontrar una oportunidad en el mercado. El segmento de mercado es bastante amplio debido al auge que ha tenido Zumba en Chile en los últimos años. Por otro lado “la ropa era muy difícil de conseguir, era cara, y había modelos pasados de moda y el trato de parte de los otros vendedores hacia los clientes no era el mejor”. En base a estos puntos se da cuenta que existe una oportunidad en el mercado. Además debido a ser instructora certificada de Zumba tiene acceso a precios rebajados lo que se traduce en precios más accesibles para los clientes. Otro aspecto a destacar es que “su

marido iba y compraba los productos en Estados Unidos y los traía en avión, lo cual hacía que los productos llegaran más rápido que la competencia.”

Antes de formalizar la empresa tuvo que evaluar si era factible el negocio, estudió el mercado, evaluó la existencia de clientes potenciales y fue vendiendo productos de manera informal. Una vez que se dio cuenta de que la gente compraba los productos, procedió a la formalización de su empresa.

Los principales problemas a los cuales se vio enfrentada al momento de partir con la empresa, fue “que no contaba con espacio físico adecuado donde trabajar, ya que trabajaba desde su casa y era muy pequeña para poder almacenar los productos. Debido a esto, se cambió de casa a un lugar en el cual tuviera espacio para trabajar y que fuera relativamente accesible ya que los productos y clientes llegan a su casa.”

Una amiga le recomendó que se acercara a los Centros de Desarrollo de Negocios para comenzar con el proceso de formalización del negocio y proyectarlo como microempresa. Para esto se enfocó en identificar las debilidades de la competencia y trabajar en su propuesta de valor. “Ellos traían los productos por barco, lo cual hacía más demoroso que llegaran las prendas y al momento de llegar ya habían salido nuevas colecciones”. Ella por el otro lado, se demoraba poco, ya que su marido traía en avión los productos por lo que los clientes prefirieron empezar a pedirle los productos a ella.

“El Centro le ha entregado herramientas necesarias para la gestión, además la ayudado a sentirse empresaria ya que tiene las capacidades y no es menos que nadie por no conocer de negocios”. El Centro también la ha ayudado a generar redes de contacto ya sea con potenciales clientes o con proveedores, por ejemplo, de servicios de marketing.

Ella cuenta con un total apoyo de su familia, “su marido la apoya totalmente en su negocio, incluso va a comprar los productos y además le otorga el crédito para comprar los productos, en un principio, compraban productos que ya estaban virtualmente vendidos, pero luego empezaron a traer productos para que los clientes los pudieran ver y compra en forma directa, esto gracias a que contaba con el capital que fue acumulando con las ventas.”

La clave de su empresa “ha sido llevar un orden de las ventas y no gastar el dinero de manera desmesurada, sino ahorrar para tener capital de trabajo.” Además ella tiene redes de contacto con productores de eventos de Zumba lo cual le trae varios beneficios, por ejemplo recomiendan su tienda online y además la invitan a vender sus productos en diversos eventos que se realicen.

Ella invierte en marketing y estrategias de venta para potenciar el crecimiento de su empresa. Además ella ha vendido productos desde pequeña. En el colegio vendía sándwich a compañeros y profesores. Por lo que se considera “una buena vendedora ya que ha desarrollado esta habilidad desde toda la vida.”

La empresaria siempre anda buscando que puntos de la empresa puede potenciar. En la actualidad tiene una nueva oportunidad de mercado que consiste en realizar bolsas con

ropa reciclada. Para esto ha estado investigando el mercado y las regulaciones existentes para la viabilidad de la empresa.

Considera que cuando “uno tiene un negocio debe estudiarlo en profundidad y ver si es factible la idea. Además que llevar un orden es clave para la empresa”.

### **Vidas Orgánicas**

Vidas Orgánicas es una empresa dedicada a la venta de productos alimenticios saludables con especial foco en personas que tengan algún tipo de problema de alimentación, por ejemplo, celíacos e intolerantes a la lactosa.

La empresa surge debido a que la hija de la microempresaria nace con alergia alimentaria y no encontraba ningún lugar donde poder comprar alimentos en zonas cercanas a su casa y además el valor de los productos era demasiado alto. Es por esto, que empezó a agruparse con personas que tuvieran problemas similares y empezó a comprar productos al por mayor, posteriormente se dio cuenta de que había gente que estaba interesada en comprar estos productos y le empezó a comprar a ella, con el tiempo empezó a aumentar las ventas y decidió crear su empresa.

La empresaria tiene estudios de comunicadora social en marketing, pero no tiene estudios relacionados con gestión de empresas. Además cuenta con experiencia laboral en empresas, siempre trabajando en áreas de marketing.

Cuenta con un total apoyo familiar, “su marido la apoya en su empresa y no pone problemas de tener la casa llena de los productos que ella vende, además tiene familiares que trabajan como puntos de entrega de los productos para alcanzar una zona geográfica más amplia”.

A ella le recomendaron asistir al Centro de Desarrollo de Negocios, luego de una capacitación a la que asistió con otra institución y varias de las empresarias que había en la capacitación se atendían en los Centros y habían tenido buenos resultados.

La principal ayuda que ha recibido de parte del Centro “tiene relación con la estructura de costos del negocio y el modelo de negocios de su empresa. Había productos en los cuales se obtenían utilidades negativas ya que los costos excedían el precio de venta. Además tenía problemas para cobrar a sus clientes debido a que se involucraba sentimentalmente con ellos al conocer sus historias y dificultades para conseguir alimentos, por lo que le daba pena cobrar”.

En general ella realiza todo el registro de las actividades de la empresa, pero lo hace manera manual, es decir, con boletas, facturas y cuadernos y tiene pendiente realizar un digitalización de la información.

Para la empresaria “es difícil competir con grandes empresas debido a los volúmenes de compra, las empresas grandes compran más productos por lo que acceden a precios más bajos, pudiendo cobrar más barato a los clientes.”

Considera que ha sido clave para su éxito en ventas “el conocer el mercado en el cual se está enfocando, haber realizado una segmentación de los clientes y arreglar la estructura de costos de la empresa.”

Además ha ido generando redes con los microempresarios con los que ha ido compartiendo en las actividades de los Centros, los cuales le han ido ayudando y enseñando en base a su experiencia.

En un principio “no tenía confianza en sus capacidades y pese que se ha ido desarrollando en el tiempo, todavía siente que falta empoderarse más para poder negociar con grandes clientes o proveedores”, en la actualidad incluso ha aceptado condiciones que no son del todo beneficiosas para no perder clientes o proveedores.

### **Kamalino**

Es una empresa distribuidora de diversos productos como huevos, artículos de aseo de marca propia, pasteles y carbón.

La empresaria trabajó como jefa de bodega en tres empresas, durante este periodo destaca “el aprendizaje obtenido acerca de cómo administrar los recursos de una empresa.”

La principal motivación para emprender fue “generar mayores ingresos para su familia y el manejo del tiempo para poder realizar actividades familiares.”

Esta empresaria ha vendido diversos productos durante toda su vida y siempre ha andado buscando oportunidades para emprender. Se cambiaron de la comuna donde vivía y tuvo que cerrar una empresa que había creado dedicada a la industria textil. En este nuevo lugar había muchas empresas textiles y no iba a poder competir con ellas. Sin embargo “empezó a conversar con personas de la zona, particularmente dueños de almacenes e identificó cuales eran los productos que tenían dificultad para conseguir. En base a esto decidió crear la empresa Kamalino y empezó a comercializar estos productos.”

En un comienzo, no contó apoyo familiar, ya que no estaban de acuerdo con el tipo de productos que iba a comercializar ya que poseían fecha de vencimiento y no creían que fuera capaz de venderlos antes de esa fecha lo que significaría una pérdida de dinero importante. Sin embargo Lidia “siempre ha tenido plena confianza en ella misma y sabe que es buena vendedora. De hecho la empresa tuvo un crecimiento muy rápido, a los 6 meses ya pudo comprar una camioneta para transportar los productos.”

El Centro lo conoció gracias a su ejecutivo de cuenta del banco. “La principal ayuda que ha recibido tiene que ver con el aprendizaje de herramientas relacionadas al marketing digital, comenzó a aprender a usar las redes sociales, mejoró el logo de su empresa, mejoró sus tarjetas de presentación y aprendió a realizar mejores presentaciones.”

