



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS
ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**VALIDACIÓN Y FINALIZACIÓN DE UNA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA.**

**Seminario para optar al título de
Ingeniero Comercial, mención Administración**

**Participantes:
Vera Aguilera, Nancy Mariela
Vergara Pérez, Loreto Paulina**

**Profesor Guía:
Nicole Pinaud Verde-Ramo
Gabriela Valenzuela Arcuch**

Santiago, Chile
2012

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por darme las herramientas que me han permitido llegar a ésta instancia.

A Cristián, por darme la paz y el amor incondicional que me levantan cada mañana.

A mi hija Renata, por darme la luz que me alegra y motiva cada día.

A mi compañera Nancy, por su comprensión y trabajo.

A todos quienes nos brindaron de su tiempo.

Muchas gracias,

Loreto Vergara Pérez

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por su amor, sabios consejos y apoyo esencial en todo momento.

A mis hermanos, por su apoyo, amor y complicidad en el día a día.

A mis familiares, por su presencia esencial en mi vida.

A mis princesitas, mi Nené y mi madrina por estar siempre pendientes de mí.

A Loreto, por su trabajo, compromiso y alegría a largo de todo el proceso.

A la Luz, por amenizar el trabajo con sus sonrisas.

A Andrés, Diana, Lorena, Mateo, Fernanda, Manuela y Francisco por su valiosa amistad.

A todos los que nos brindaron su tiempo.

Y de forma muy especial a Rosa Eliana, mi Elianita de la suerte.

"El hombre nunca sabe de lo que es capaz hasta que lo intenta"

Gracias totales,

Nancy Vera Aguilera

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	3
ÍNDICE DE CUADROS	7
ÍNDICE DE ANEXOS	8
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
MOTIVACIONES	11
OBJETIVOS	11
OBJETIVO PRINCIPAL:	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
METODOLOGÍA	12
ETAPA 1: ADECUACIÓN Y CORRECCIÓN DE LA HERRAMIENTA RECIBIDA	12
ETAPA 2: CONFECCIÓN DE INTERFAZ	13
ETAPA 3: REVISIÓN FINAL PARA PUESTA EN MARCHA	13
CAPÍTULO I	
DEFINICIÓN USUARIO	15
METODOLOGÍA	15
INFORMACIÓN RECOPIADA EN ENTREVISTA	16
COOPERATIVAS	17
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	19
FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO.....	24
INSTITUCIONES BANCARIAS	28
OTROS	29
CONCLUSIONES	39
CAPÍTULO II	
VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA.....	43
METODOLOGÍA	43
ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	44
CONCLUSIONES	57

CAPÍTULO III

INTERFAZ	59
METODOLOGÍA	59
INFORMACIÓN RELEVANTE	60
APLICACIÓN	60
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	61
COMENTARIOS FINALES	75

CAPÍTULO IV

RECOMENDACIONES.....	76
DE LA HERRAMIENTA (ESPECÍFICAS)	76
CONSULTOR	76
MEDICIÓN DE IMPACTO	76
FRECUENCIA DE USO	77
CONOCIMIENTOS NECESARIOS	77
EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA	77
DEL TRABAJO (GENERALES)	78
USO Y ACCESO	78
SÉPTIMO DOMINIO	78
EVALUACIÓN GLOBAL.....	79
CONCLUSIONES	80
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	81
ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	81
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE CUADROS

CUADROS CAPÍTULO I

Cuadro 1.1 Información recopilada en cuestionario de Cooperativas.....	17
Cuadro 1.2 Información recopilada en cuestionario de Instituciones Gubernamentales....	19
Cuadro 1.3 Información recopilada en cuestionario de Fundaciones Sin Fines de Lucro.....	24
Cuadro 1.4 Información recopilada en cuestionario de Instituciones Bancarias.....	28
Cuadro 1.5 Información recopilada en cuestionario de Municipios.....	30
Cuadro 1.6 Información recopilada en cuestionario de Educación Superior.....	34

CUADROS CAPÍTULO II

Cuadro 2.1: Clasificación por ventas.....	44
Cuadro 2.1 Criterios evaluados como No Desarrollados.....	45
Cuadro 2.2 Criterios No Desarrollados en empresas Unipersonales.....	46