La empresaria considera “que existe un gran problema referente a las grandes empresas ya que estas tienen todo el poder de negociación y muchas veces tienen cláusulas abusivas o pagan a 30 y 60 días dejando sin liquidez a la empresa para poder trabajar”.

Ella considera que su clave del éxito “ha estado en el tiempo y esfuerzo que la ha dedicado a su empresa”, además de considerarse una muy buena vendedora. Dentro de lo que ella ha observado las microempresas no venden sus productos, sino que esperan que se los lleguen a comprar.

## **Catofi**

Catofi es una empresa dedicada a la confección y venta de uniformes escolares. La empresaria posee estudios de diseño y trabajó durante varios años en una empresa dedicada a este rubro.

Luego de un problema en su trabajo con su jefa renuncia y queda sin empleo. En el colegio de sus hijas estaban enteradas de la situación y justo se quedan sin proveedor para la confección de los uniformes escolares, por lo que la Directora del colegio, le comenta a la microempresaria que por qué no lo hace ella. Así parte la empresa Catofi.

En general ha tenido apoyo de su familia, tanto de su esposo como de sus hijas, pero menciona “que ha sido desde el punto de vista de que respetan su decisión, pero no existe una ayuda ni económica ni tampoco en las actividades de la empresa.”

No existe recuerdo de cómo se acercó al Centro. Señala “que el principal aprendizaje que rescata está relacionado con la gestión empresarial y en la autoconfianza que ha adquirido. Con el tiempo se ha ido dando cuenta de sus capacidades y sintiéndose empresaria.”

Uno de los principales problemas a los cuales se ha visto enfrentada “tiene relación con el bajo poder de negociación que posee con proveedores, por lo que ha tenido que aceptar en algunos momentos condiciones que no son favorables para su empresa por el solo hecho de no perder al proveedor”, además considera “que le cuesta negociar con clientes y proveedores que tienen niveles de estudios más altos que ella.”

También considera “que existe poca oferta de créditos por parte de bancos, por más que se quiera plantear el apoyo a las microempresas, en la realidad no existe.”

Lo que ha resultado clave para que la empresa sea exitosa “es el conocimiento acabado de sus productos, además del conocimiento del mercado en el cual se está trabajando debido a los años de experiencia que se posee.”

Otro punto importante, es llevar un orden de la empresa, registrar las ventas, los gastos e ir realizando un manejo del inventario que se tenga. “Analizar los datos y poder planificar la producción. Y también volver a contactar a clientes que hayan comprado sus productos.”

Por último la empresaria destaca “su responsabilidad y calidad de los productos, muchos clientes llegan por recomendación de otros clientes, las ventas aumentan principalmente por recomendaciones de los clientes que han quedado satisfechos con los productos vendidos.”

## **Sombrería Brave**

Esta empresa es una importadora de sombreros de paño principalmente, pero además venden productos de artesanía en general. La empresa comenzó su operación en junio del 2018.

La empresaria tiene estudios técnico profesional y además trabajó en una empresa familiar que se dedicaba al mismo rubro.

La principal motivación para emprender “fue la necesidad de generar ingresos extra debido a que existían muchos compromisos financieros y no contaba con la capacidad económica para cumplirlos.”

Ha tenido mucho apoyo por parte de su familia, “en particular de su esposo, el cual no solo la ayuda laboralmente, sino en todo ámbito lo que para ella es un papel relevante en el desempeño de su empresa.”

Una cuñada de la microempresaria era usuario del Centro y le recomendó asistir ya que pese a haber trabajado en el rubro, desconocía muchos aspectos de la gestión empresarial. La principal ayuda del Centro vino en brindar asesoría integral en cómo gestionar una empresa.

La microempresaria menciona “que los principales problemas al momento de comenzar una empresa fue la obtención del financiamiento, otro problema fue el desconocimiento de los trámites necesarios para la importación de los productos y por último fue conseguir un proveedor de los productos.”

Considera que es exitosa desde el punto de vista de las ventas “ya que tiene una propuesta de valor bien definida, y se enfoca en las necesidades de los clientes.” Además manifiesta que “el apoyo del Centro ha sido fundamental para afrontar los tiempos en que las cosas no han funcionado, hoy día se considera una mujer empoderada y con plena confianza en sus capacidades para desenvolverse como empresaria”. Por último, es importante ser perseverante y tener paciencia con la empresa, no porque las cosas no funcionen desde un principio significa que se va por mal camino.

### **6.5 Aplicación de encuesta**

Debido a que se alcanzó un punto de saturación de la información, en el cual las entrevistas ya no estaban aportando nueva información y además las microempresarias no estaban teniendo el tiempo suficiente para reunirse y realizar una entrevista en profundidad, se realiza una encuesta online mediante un formulario de Google para corroborar la información obtenida anteriormente, cabe señalar que debido a la poca cantidad de respuestas que se obtuvo, no tiene significancia estadística.

Las empresas a las cuales se les mandó la encuesta fueron Relatorías y Formación; La culpa; Colibrí Productos Naturales; Percheros Cromados; Mi Nencito; Proverutil; Sabores con Alma; K'Recuerdo.

Se diseñó una encuesta corta cuyas preguntas iban enfocadas en conocer el nivel de estudios, cuáles eran los factores identificados previamente han resultado relevantes para el éxito de su empresa exitosa y si se consideraban o no buenas vendedoras.

5 de las 8, es decir, el 63% de las microempresarias encuestadas, tiene estudios universitarios. Además 7, es decir, el 88%, consideran que el financiamiento, una buena segmentación y una buena estructura de costos termina siendo clave para el aumento de las ventas.

Por otro lado las 8 microempresas encuestadas, es decir, el 100% considera que han sido exitosas debido al empoderamiento y autoconfianza que han conseguido luego del trabajo que han realizado los Centros.

4 de las 8, es decir, el 50% se considera a sí mismas buenas vendedoras, sin embargo, consideran que esta es una habilidad clave para conseguir un aumento de ventas.

Por lo tanto es importante mencionar que un factor relevante para el aumento de ventas de una microempresa tiene que ver con el empoderamiento y autoconfianza que les ha brindado los Centros.

## **6.6 Factores que aumentan las ventas de las microempresas**

Luego de realizar las entrevistas a microempresarias que están comenzando con su empresa, microempresarias que sean exitosas desde un punto de vista de ventas, Asesores Senior y la aplicación de una encuesta, se desprenden los siguientes factores que hacen que una microempresa aumente las ventas.

Existencia de referentes exitosas: uno de los puntos mencionados que terminan siendo clave en las ventas de las microempresarias tiene que ver con tener referentes y aprender de su experiencia. Contrario a lo que su pudiera pensar, las microempresarias de mayor edad, pese a su experiencia no necesariamente tienen ventas más altas, si no que aquellas microempresarias jóvenes son las que buscan tener este crecimiento en las ventas y potenciar a sus empresas. Esto se debe a que las microempresarias jóvenes tienen una mayor cantidad de referentes femeninos en empresas exitosas que antes. Además existe un tema cultural de empoderamiento femenino que les hace creer que es posible crecer en los negocios.

Educación: otro factor que ayuda a que las microempresas sean exitosas desde el punto de vista de las ventas es el nivel de educación que tengan, si bien no es limitante, y tampoco es un factor asegurador del éxito, aquellas microempresarias que tienen estudios de educación superior, ya sea en institutos, CFT o universidades, están mejor preparadas y cuentan con más herramientas para el desarrollo de su empresa. Sin embargo cabe recalcar que aquellos que no tienen estudios superiores, no es sinónimo de fracaso.

Redes de contacto: otro punto que es fundamental en el aumento de ventas de las microempresas son las redes de contactos que posean las microempresarias. Este factor

está relacionado con el círculo social en el cual se desenvuelven, la universidad en la cual estudiaron, conocer personas con experiencia en un rubro, personas que tengan cargos importante en empresas también pueden ayudar en aumentar las ventas y también el entorno en el cual se desarrollan, si vienen de familias de comerciantes desde pequeños tienen incorporados en sus vidas los negocios.

Financiamiento: otro punto que mencionan las microempresarias que es relevante para aumentar sus ventas es el acceso a financiamiento. Sin embargo, el financiamiento pareciera ser un problema para conseguir capital de trabajo para comenzar la empresa, pero no para aumentar las ventas una vez establecida, salvo casos puntuales como por ejemplo un pedido de productos mayor a la cantidad que se tiene disponible. El caso del financiamiento tiene que ver con considerar el dinero como la solución más rápida y fácil para sus problemas, sin embargo hay que evaluar el problema real que se está teniendo y porque no se tiene el dinero necesario para trabajar. De acuerdo a lo investigado, muchas veces la falta de recursos tiene relación con una mala estructura de costos o con no cobrar a sus clientes debido a no querer perder este negocio.

Apoyo: las microempresarias señalan que se sienten muy solas, ya sea porque la mayoría son trabajadoras por cuenta propia y no cuentan con nadie que las apoye en las labores diarias de la empresa, o porque sienten que nadie cree en ellas. He ahí la importancia de los Centros de Desarrollo de Negocios los cuales les brindan a las microempresarias esta sensación de apoyo al tener a un asesor trabajando constantemente con ellas. Señalan que les falta alguien con quien poder compartir sus dudas sobre su microempresa, pero también sus temores e inseguridades en otros temas. Les falta ser escuchadas y que las gente crea en ella. Además, debido a como está construida la sociedad, la gran mayoría no cuenta con el apoyo de sus familias, ya sea porque sus maridos no están dispuestos a asumir un rol de cuidado de la casa o de sus familiares enfermos. Pese a que vengan de entornos emprendedores, siempre han sido los hombres de las familias los que han sido exitosos. Sin embargo aquellas que alcanzan el éxito tienen un entorno que las apoya y respeta sus decisiones, generalmente son sus parejas, los cuales están dispuestos a compartir esfuerzos y sacrificios con el fin de que la microempresa salga adelante y sea un ingreso superior para sus familias.

Empoderamiento: las microempresarias del segmento al cual se estudió no comienzan sus empresas con grandes sueños de crecimiento y convertirse en el nuevo Jeff Bezos, creador de Amazon, sino que emprenden solo para generar un ingreso extra para sus familias o para poder acceder a cosas tan simples como por ejemplo poder salir a tomar un helado con la familia. Muchas veces no se sienten capacitadas y creen que a sus empresas no les va a ir bien, sin embargo, una vez que sobrepasan esta barrera y son conscientes de que ellas son capaces y no menos que nadie, es que les empieza a crecer esta denominada "hambre" por crecer y comienzan a tener una empresa más exitosa en todo ámbito, sobre todo, desde el punto de vista de las ventas principalmente, pero también el poder relacionarse con otros clientes y proveedores y generar redes de contacto e internalizar que ellas pueden siempre más.

Estructura de costos e ingresos: un gran problema que tienen las microempresarias tiene que ver con no manejar los costos que implican sus productos o servicios y por lo tanto, no vender a un precio adecuado. La forma en la que la mayoría de las empresarias ponen

los precios a sus productos es en base a la competencia, sin embargo no saben si estos son adecuados a su realidad, hay algunos casos que pierden plata por vender sus productos. Dentro de los principales problemas que presentan en este ítem corresponde a no considerar costos de mano de obra, costos de transporte, costo de arriendo del lugar, electricidad, agua, gas, etc. Además no consideran el IVA, por lo que después este impuesto sale de su bolsillo. Son muy pocos los que saben la utilidad de su negocio y hasta que valor pueden reducir sus precios al momento de negociar para que siga siendo rentable.

Orden general de la empresa: debido a que la gran cantidad de microempresarias trabaja por cuenta propia, realizan todas las labores que demanda tener una empresa, por lo que el tiempo que disponen es limitado y no les alcanza. Por lo que en muchos casos deciden enfocarse en las tareas que son más relevantes e interesantes para ellas. Además debido a las circunstancias en las que fueron creadas las empresas y el poco conocimiento en gestión no llevan un registro de las ventas, de los gastos, del inventario ni de los clientes. Aquellas empresas que parten ordenadas tienen un paso más cerca al éxito.

Habilidades comerciales: otro punto que es clave para que una microempresa aumente las ventas tiene que ver con las habilidades comerciales de las microempresarias, particularmente si es buena vendedora o no. Independiente de todo lo anterior, hay empresas en las que nada funciona pero igual venden, porque las microempresarias son vendedoras naturales, ya sea porque venden productos desde pequeñas y porque vienen de familias de negociantes, a pesar de esto esta habilidad se puede desarrollar con el tiempo, varios de los casos de éxito señalan que en la actualidad se consideran buenas vendedoras, pero que esto no era así en un comienzo. Gracias al desarrollo de su empresa y a sus experiencias se han ido transformando en buenas vendedoras.

Los factores identificados se pueden agrupar en tres grupos como se observa en la tabla 18.

Antecedentes familiares	Autoconfianza	Habilidades técnicas
Educación	Empoderamiento	Financiamiento
Redes de contacto	Apoyo	Estructura de costos
Habilidades comerciales	Referentes exitosas	Orden de la empresa

**Tabla 18:** agrupación de factores que influyen en las ventas de una microempresa en tres grupos (fuente: elaboración propia).

## 7. Propuesta de aumento de ventas para una microempresa

En base al trabajo realizado, los factores más importantes para tener un aumento de ventas en las microempresas, y que además el centro pueda hacerse responsable son: definir el modelo de negocios y desarrollo de habilidades comerciales es por esto que la propuesta va enfocada en fortalecer estos factores. Se escogen principalmente estos dos debido a la importancia que poseen y que agrupan a otros de los factores identificados

previamente, por lo que un desarrollo de estos, termina por incluir otros elementos que son relevantes para aumentar las ventas de una microempresa.

Para la elaboración de esta propuesta se entrevistó a diferentes expertos, uno del ámbito académico y tres del ámbito de empresas relacionados con el área comercial. Se entrevistó a Christian Potocnjak, Antropólogo, Licenciado en Antropología, Universidad de Concepción. Diplomado en Ciencias Sociales, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO). Diplomado en Habilidades Directivas, Universidad de Chile Consultor especialista senior gestión del cambio, con amplia experiencia en facilitación y guía de procesos de aprendizaje técnico y adaptativo de ejecutivos involucrados en procesos de transformación organizacional, además de tener su propia empresa.

Y del ámbito privado se entrevistó a Álvaro Hinojosa, Ingeniero Civil Industrial de La Universidad de Chile, Magíster en Gestión y Dirección de Empresas Universidad de Chile. Master en Dirección y Administración de empresas (MBA) intensificación en marketing. Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE), Barcelona. Cuenta con 20 años de experiencia desempeñándose en diversos cargos. En la actualidad se desempeña como Gerente Comercial y de Operaciones de la Sociedad Concesionaria Autopista Vespucio Norte y Túnel San Cristóbal.

Y además se entrevistó a Mónica Cavallo, First Line Manager en Novartis, con más de 20 años en la empresa privada del sector salud a cargo de Gerencias Comerciales y Marketing. Rodrigo Feliú, District Sales Manager en Biogen, siempre a cargo de fuerzas de ventas exitosas en el ámbito de la industria farmacéutica.

## **7.1 Propuesta de definición del modelo de negocio**

Para comenzar a trabajar en ordenar la empresa se debe realizar un breve estudio del mercado en el cual se está desarrollando la empresa, cuales son los potenciales clientes, cuanta competencia existe, es atractivo el mercado pensando en el futuro, cuales son las expectativas de crecimiento, cual es la rentabilidad del área, etc. Y además ver si se tienen las competencias para desarrollar una empresa en este rubro. Si bien, la mayoría de las empresas que se acercan a los centros ya han iniciado sus actividades, son muy pocas las que han realizado esta investigación. Puede ayudar a entender en que está fallando y darse cuenta de la viabilidad de la empresa antes de que sea tarde y muy complicado de cerrar.

Luego hay que comenzar a trabajar con la microempresaria, escucharla, entender su problemática todo esto a través de un proceso de acompañamiento. Hay que entender los sueños y motivaciones que tienen las microempresarias y en base a esto que ellas se propongan objetivos a largo plazo que sean factibles de realizar, pero a la vez desafiantes. La idea es proyectar donde quieren estar con su empresa en el mediano plazo (de 3 a 5 años).