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXOS CAPÍTULO I	83
Anexo 1.1: Cuestionario para Instituciones	83
Anexo 1.2: Clasificación de las Empresas en Chile	86
Anexo 1.3: Clasificación de las MIPE según Nivel de ventas en Sub-tramos	86
ANEXOS CAPÍTULO II	87
Anexo 2.1: Ventas y empleados de empresas evaluadas	87
Anexo 2.2: Evaluación General del Instrumento	88
Anexo 2.3: Herramienta Final	91
ANEXOS CAPÍTULO III	126
Anexo 3.1: Tutorial de Uso	126

RESUMEN

El presente trabajo expone la continuación, validación y finalización de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa, desarrollada por un grupo de alumnas de la Facultad de Economía y Negocios a través del seminario de título “Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa” el semestre primavera 2011, bajo la supervisión de las mismas profesoras guías de este seminario.

Este seminario levanta información mediante entrevistas en profundidad a instituciones calificadas previamente como potenciales usuarios, con el objetivo de determinar empíricamente si la herramienta puede ser utilizada por dichas instituciones, agregándoles valor a sus procesos actuales. A partir de la información recopilada se determinó que los potenciales usuarios definidos previamente estaban acorde a la realidad, pero se identificó un nuevo nicho denominado “Otros” que contempla los grupos Municipalidades e Instituciones de Educación Superior, los cuales se relacionan y apoyan cada vez más con la micro y pequeña empresa. Posteriormente, se presentarán cambios a la herramienta, provenientes del testeado hecho por potenciales usuarios a sus beneficiarios, entregando como conclusión la herramienta final con su formato de presentación para los usuarios, denominado interfaz.

Por lo tanto, en conjunto con éste trabajo se entrega la herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa, la cual mediante una serie de pasos detallados, permite recopilar datos básicos de la empresa y luego conocer en nivel de desarrollo de su gestión, información fundamental para que las instituciones que les entregan apoyo puedan conocer de manera detallada las áreas dónde la empresa lo requiere, optimizando la entrega de recursos y permitiendo conocer a largo plazo los avances que el beneficiario ha logrado gracias a la ayuda recibida.

Finalmente, se presentarán las conclusiones y recomendaciones para obtener mayor valor del trabajo presentado, las cuales proponen complementar el trabajo realizado con una séptima dimensión que mida aspectos personales del empresario, a modo de lograr a largo plazo una evaluación completa.

INTRODUCCIÓN

En el semestre Primavera 2011, las alumnas María Aravena, Camila Fara y Victoria Torres, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, asesoradas por las profesoras Nicole Pinaud y Gabriela Valenzuela, en su seminario de título denominado “Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa”, identificaron una serie de limitantes para el desarrollo de la micro y pequeña empresa chilena, a pesar de que actualmente en nuestro país existen altos índices de crecimiento. En primer lugar, se mencionan las grandes diferencias y brechas sociales y económicas que impiden que el sector mencionado pueda desarrollarse de manera óptima, a pesar que son quienes sustentan gran parte del empleo del país. Además, identificaron la carencia de una esquematización en el desarrollo de la gestión de dichas empresas, debido a la pobre o nula capacitación con la que cuentan los empresarios, lo que afecta directamente a la capacidad de visualizar y aprovechar oportunidades de crecimiento. Por otro lado, detectaron que el sector carece de herramientas de medición que les permita conocer de mejor manera la situación actual del negocio.

A partir de las necesidades detectadas en el trabajo mencionado, se desarrolló una propuesta de herramienta de diagnóstico de gestión, que contemplaba 6 dominios o áreas de la empresa y 99 criterios de evaluación. A partir de esto, se propuso como etapa siguiente la validación, pruebas necesarias y ajustes finales para la efectiva puesta en marcha de la herramienta de diagnóstico y el desarrollo óptimo del diseño final o interfaz.

En presente trabajo concluye el seminario de tesis mencionado, realizando las etapas propuestas. La primera etapa se inicia con la definición correcta del usuario mediante entrevistas en profundidad con las instituciones definidas previamente como posibles usuarios. Además, se indagó sobre los posibles usos, las necesidades que satisfacía la herramienta propuesta y los beneficios que entrega a la micro y pequeña empresa. Luego, se testeó la herramienta por algunas de las instituciones calificadas como usuarios, conociendo en detalle los criterios que debían ser modificados o eliminados del instrumento, debido a que presentaban correlación con otro criterio o porque no tenía aplicación para los empresarios pertenecientes a las instituciones identificadas como usuarios, denominados beneficiarios finales.