Para esto resulta útil proponer, en casos que no exista, o cambiar, en casos en los que existan, la Visión y Misión de la empresa, no como simples declaraciones, sino como principios de la empresa. Esto es trabajo y responsabilidad de las microempresarias y

tiene como objetivo pensar en el futuro de su empresa, verle sentido a su trabajo y que comiencen a sentirse empresarias y darse cuenta hasta donde pueden y quieren llegar.

Órdenes señala que la Misión define cual es la labor o actividad de la empresa en el mercado. Para Del Real la misión entrega un sentido y propósito a todas las actividades que realiza la empresa. No se trata de cuál es el negocio o función de la empresa, sino de para qué existe, cuál es la finalidad de esta. Una misión debe incluir que es lo que se hace (¿cuál es el negocio?), en donde se hace (¿Cuál es el mercado?), para quien se hace (¿Quiénes son los clientes, que necesidades se satisfacen?) y cómo se hace (valores, métodos, procedimientos).

Para Órdenes “la Visión es la imagen mental de lo que se quiere que sea la organización en el futuro”. De acuerdo a Del Real “la Visión define las metas que se pretenden conseguir en el futuro”. La Visión no es cualquier proyección futura de la empresa, si no qué es lo verdaderamente relevante para el futuro de la organización, debe ser factible y en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. La visión tiene como función crear un camino a seguir en el futuro y ser el punto de partida de la estrategia en la empresa además de facilitar el establecimiento de objetos. La Visión debe definirse pensando en el futuro (en términos de objetivos), los mercados a atender, los Valores, conductas y actitudes deseadas y los escenarios esperados.

Una vez que se ha definido que se quiere conseguir con la empresa en el futuro es adecuado plantear un modelo de negocios. Si bien las empresas tienen un modelo de negocios, por algo están funcionando, no lo tienen explicitado y tampoco saben si es acorde a lo que están realizando. “Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica, de cómo una organización intenta ganar dinero, a través de crear, distribuir y retener valor.”

“Para Innovar no basta con tener una buena idea, se trata más bien de desarrollar un producto, servicio o interacción que sea relevante para alguien en el mercado y que tenga un modelo de negocio escalable. Este debe estar enfocado en lograr que la empresa pueda diferenciarse mediante una estrategia de sustentabilidad, diversificación y sofisticación productiva basada en la exploración de soluciones a problemas que nadie está resolviendo o a otros que están por aparecer mientras se explota la oferta de valor existente.” (Corporación de Fomento de la Producción [CORFO]).

El modelo de negocio se refiere a la forma en como una organización crea, gestiona y captura valor. Desde esta perspectiva, el éxito o fracaso de una determinada solución en el mercado está determinada en gran medida por el modelo de negocios.

Una de las ventajas que tiene el Modelo Canvas es visualizar y trabajar en conceptos de alta complejidad de forma simple, además de validar las complejas interacciones que existen en un modelo de negocios.

El modelo Canvas tiene varios componentes que son necesarios de completar y entender para el correcto desarrollo de un modelo de negocios, sin embargo, en base a las entrevistas realizadas, existen algunos ítems de este modelo en el cual se encuentran las principales falencias a nivel generalizado y es las cuales habría que poner especial

énfasis. Esto no quiere decir que no sea conveniente realizar el modelo de negocios completo, sino simplemente se mencionaran los puntos en los cuales se presentan las principales falencias.

El primer punto es trabajar en una propuesta de valor diferenciadora del resto. Por qué los clientes debieran preferir a esa empresa y no a la competencia. Algunos de los factores en los cuales puede estar basada la propuesta de valor son los siguientes: el precio, que sea novedoso, calidad, conveniencia, marca/status, desempeño, reducción de riesgos, reducción de costos, diseño, customización, etc. Las microempresarias tienden a crear las empresas porque conocen a alguien exitoso en ese rubro.

El siguiente factor clave es realizar una segmentación de los clientes, es decir, a quién se le está creando valor. Los clientes son el objetivo hacia donde se dirige el negocio. Pueden existir más de un grupo de clientes, pero estos deben estar identificados y diferenciados pertinentemente. Es importante entender cuáles son los deseos, motivaciones y ambiciones en los clientes. Uno de los problemas en este punto es que las microempresarias hacen su producto pensando en sus propias necesidades y no necesariamente en la de los clientes. Otro problema es que muchas veces se enfocan en segmentos que son muy pequeños, resultando más atractivos segmentos de clientes adyacentes debido a la cantidad de potenciales clientes.

Y por último la estructura de costos e ingresos. Este es uno de los puntos en los cuales tienen mayor dificultad las microempresarias, comenzando por no saber cuánto les cuesta a ellas producir los productos, no saben cuántos son sus gastos, ni el valor de estos ni en qué consisten, por ejemplo no siempre consideran sus sueldos en la estructura de costos y tienden a confundirse con el IVA. Además en general los precios los fijan observado a la competencia, pero no considerando cuánto están dispuestos a pagar los clientes ni tampoco si la empresa es capaz de cobrar lo que cobra la competencia debido a su estructura de costos.

Además es necesario que las empresarias lleven, al menos, un registro de la empresa ya sean los gastos, los ingresos e inventario (en caso de ser necesario). Lo ideal sería poder tener un ERP que les permita llevar este registro, sin embargo en la práctica es poco probable por gastos y capacidad de manejo. Sin embargo aquellas empresarias que tengan un manejo de planillas Excel pueden llevar los registros de la empresa mediante esta vía, para facilitar planificación, compras, manejo de clientes, etc. En caso que no se pueda al menos llevar el registro anotado en cuadernos, ya sea a mano o pegar las boletas y facturas para que esté todo registrado y no haya problemas con la información de la empresa.

## **7.2 Propuesta desarrollo de habilidades comerciales**

Una vez la empresa esté funcionando de buena manera es necesario evolucionar y aumentar el nivel de ventas. Para esto resulta fundamental que las microempresarias se transformen en buenas vendedoras.

En base a la información obtenida de las entrevistas con expertos, existen microempresarias que son buenas vendedoras porque se desenvuelven en este contexto

desde pequeñas, ya sea por familias negociantes o porque desde pequeñas vendieron productos en su colegio o a sus amigos. Sin embargo, existe un grupo que nunca se había enfrentado a esta situación de vender sus productos, lo cual les genera una dificultad extra para poder aumentar sus ventas, pero existe la posibilidad de desarrollar estas habilidades y transformarse en buenas vendedoras, es el caso de varias de las empresarias entrevistadas exitosas que señalaban que en un comienzo no eran buenas vendiendo, pero con el paso del tiempo y la experiencia se fueron desarrollando como tales.

De acuerdo a la entrevista con Christian Potocnjak, transformarse en una buena vendedora no es algo que se pueda aprender estudiando conceptos o asistiendo a charlas o a asesorías. Para aprender a ser buena vendedora es necesario la experiencia en terreno, es decir, salir. Es como andar en bicicleta, uno no aprende a andar en bicicleta estudiando la mecánica de ésta, sino andando. Algo similar sucede en las ventas, uno no se transforma en buena vendedora estudiando los conceptos, sino vendiendo y relacionándose con clientes. Es por esto que pensar en desarrollar esta habilidad mediante la educación tradicional no siempre resulta factible.

Es por esto que mediante la entrevista con Álvaro Hinojosa se desprende el concepto mentoring, el cual se utiliza en las empresas para que los trabajadores desarrollen nuevas habilidades.

Según la Fundación Huma (2007) “El mentoring es un proceso de desarrollo de talento en el cual una persona con experiencia (el mentor) aconseja, guía y ayuda en el desarrollo personal y profesional a medio plazo (uno o dos años) de una persona de elevado potencial (el tutelado) en una relación de mutua confianza.” No existe relación jerárquica directa con el tutelado, ni tampoco es necesario que el mentor sea mayor en edad, sino que cuente con más experiencia en el área. El mentoring está dirigido a conseguir un desarrollo integral del tutelado (puntos de vista, maneras de trabajar, gestión de decisiones estratégicas, etc.).

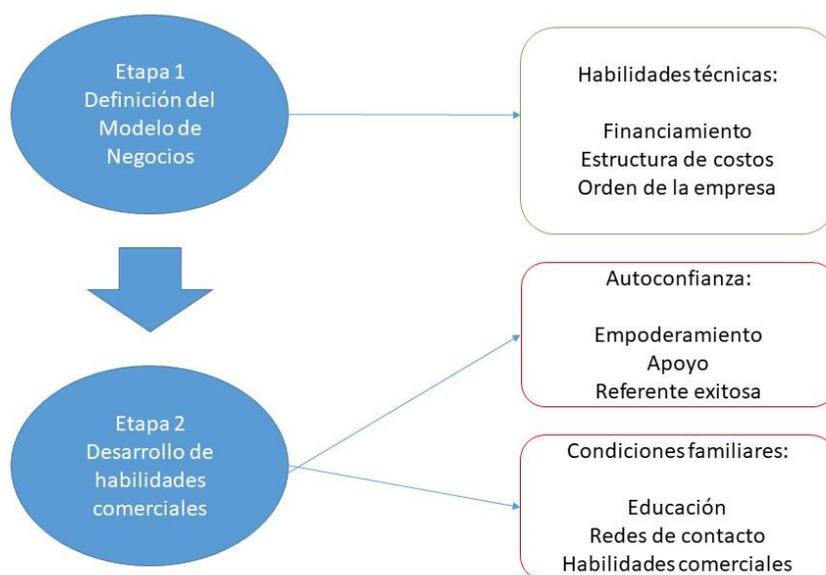
De acuerdo con Soler (2005) “el mentor es una persona dispuesta a ayudar e invertir tiempo, a comprometerse con el proceso y a compartir su experiencia para poder transmitir sus conocimientos al tutelado. El tutelado debe ser proactivo y tener una alta capacidad de comunicación. El tutelado debe entender que mientras más invierta en este proceso, mayores van a ser sus beneficios. Además debe existir un coordinador encargado de velar que se cumple este proceso de mentoring que se realicen los objetivos esperados por la Corporación”.

En este caso, los coordinadores deben ser los Asesores de los Centros de Desarrollo de Negocios, ya que son ellos quienes trabajan directamente con las microempresarias. En base a su experiencia deben proponer las duplas que van a trabajar juntas durante este proceso, por un lado los mentores que deben ser microempresarios con un nivel de ventas altos, que tengan una modelo de negocios establecido y que posean un buen desarrollo de habilidades comerciales y por otro lado los tutelados, deben ser microempresarias con potencialidad de crecimiento que estén en un proceso que tengan ganas de crecer y desarrollarse profesionalmente.

Durante los primeros meses es importante que el mentor con el tutelado se junten y se conozcan mutuamente en contextos ajenos a sus empresas y los Centros de Desarrollo de Negocios con el fin de generar una relación de confianza. Que exploren los vínculos que existen entre ambos, similitudes y diferencias, que desarrollen la experiencia que esperan obtener de este proceso y plantearse objetivos realistas. El mentor debiera ser empático, saber escuchar las problemáticas y las inquietudes que presentan las microempresarias con sus emprendimientos.

Es importante que el tutelado aproveche esta oportunidad y que vaya preguntando las dudas que vayan surgiendo respecto a su empresa, ya que el mentor muy probablemente haya pasado por esta situación o posea más herramientas para ayudar a solucionarlas.

Es importante además que el tutelado aprenda del mentor como vender sus productos, acompañándolo a reuniones con clientes, viendo cómo se relaciona con éstos y observando las técnicas de ventas que este utiliza. La idea en un comienzo es observar al mentor, para posteriormente ir aplicando lo aprendido en ventas reales con clientes, en las cuales el mentor va como un acompañante y participa activamente y evalúa el desempeño de la microempresaria. Este proceso además sirve para desarrollar el empoderamiento y la autoconfianza, la microempresaria debe combatir con sus propios miedos e inseguridades, debe contar con la confianza que ella es capaz de vencer barreras y vender un producto atractivo para posicionarse en el mercado de igual a igual con otras personas. Una vez se van viendo avances, la participación del mentor en la venta empieza a disminuir de manera gradual hasta que el tutelado es capaz de hacer esto por sí solo.



**Imagen 3:** Esquema de la propuesta de solución (fuente: elaboración propia).

En la imagen 3 se observa un esquema en el cual muestra que la primera etapa de la solución tiene como meta potenciar las habilidades técnicas de las microempresarias, esta etapa en la actualidad la realizan los Centros.

La segunda etapa consiste en desarrollar las habilidades comerciales y potenciar los factores agrupados con la autoconfianza y las condiciones familiares, en la actualidad esto no es realizado por los Centros y puede resultar una mejora en los servicios ofrecidos.

## **8. Conclusiones**

Debido al análisis realizado con respecto a la microempresa, en cuanto a cantidad de empresas creadas y empleabilidad es un segmento importante que requiere ser considerado al momento de tomar políticas públicas ya que es una gran generadora de empleos en el país.

Cuando se habla de políticas a nivel país que influyen a las empresas, en general se habla de dos grupos, PYMES y grandes empresas, considerando a las microempresas dentro de las PYMES, sin embargo la realidad de la microempresa y las problemáticas a las cuales se ven expuestas debieran ser motivo suficientes para considerar a este grupo como un tercer grupo independiente con sus propios problemas y necesidades.

En la actualidad la Corporación Construyendo Mis Sueños está realizando un trabajo adecuado con las microempresas, fundamentalmente en brindarles apoyo y que se sientan escuchados, además de capacitar en temáticas referentes a modelos de negocio, sin embargo aún queda por avanzar en el desarrollo de las microempresas para que aumenten sus niveles de venta, ya sea potenciando las habilidades comerciales de cada uno, o generando redes de ventas que aumenten las ventas de aquellas personas con mayores dificultades para transformarse en buenos vendedores.

Si bien es importante desarrollar las habilidades técnicas, termina siendo aún más relevante el desarrollo de habilidades blandas como el desarrollo de las habilidades comerciales y también la autoconfianza y empoderamiento de las microempresarias.

Tener un propuesta de valor clara y diferenciadora y una apropiada segmentación de clientes termina siendo clave para que una microempresa sea exitosa y presente un aumento en las ventas, ver el entorno en el cual se ubica la empresa y en base a eso observar los potenciales compradores.

En base al trabajo realizado, las microempresarias se acercan a los Centros de Desarrollo de Negocios debido a algún problema relacionado con su empresa que quieran solucionar y no saben la forma de hacerlo, por ejemplo, como formalizar la empresa, fuga de clientes, utilidades negativas, etc. En general las empresas no se acercan a los centros si es que están funcionando de buena manera de acuerdo a los criterios de la empresaria. Es por esto que el Centro pudiera trabajar mejor en la forma en que se da a conocer para que las microempresarias se den cuenta del aporte que generan y los clientes no se acerquen cuando sea demasiado tarde.

Por otro lado hay que destacar lo heterogéneo que es la microempresa en el país. Está presente a lo largo de todas las regiones, y en todos los rubros. Los microempresarios son personas con diferentes niveles de estudio, desde personas que terminaron enseñanza básica y se pusieron a trabajar por diferentes motivos hasta personas que tienen estudios de postgrado en el extranjero. Por lo que pensar que toda la microempresa es un único gran segmento y debe ser abordada de la misma manera es una forma errónea de mirar el problema.

No todas las microempresarias pueden ser buenas vendedoras, por lo que es labor de los Centros generar fuerzas de ventas que sean capaces de vender los productos de estas empresas. Además queda como trabajo a futuro establecer cadenas productivas, en las que las compras y ventas de productos y materias primas se realicen entre las mismas microempresas por ejemplo una tienda de productos saludables, que tenga como proveedora a alguna microempresa que fabrique productos de este tipo.

Un punto importante dentro de la microempresa corresponde a la informalidad, no solo desde el punto de vista de haber iniciado actividades, sino también las patentes municipales o los contratos con clientes, proveedores y trabajadores. Pese a ser empresas formales, existe un porcentaje de ventas que realizan sin entrega de boleta o factura lo cual podría estar distorsionando el aporte real de este segmento a las ventas a nivel país.

En general los trámites que necesitan realizar los microempresarios son complejos o no tienen el conocimiento necesario, por ejemplo para la formalización, obtención de patentes o diferentes permisos necesarios para trabajar, por lo que en muchos casos prefieren trabajar desde la informalidad, este también es un factor importante para ser estudiado a futuro.