Por último, se desarrolló el diseño final de la interfaz en Visual Basic de Microsoft Excel, el cual entrega como conclusión la Herramienta de Diagnóstico final a ser presentada al usuario.

MOTIVACIONES

Las principales motivaciones que llevaron a las alumnas a desarrollar el presente trabajo se sintetizan bajo los dos conceptos presentados a continuación:

Responsabilidad Social: preocupación y motivación personal de cada alumna por la sociedad y el bienestar de los individuos que la conforman.

Impacto Social: realizar un trabajo que tenga un efecto plausible en la sociedad, que sea utilizado por quienes entregan apoyo real a la micro y pequeña empresa chilena.

OBJETIVOS

OBJETIVO PRINCIPAL:

El semestre primavera 2011, en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, fue desarrollado el seminario de tesis “Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa”. Como resultado de esta tesis se obtuvo una propuesta de herramienta de diagnóstico de la gestión de la micro y pequeña empresa chilena, y el planteamiento de la necesidad de validación y corrección para su implementación.

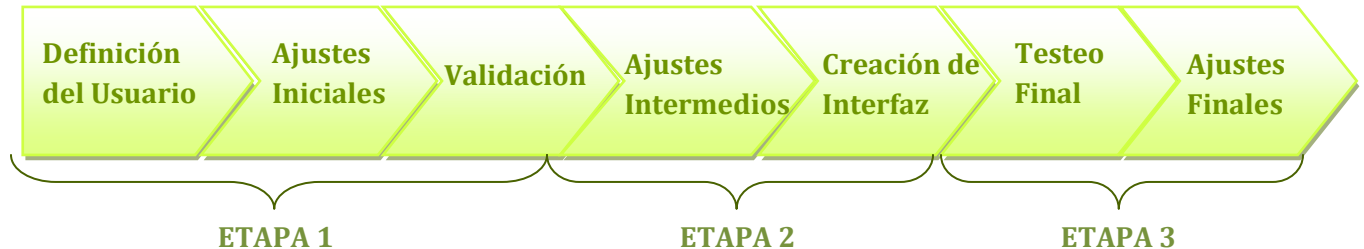
A partir de lo anterior se define como objetivo principal de esta tesis la continuación y finalización del proceso de creación de una herramienta de diagnóstico que permita medir la situación actual de una empresa, en base a criterios deseables de gestión y nivel de formalización legal; facilitando con esto la detección de potenciales mejoras para estas empresas, procurando canalizar los esfuerzos en propósitos específicos de acuerdo al grado de desarrollo mostrado en cada ítem analizado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el perfil de los potenciales usuarios de la herramienta desarrollada, en base a sus necesidades.
- Aplicación y validación de la herramienta propuesta, para la detección de sus falencias, opciones de mejoras y nivel de adaptación al usuario.
- Creación de una interfaz, para hacer más fácil la aplicación de la herramienta para el usuario.
- Validación del funcionamiento de interfaz, para detectar fallas y a la vez posibilidades de mejoras.
- Estipular recomendaciones para optimizar el uso de la herramienta.

METODOLOGÍA

La culminación de la creación de la herramienta se basará en 3 etapas generales, subdivididas en actividades específicas. Todo esto se muestra en el siguiente esquema:



ETAPA 1: ADECUACIÓN Y CORRECCIÓN DE LA HERRAMIENTA RECIBIDA

La primera etapa, consiste en la recopilación de información sobre la herramienta, para la realización de modificaciones de mejora. Para su concreción se llevarán a cabo las siguientes actividades:

Definición del Usuario: intenta identificar y contactar los potenciales usuarios, para posteriormente aplicarles un cuestionario de conocimiento institucional; con el objetivo de conocer a qué tipo de institución le proporciona valor la herramienta en desarrollo, y por ende, de qué forma esta se puede adecuar a ellos.

Ajustes Iniciales: pretende, a través de revisión de tipeo y redacción de preguntas, adaptar inicialmente la herramienta para etapas posteriores. Además, se realiza un análisis inicial de los subdominios de acuerdo al output obtenido de la definición del usuario.

Validación: mediante la aplicación de la herramienta de diagnóstico a MIPes (con ajustes iniciales incorporados) por consultores pertenecientes a distintas instituciones, se recibirá información sobre el funcionamiento de ésta (entendimiento de preguntas, redundancia, etc.), con el objetivo de reunir toda la información que será incorporada en la herramienta final.

Al finalizar esta etapa, será posible conocer al principal usuario de la herramienta y sus necesidades. Además, serán definidos los criterios a ser considerados en la herramienta final, a partir de comentarios y evaluaciones hechas por instituciones que entregan apoyo a la micro y pequeña empresa.

ETAPA 2: CONFECCIÓN DE INTERFAZ

La segunda etapa, consiste en la creación de un modelo de la herramienta, tal cual será presentado al usuario final, a partir de la información obtenida en la totalidad de la etapa 1. Para su realización se llevarán a cabo las siguientes actividades:

Ajustes Intermedios: con la información obtenida de la etapa de validación, se pretende realizar las modificaciones pertinentes a la herramienta, con el objetivo de adecuarla para la interfaz.

Creación de Interfaz: con la información completa que se incluirá en la herramienta, se pretende realizar su traspaso a una interfaz, la que será presentada a los usuarios finales para su revisión.

Esta etapa será concluida con la herramienta final en el formato que será presentado al usuario final.

ETAPA 3: REVISIÓN FINAL PARA PUESTA EN MARCHA

La tercera etapa, consiste en el testeo de la interfaz propuesta previamente, para la realización de los últimos ajustes del instrumento, con el fin de dejarla lista para su implementación. Para su realización se llevarán a cabo las siguientes actividades:

Testeo Final: la interfaz creada en la etapa 2, será aplicada a diferentes usuarios, con el fin de lograr la detección de posibles fallas en su uso y obtener las últimas opciones de mejora.

Ajustes Finales: según la información obtenida del testeo final, se pretende realizar las últimas modificaciones a la herramienta, que permitan su óptima utilización.

Con esta etapa se concluye el objetivo principal del presente trabajo, de entregar una herramienta de diagnóstico para ser usada por instituciones que entreguen apoyo a la micro y pequeña empresa, y que por lo tanto requieran conocer el desarrollo de la gestión de estas.

En los próximos capítulos, se detallará la metodología de cada una de las etapas mencionadas.

CAPÍTULO I

DEFINICIÓN USUARIO

El capítulo -definición de usuario- tiene por objetivo determinar a quién podría generar valor la utilización de la herramienta propuesta. Con este fin se realizaron reuniones con distintas instituciones, calificadas en la tesis anterior como potenciales usuarios, para conocer con mayor detalle sus necesidades y su opinión con respecto a la maqueta de la herramienta propuesta.

METODOLOGÍA

Para recopilar la información necesaria se realizaron entrevistas en profundidad a los potenciales usuarios. En cada reunión se siguió una secuencia de pasos similares, que comenzaban con la realización de una pequeña presentación personal de las alumnas tesistas y con la entrega de un mayor detalle del trabajo en proceso. Continuaba con la presentación de la maqueta de la herramienta, junto con una presentación explicativa de su funcionamiento. Luego se aplicaba el “Cuestionario de conocimiento del potencial usuario”¹ y finalmente, se acordaba realizar el testeo de la herramienta para la etapa siguiente, validación de la herramienta propuesta, en caso de que la institución estuviese en condiciones de hacerlo.

De acuerdo a lo expuesto en la tesis anterior, las siguientes hipótesis sobre instituciones que brindan apoyo financiero a las MIPE, son las que se buscaron ahondar y comprobar mediante el desarrollo de esta etapa²:

1. “Es posible establecer que una herramienta de diagnóstico de la gestión de las micro y pequeña empresas a priori no tendría aplicabilidad en Instituciones gubernamentales, dados sus requerimientos”.
2. “La aplicación de la herramienta de diagnóstico de la gestión en organizaciones sin fines de lucro, puede ser en la evaluación del impacto que tuvo el apoyo económico prestado, sobre la empresa”.

¹ Ver anexo “Cuestionario para conocimiento de instituciones”

² Citas de tesis pasada.