Queda como propuesta para futuros estudios abordar los factores que influyen en ventas de las microempresas creadas por hombres.

## **9. Bibliografía**

AMPUDIA N. 2008. Microempresa y pobreza, financiamiento y contribución al desarrollo. Economía informa, 355, 136-149.

CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS. 2018. Evaluación de Impacto Centros de Desarrollo de Negocio en Chile. Generando empleo a través de empresas de menor tamaño (serie n°15) Valenzuela P, Ramos J, Andrade M.

CHILE, Corporación de Fomento a la Producción. Corfo innova modelo de negocios. Modelos de Negocios. Santiago. Innova Corfo.

CHILE, Instituto Nacional de Estadísticas. 2017. Encuesta de Microempredimiento 2017 Diseño Muestral. Santiago. Departamento de Estudios Laborales.

CHILE, Instituto Nacional de Estadísticas. 2018. Estadísticas de informalidad laboral: Marco conceptual y manual metodológico. Santiago. Departamento de Estudios Laborales

CHILE, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. 2017. Informe de resultados: Empresas en Chile. Cuarta encuesta longitudinal de empresas. Santiago. Unidad de Estudios.

CHILE, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. 2018. Boletín: El microemprendimiento en Chile. Quinta encuesta de micro emprendimiento. Santiago. Unidad de Estudios División de Política Comercial e Industrial

DEL REAL. Misión y Visión. [en línea] <<http://files.wdelreal.webnode.es/200001689-277c328791/MISI%C3%93N%20y%20VISI%C3%93N.pdf>> [consulta: 15 julio 2019]

DÍAZ L, TORRUCO U, MARTÍNEZ M Y VARELA M. 2013. La entrevista, recursos flexible y dinámico. Revista Investigación en educación media 2(7):162-167.

ESPAÑA, Fundación Factor Huma. 2007. El mentoring. Barcelona. Unidad de Conocimientos.

ÓRDENES C. Misión, visión y valores de la empresa. [en línea] <[http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015\\_245pm\\_553ff15bed5f9.pdf](http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_245pm_553ff15bed5f9.pdf)> [consulta: 15 julio 2019]

ORELLANA L. Estadística descriptiva. [en línea] <[http://www.dm.uba.ar/materias/estadistica\\_Q/2011/1/modulo%20descriptiva.pdf](http://www.dm.uba.ar/materias/estadistica_Q/2011/1/modulo%20descriptiva.pdf)> [consulta: 15 julio 2019]

SOLER M. 2005. El mentoring como herramienta de motivación y retención del talento. Revista Capital humano (184):100-109

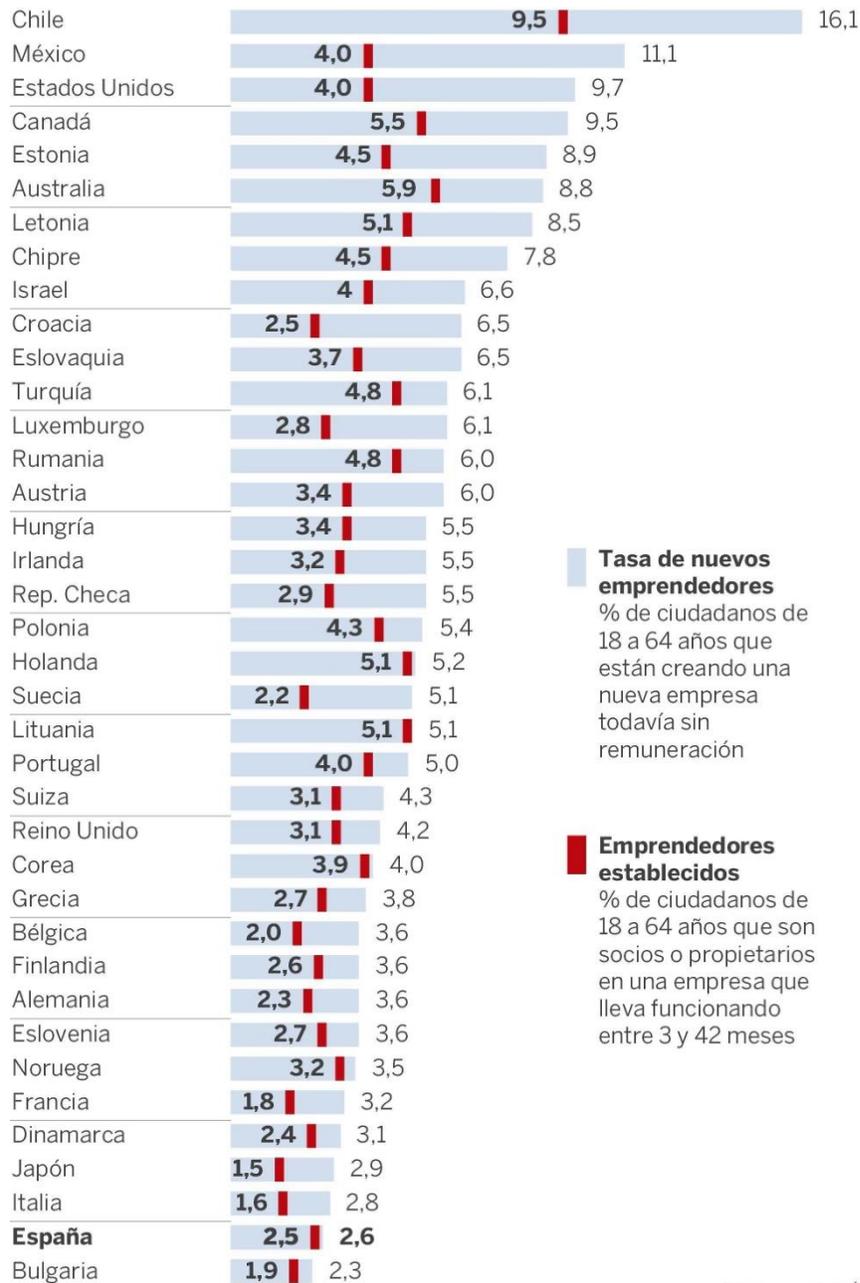
VARGAS I. 2012. La entrevista en la investigación cualitativa: nuevas tendencias y retos. Revista Calidad en la Educación Superior. 3(1):119-139

WESTLEY G. 2000. Las microempresas y la pobreza: Perfil de América Latina. Revista Microempresas informe de avances. 5(1)

## Anexo A

### EMPRENDEDORES EN LA OCDE

Datos recogidos entre 2012 y 2016



**Tasa de nuevos emprendedores**  
% de ciudadanos de 18 a 64 años que están creando una nueva empresa todavía sin remuneración

**Emprendedores establecidos**  
% de ciudadanos de 18 a 64 años que son socios o propietarios en una empresa que lleva funcionando entre 3 y 42 meses

Fuente: OCDE. EL PAÍS

**Imagen 4:** tasa de emprendedores de países pertenecientes a la OCDE (fuente: diario El País).

## Anexo B

Para el desarrollo de este trabajo se utiliza la base de datos correspondiente a la quinta encuesta nacional de microemprendimiento (EME) realizada en el año 2017. La EME está dirigida a hogares en donde reside un dueño de un microemprendimiento, tiene carácter bienal y es realizada desde el año 2013 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) en conjunto con el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Es el único estudio

de este tipo que se realiza a lo largo de todo Chile, abarcando unidades económicas pequeñas, ya sea formales o informales, pertenecientes a todos los sectores.

En el informe de diseño muestral de la encuesta realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas se obtiene lo siguiente:

El objetivo general es lograr, mediante la implementación de una encuesta a hogares, una caracterización de la heterogénea realidad de los microemprendimientos del país, sus dueños y trabajadores, y su evolución en el tiempo. Además de desarrollar un mejor análisis de los microemprendimientos, la formalidad de ellos, el acceso que tienen a financiamiento, el nivel de capital humano y los determinantes y/o motivaciones que configuran el inicio de una actividad económica.

La población objetivo son todos los trabajadores por cuenta propia y empleadores con hasta 10 trabajadores (incluyendo al dueño), que residan en viviendas particulares ocupadas del territorio nacional.