3. “Dada la naturaleza del negocio bancario, y las condiciones actuales con las que asignan créditos y microcréditos a las empresas, es posible establecer que una herramienta de diagnóstico de gestión no tendría aplicabilidad en este tipo de instituciones, pues no vislumbra a priori el beneficio que podría acarrear para éstas contar con este tipo de herramientas. Se puede establecer entonces una posible aplicación de la herramienta a desarrollar para este tipo de instituciones, sería la de apoyo al proceso de evaluación ex post al otorgamiento de un microcrédito, para medir el impacto que tuvo este beneficio sobre la calidad de la gestión de la empresa, sus procesos, productos, etc.”

Según la información disponible sobre las instituciones que brindan apoyo a la MIPE nacional y, respetando lo señalado en la tesis pasada, se realizó la clasificación de las instituciones en las siguientes categorías: Cooperativas, Instituciones Gubernamentales, Fundaciones sin fines de lucro e Instituciones Bancarias. Para su estudio, se contactó a una organización como mínimo de cada categoría, con el objetivo de obtener la opinión de cada institución respecto a la efectiva utilidad que podría tener para ellos el uso del instrumento diseñado, y además se indagó con respecto a qué forma la organización podría llegar a utilizarlo.

El uso de esta metodología de investigación, se justifica en que resultaba sumamente necesario entender qué es lo que realmente buscan las instituciones, de qué manera contribuyen con la MIPE, la forma en que diagnostican actualmente, el modo en que miden su impacto, qué buscan con su ayuda y otros temas relacionados. Además, mediante esta forma de trabajo, existía la posibilidad de establecer un vínculo con las instituciones para lograr su apoyo en etapas posteriores, evaluar de forma inicial lo que ya se poseía y obtener información relevante para la concreción de esta primera etapa de trabajo.

INFORMACIÓN RECOPIADA EN ENTREVISTA

Posterior al contacto con los potenciales usuarios de la herramienta, fue realizada la reunión que permitió recopilar información con respecto a las necesidades de la institución que brinda apoyo a la MIPE. La información fue analizada y posteriormente codificada en las tablas que se presentan a continuación:

COOPERATIVAS

Instituciones que otorgan acceso a fondos o ayuda financiera a aquellas microempresas que no pueden acceder a la banca por riesgo crediticio. Además ayudan a microempresas que estén asociadas a su gremio.

Cuadro 1.1: Información recopilada en cuestionario de Cooperativas

	ORIENTOOP	Cámara de Comercio Mapuche
Relación con la MIPE	Entrega de microcrédito a la micro y pequeña empresa.	Asesoría en postulación a fondos.
Condiciones para participar en la organización.	Tener al menos un año en la actividad que realicen, no estar en DICOM y ser socio de la cooperativa.	Empresas formales, el dueño de la empresa debe ser mapuche, pagar cuota social, tener acceso a la red y participar en las reuniones.
Modo de selección de empresas beneficiadas.	Revisión exhaustiva de los antecedentes de la empresa, con énfasis en la voluntad de pago, que se aprecia a través de la información de DICOM.	Revisión de antecedentes por el directorio, entrevista personal y visita al negocio.
Encargado de seleccionar	Comité compuesto por ejecutivos de cuenta, asesorados por personalidades del alto mando.	Gerente comercial.
Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones.	Las evaluaciones son al inicio, previo a cada otorgamiento de crédito.	1 vez al año se realiza un balance de la gestión con la empresa.
A cuántas se les aplica evaluación simultáneamente.	Todas las postulantes.	A todas.
Impacto que se busca tener.	Contribuir al crecimiento de la empresa, a través del aporte de recursos que se traduzcan en mejoras en ingresos.	Crecimiento en ventas, clientes y que el balance al final del año sea mejor (un 30 o 40% mayor al final de un año)
Forma de medición del impacto generado.	No existen mediciones concretas.	Revisión de variación en ventas, y crecimiento global del negocio.

	ORIENTOOP	Cámara de Comercio Mapuche
Información que le interesa saber de la MIPE.	Administración y contabilidad, procesos, aspectos personales del emprendedor.	Información sobre todos los dominios. Énfasis en los aspectos personales del emprendedor.
Posee herramienta para diagnosticar.	No, pero sí poseen en método propio para la evaluación de capacidad de pago.	No.
Posee herramienta para medir impacto.	No.	No.
Interés por poseer herramienta de medición de la gestión.	No, porque su enfoque está centrado en analizar las capacidades desde una perspectiva financiera y no de la gestión empresarial propiamente tal.	Sí, dado que no poseen una herramienta de diagnóstico y les interesa comenzar a hacerlo para poseer datos duros al postular a fondos gubernamentales.

Fuente: Elaboración propia

Debido a que ORIENTOOP ayuda a la microempresa a través de la entrega de créditos, la información que necesita conocer será la referente a la capacidad de pago de los microempresarios, lo cual se relaciona fundamentalmente con **características personales del empresario y no con el nivel de gestión que alcanza la empresa**, por lo que una herramienta como la propuesta no es de completa utilidad para la organización, sin embargo, podría ser utilizada en caso de que se realice un dominio referente a los aspectos personales del emprendedor, que facilite determinar la capacidad de pago.

En el caso de la Cámara de Comercio Mapuche, a pesar de que José Curilén, Jefe de Proyecto, ha indicado que para la organización es sumamente relevante contar como una herramienta como la propuesta, es difícil poder aplicarla debido a que el lenguaje utilizado es netamente de negocios y quien cumple el rol de consultor no lo maneja adecuadamente, por lo que ha indicado que es necesario realizarle ajustes que lo hagan de entendimiento global. Por otro lado, se ha determinado que el objetivo de la institución, de intentar fortalecer la gestión empresarial de los asociados, se podría cumplir con mayor facilidad al utilizar la herramienta, debido a que les **permitiría identificar falencias del negocio que podrán ser solucionadas**, logrando utilizar recursos en forma óptima.

Por lo tanto, la factibilidad de uso dependerá netamente de la finalidad de la institución, ya que cuando se necesite medir aspectos relacionados al pago, el instrumento no será útil, pero para medir el nivel de gestión y determinar las áreas débiles, la herramienta será de gran utilidad, permitiendo identificar información relevante y optimizando recursos para las empresas beneficiadas.

INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES

Instituciones pertenecientes al SEREMI de Economía, que basan su accionar en el trabajo con organizaciones intermediarias, con el objetivo de otorgar ayuda económica a la micro, pequeña y mediana empresa en el ámbito nacional.

Cuadro 1.2: Información recopilada en cuestionario de Instituciones Gubernamentales

	SERCOTEC	INDAP	CORFO
Relación con la MIPE	Brinda apoyo mediante entrega de capital semilla (ayuda económica), capacitaciones para el empresario, y del fortalecimiento de los gremios locales para potenciar el entorno.	Fomento productivo que apoya a agricultores mediante asesorías técnicas.	Entrega de financiamiento mediante Programa de Emprendimiento Local (PEL) para diagnóstico, capacitación, consultorías y asistencia técnica, y cofinancia inversiones.
Condiciones para participar en la organización.	Requisitos formales de cada concurso de recursos.	Agricultores, con terrenos de superficie menor a 12 hectáreas y ventas no mayores a 3.500 UF.	Emprendedores con ventas netas anuales (o proyecciones) inferiores a 5.000 UF Empresarios con proyectos individuales o asociativos de hasta 3 microempresas que tengan el germen emprendedor y pertenezcan a un territorio común (si son más de una).

	SERCOTEC	INDAP	CORFO
Modo de selección de empresas beneficiadas.	Acreditación y certificación de documentación entregada por postulantes en todas las etapas del proceso de selección de Capital Semilla. Por otra parte, para asesorías, el encargado de seleccionar es la empresa consultora externa que la licitó.	Todos quienes cumplan con las condiciones pueden formar parte de la institución. Se realiza un acreditación y certificación de documentación en terreno, por personas que trabajan en el territorio donde se encuentra la empresa.	Hecha por los intermediarios o agentes operadores en base a calidad de los proyectos entregados por microempresarios.
Encargado de seleccionar	Los encargados de seleccionar son consultores externos.	La selección es llevada a cabo por un ejecutivo integral, en su mayoría agrónomos.	Los Agentes Operadores son consultoras externas que han sido elegidas por licitación.
Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones.	Se realiza una evaluación inicial (autodiagnóstico) a cada una de las empresas acreedoras de los recursos de cada concurso.	Se realiza un diagnóstico en terreno por territorio (comunas o provincias) que se actualizan anualmente. Miden ámbitos productivos, de gestión y personales.	Seguimiento a todas las empresas beneficiadas durante el proyecto.
Impacto que se busca tener.	Promoción y apoyo de iniciativas de mejoramiento en competitividad y fortalecimiento. Desarrollo de la capacidad de gestión de los empresarios.	Sacar de la extrema pobreza a agricultores, a través de una mayor rentabilidad.	Inserción de las organizaciones beneficiadas en el mercado.