Esta encuesta posee un diseño muestral bifásico, en que la primera fase corresponde a un muestreo probabilístico, estratificado y bietápico, donde las unidades primarias corresponden a manzanas en el área urbana y secciones en el área rural; mientras que las unidades de segunda etapa son las viviendas particulares. Las unidades primarias fueron seleccionadas en forma proporcional al tamaño, mientras que las unidades de segunda etapa se seleccionaron de forma sistemática y con igual probabilidad. Así, las unidades seleccionadas y encuestadas en la Encuesta Nacional de Empleo del periodo 2017 fueron utilizadas como marco de muestreo para la V EME, pues permitió identificar las viviendas donde residen microemprendedores.

En la segunda fase, se clasificó las viviendas en dos grupos, de acuerdo a si éstas contenían o no, en el periodo de referencia, al menos un microemprendedor. Las viviendas que no poseen microemprendedores fueron descartadas, formando el marco de muestreo con sólo aquellas viviendas con unidades elegibles.

Posteriormente se seleccionaron con igual probabilidad y de forma sistemática las viviendas a formar parte de la muestra. Luego, se listaron todos los microemprendedores al interior de la vivienda y del hogar y se seleccionaron de forma aleatoria tantos trabajadores como tipos de actividad distinta (dentro del hogar) que éstos desempeñaban. Si al interior de algún hogar dentro de la vivienda existía más de un microemprendedor desempeñando una misma actividad económica, entonces sólo se seleccionó a uno de ellos para efectos de no redundar en la misma información, ya que al interior del hogar, los microemprendedores que desempeñan una misma actividad económica, generalmente comparten muchas características comunes en cuanto al microemprendimiento que realizan.

El marco muestral del INE, utilizado como base para la ENE y todas las encuestas de hogares que levanta la institución, cubre sólo a la población que reside en viviendas particulares ocupadas y, por lo tanto, excluye a la población que habita en viviendas colectivas como: hogares de ancianos, hospitales, cárceles, conventos, etc.; ni tampoco

a la población que reside en la calle. Sin embargo, se incluye a los hogares de personas que habitan y trabajan dentro de dichos centros, como porteros, conserjes y otros.

Además, el marco muestral de la ENE, excluye a las viviendas ubicadas en las 22 áreas geográficas catalogadas por el INE como áreas de difícil acceso o alto costo (que corresponde al 0,3% del total de viviendas). Por otro lado para optimizar el trabajo de campo se descartan del Marco muestral, previo a la selección de las unidades, las viviendas en manzanas con 7 o menos viviendas. En total, el Marco muestral de la ENE excluye alrededor del 1.03% de las viviendas del país, según el Censo de Población y Viviendas del año 2002

Finalmente, en la elaboración del marco muestral de la EME V, se excluyen intencionadamente todas las viviendas que no poseen un microempresario, es decir, que no poseen unidades elegibles.

La estimación del tamaño muestral, se obtuvo a partir de un muestreo aleatorio simple en cada nivel de estimación, al cual se le aplican principalmente tres correcciones: la primera da cuenta del diseño muestral a partir de un estadígrafo denominado efecto del diseño (*deff*); la segunda da cuenta que la población en estudio es finita; y la tercera, corrige el tamaño para compensar la falta de respuesta, pérdida usual en este tipo de estudios.

El parámetro de estudio o variable de interés para el cual se necesita obtener estimaciones precisas en la población U o nivel de estimación, es una razón entre dos variables:

$$R_{Y/X} = \frac{\text{Nº Trabajadores por cuenta propia}}{\text{Total de microempresarios}} = \frac{Y}{X} = \frac{\sum_{k \in U} y_k}{\sum_{k \in U} x_k}$$

El método a utilizar para estimar un tamaño muestral adecuado en términos de precisión de acuerdo a los requerimientos, se basa en la relación entre el error estándar y el tamaño de muestra empleado para obtenerlo.

El Error Estándar *SE* del estimador  $\hat{P}$  en relación al porcentaje de individuos con cierta característica, en el contexto de un muestreo polietápico, está dado aproximadamente por la expresión:

$$V(\hat{P}) = SE_{\hat{P}}^2 \approx \left(1 - \frac{m}{M}\right) \frac{S_{\hat{P}}^2 \cdot Deff_{\hat{P}}}{m}$$

En esta expresión,  $Deff_{\hat{P}}$  es el efecto del diseño,  $f = \frac{m}{M}$  es la fracción de muestreo y  $cpf = 1 - f = \left(1 - \frac{m}{M}\right)$  es la corrección por finitud o factor de corrección de la varianza en muestreo de poblaciones finitas, siendo *m* el número de viviendas a encuestar y *M* el número de viviendas en la población del nivel de estimación requerido.

El error absoluto de la estimación del parámetro P, denotado como  $E_A(\hat{P})$ , está relacionado con la varianza de esta misma estimación por la expresión:

$$E_A(\hat{P}) = Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \cdot SE_{\hat{P}} = Z_{1-\frac{\alpha}{2}} \sqrt{V(\hat{P})}$$

Siendo  $Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$  el percentil  $1 - \alpha/2$  de la distribución Normal Estándar, asociada a una estimación por intervalos de  $1 - \alpha$  de nivel de confianza. Por lo general, se usa nivel de confianza del 95%, por lo cual el percentil equivale al 97,5% y el valor usado es entonces  $Z_{1-\frac{\alpha}{2}} = 1,96$ .

Luego, para determinar el tamaño muestral se deben fijar cierto parámetros, como: la tasa de no respuesta ( $Tnr$ ), el error absoluto  $E_A(\hat{P}) = e_0$ , y el nivel de confianza  $1 - \alpha$ .

Finalmente el tamaño muestral se determina mediante la siguiente fórmula,

$$m = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot S_{\hat{P}}^2 \cdot Def_{\hat{P}}}{e_0^2 + \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot S_{\hat{P}}^2 \cdot Def_{\hat{P}}}{M}} \cdot \frac{1}{(1 - Tnr)}$$

De acuerdo a lo señalado anteriormente, primero se determinó el tamaño muestral a nivel nacional bajo las dos primeras correcciones: el efecto del diseño y por finitud. De acuerdo a esto, el tamaño muestral resultante es de 6.799 viviendas, tamaño determinado con un nivel de confianza del 95%, y un error absoluto nacional de 1,17%.

Todas las encuestas de hogares sufren la pérdida de unidades debido al agotamiento del informante, o unidades no elegibles debido a desactualización del marco de muestreo, rechazos, etc. En encuestas donde el diseño muestral es bifásico, dicho problema puede acrecentarse debido a la condición que hace la unidad elegible puede cambiar en el tiempo. En el caso de la V EME, la condición "microempresario" puede cambiar de un periodo a otro, por lo tanto, es más probable obtener un menor número de unidades con información al finalizar el proceso de levantamiento.

Al considerar una tasa de respuesta esperada del 15%, el total de viviendas a seleccionar y enviar a terreno es de 8.062, de las cuales se espera obtener información de al menos 6.799 unidades.

El tamaño de la muestra esperada es de 8.199 viviendas aproximadamente, sujeto a un nivel de estimación nacional y regional y error absoluto fijo de 1,17%. Dichas unidades fueron distribuidas de forma proporcional en las 15 regiones del país, de acuerdo a la estructura observada en la ENE para el trimestre de referencia, teniendo la encuesta como niveles de estimación, nivel nacional y regional.

La distribución regional se realizó de forma proporcional en cuanto al total de viviendas con al menos un microempresario reportado en el periodo de 2017. Es decir, en aquellas regiones donde se observó un mayor número de viviendas a encuestas. Posteriormente, al interior de cada región la muestra fue subdividida en tres partes iguales, cuando ello fuera posible, según el mes de levantamiento. Así, las viviendas a

encuestar en el mes de mayo en la V EME deberán ser aquellas viviendas que fueron entrevistadas en marzo de 2017 en la ENE.

La muestra de la V EME fue diseñada para lograr representatividad a nivel nacional y regional. En atención a los errores que se desea alcanzar, al presupuesto disponible y para compensar las pérdidas asociadas a la no respuesta, la muestra objetivo fue sobredimensionada aproximadamente en un 15%, determinándose como tamaño óptimo la recolección de 8.199 viviendas. Este sobredimensionamiento, tuvo algunas excepciones en regiones como Antofagasta y Metropolitana, donde se aplicó un sobremuestreo del 23% y 17%, respectivamente, debido a que su tasa de no respuesta en la versión anterior fue más alta que el resto de las regiones.

Los factores de expansión se obtienen como el inverso de las probabilidades de selección, además de la aplicación de diversos ajustes. En este caso, las probabilidades de selección asociados a los microemprendedores tienen varias componentes:

1. Probabilidad de que la vivienda hubiera sido seleccionada y contestado la ENE en el periodo MAM 2017.
  - Probabilidad de seleccionar el conglomerado de pertenencia
  - Probabilidad de seleccionar la vivienda dado que el conglomerado al que pertenece fue seleccionado.
  - Probabilidad de responder ENE.
2. Probabilidad de seleccionar una vivienda para EME, dado que la vivienda posee microemprendedores.
3. Probabilidad de seleccionar un microemprendedor, dado que su vivienda fue seleccionada.

Mientras que respecto a los ajustes que se deban realizar, éstos son:

1. Ajuste por falta de respuesta (probabilidad de que el microemprendedor participe en EME V)
2. Ajuste por stock poblacional dado un periodo de referencia.

Respecto a los elementos utilizados en los cálculos del factor de expansión, se puede especificar que:

1. Lo referido a las probabilidades de selección de la primera fase, se extraen directamente de la Encuesta Nacional de Empleo, ya que son éstas las utilizadas en el factor de expansión de la ENE (previo a la post-estratificación por sexo y tramo de edad).
2. Tanto las probabilidades de selección de las viviendas y de las personas se extraerán directamente desde el Marco de la V EME.
3. Respecto al ajuste por falta de respuesta, se deben utilizar los grupos o “celdas de ajuste”, creadas a partir de la información existente, tanto de los que corresponden como los que no, en la V EME.
4. Calibración al stock poblacional, el cual fue creado a partir de los datos recogidos en la ENE en el periodo de referencia donde se seleccionó la muestra (MAM 2017),

pero ajustados al crecimiento poblacional estimado a partir de las proyecciones poblacionales de junio del 2017, según macrozona y sexo.

## **Anexo C**

Para comenzar a trabajar es necesario realizar una limpieza de la base de datos, eliminando datos que no son necesarios para el trabajo como también posibles errores de transcribir las respuestas obtenidas del cuestionario a una base de datos, este trabajo se realizará con el software STATA.

La encuesta cuenta con una cantidad de 7.492 respuestas válidas. Sin embargo el trabajo se realiza sólo con microempresarios de la Región Metropolitana, por lo que es necesario aplica un primer filtro en la base eliminando aquellas respuestas que no sean de la Región Metropolitana.

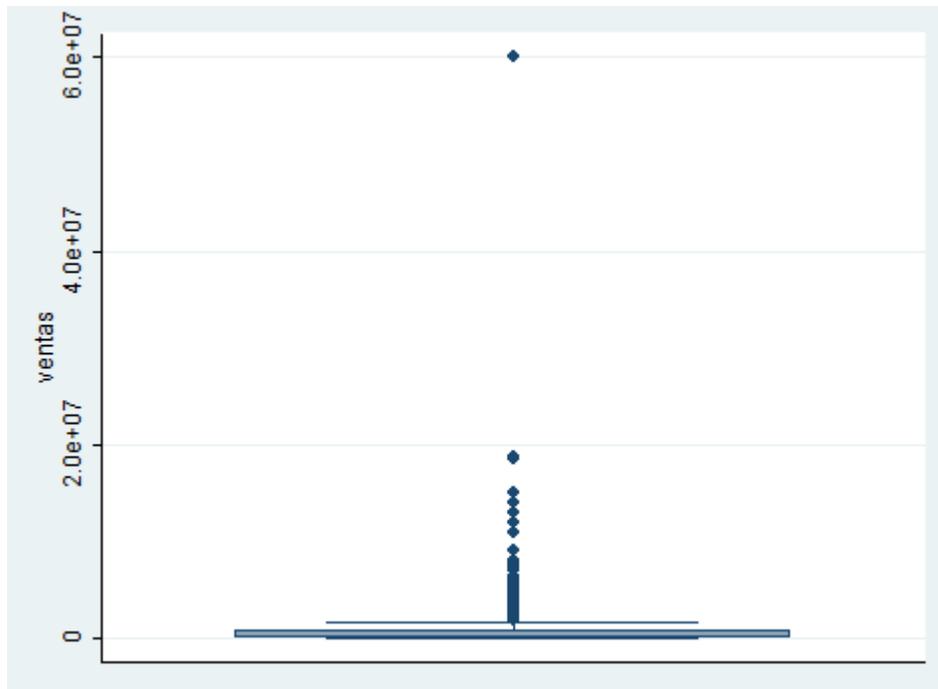
Mediante este filtro se eliminan de la base de datos un total de 5.832 datos.

El siguiente filtro a aplicar corresponde al foco del trabajo el cual hacia las mujeres microempresarias, por lo que se dejan en la base de datos a aquellas que personas que declaren ser mujeres. Con este filtro se eliminan 920 observaciones.

La base de datos tiene distintas variables de ventas, las cuales son preguntadas por periodo de tiempo, es decir, se tienen las ventas diarias, semanales, quincenales, mensuales, etc. Para el trabajo se creará una variable ventas, la cual contendrá la información de las ventas mensuales declarada por la microempresaria que realiza la microempresa.

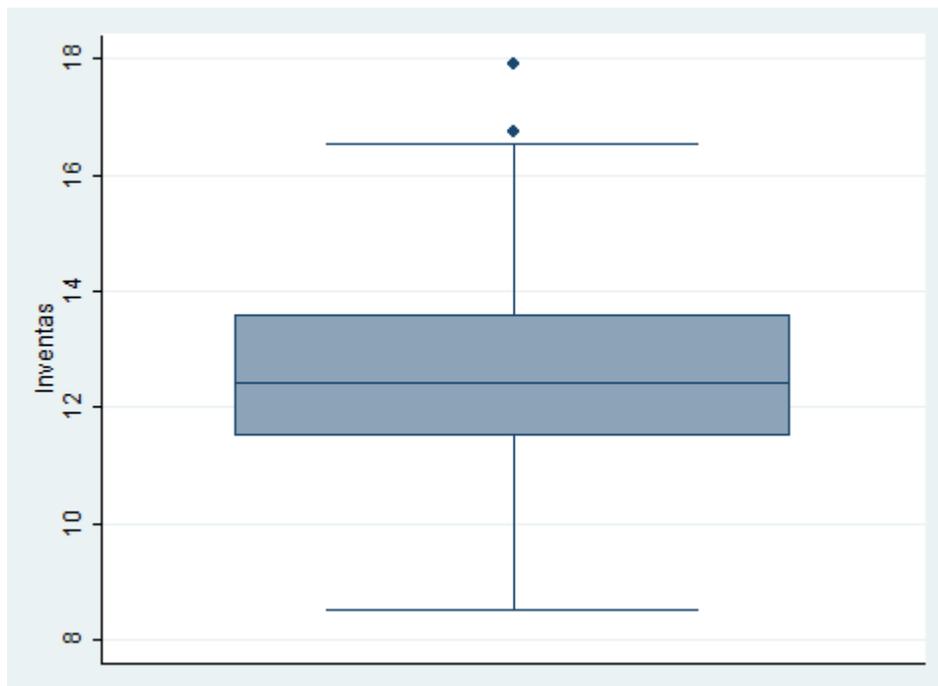
Se eliminan de la base aquellos que contesten no saben o no responden respecto a la cantidad de ventas mensual como también a aquellos que contesten que venden menos de 1000\$ mensuales. Con esto se eliminan 137 respuestas.

Luego se procede a realizar un gráfico box plot de la variable venta para ver su distribución. Como se puede observar en la imagen, la variable ventas presenta un sesgo hacia valores altos, ya que las ventas tienen un rango muy amplio.



**Imagen 5:** Box plot variable ventas mensuales (fuente: elaboración propia con datos encuesta EME V)

Por esta razón se decide suavizar la variable ventas aplicando logaritmo natural a los valores y como se puede observar en la imagen se tiene un gráfico que muestra a la variable log ventas con una distribución normal.



**Imagen 6:** Box plot logaritmo variable ventas (fuente: elaboración propia con datos EME V)