	SERCOTEC	INDAP	CORFO
Forma de medición del impacto generado.	No existen métodos específicos de medición de impacto, pero sí poseen indicadores propios aplicados anualmente para la evaluación de la gestión.	Mediante indicadores generados a partir del diagnóstico.	Mediante indicadores de éxito y proceso con los cuales cada proyecto cuenta.
Información que le interesa saber de la MIPE.	Todos los dominios de la herramienta son relevantes. Existió mayor énfasis en los aspectos personales del emprendedor (su foco principal es el empresario).	Énfasis en Administración y Contabilidad; Procesos y Aspectos personales del emprendedor.	Énfasis en Administración y Contabilidad; Procesos, y Aspectos personales del emprendedor (buscan el “germen emprendedor”).
Posee herramienta para diagnosticar.	Los consultores son quienes seleccionan, por ende ellos poseen sus herramientas o métodos propios. Sin embargo, existe una herramienta de autodiagnóstico que se aplica a las instituciones inicialmente.	No utilizan ninguna herramienta de selección, ya que todos calzan si cumplen las condiciones iniciales. Sólo para fondos concursables se realiza selección, que se evalúan en base a proyectos.	Para seleccionar a las empresas cada agente operador usa su propio instrumento.
Posee herramienta para medir impacto.	Poseen indicadores propios, que otorgan información principalmente, sobre la evolución en los rendimientos monetarios de la empresa beneficiada.	Poseen herramienta de medición de impacto compuesta de indicadores productivos que se obtienen del diagnóstico. Evalúan aumento en el rendimiento y disminución de costos del producto.	Poseen indicadores “estándar” obtenidos de la de evaluación.

	SERCOTEC	INDAP	CORFO
Interés por poseer herramienta de medición de la gestión.	Les interesa contar con una herramienta, para poder extrapolar el análisis de su impacto a temas globales de la organización beneficiada (más allá de los resultados monetarios).	Les interesa contar con una herramienta, ya que actualmente sólo cuentan con una de enfoque productivo en el que un equipo ejecutivo múltiple realiza un plan de trabajo donde se comprometen con objetivos cuantitativos de mejora. Está en sus planes licitar asesorías de gestión empresarial.	Les interesa utilizar una herramienta para saber si las empresas continúan funcionando, a modo de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia

A partir de la entrevista con María José Paredes, jefa de operaciones de la Dirección Regional Metropolitana de INDAP, se ha concluido que licitar a un tercero el diagnóstico y asesoría pertinente al problema encontrado, puede llevar a diagnosticar una carencia acorde a lo que el tercero puede solucionar y no a encontrar el verdadero problema de la empresa consultada, por lo que una herramienta como la propuesta, **aportaría a la Institución a realizar sus propios diagnósticos de los problemas a solucionar**, y así entregar a la empresa consultora sólo la labor de asesorar a la empresa en el problema objetivo. Por lo tanto, se ha inferido que la herramienta de diagnóstico puede ser usada en esta institución, ya que además actualmente trabajan con oficinas regionales que mantienen unidades operativas separadas en zonas, que generalmente son provincias, por lo que cuentan con la segmentación y con los consultores en terreno necesarios para aplicar una herramienta como la presentada.

En SERCOTEC por su parte, el número de empresas a diagnosticar es muy alto. Marcelo Sánchez, Director de la Región Metropolitana de SERCOTEC, ha señalado que en promedio 40.000 personas postulan anualmente en todo el país al Capital Semilla entregado por la Institución, por lo que una herramienta como la propuesta no sería eficiente al utilizar a un tercero para la evaluación. Además, indicó que para SERCOTEC el principal foco de ayuda es permitir que

empresarios logren cruzar “el umbral de la muerte³”, por lo que para ellos, más importante que la gestión empresarial será la **capacidad emprendedora del empresario**, que se logra medir sólo con un instrumento de autodiagnóstico, ya que requiere responder a preguntas situacionales, dónde sólo el empresario puede entregar la respuesta correcta, porque el tipo de conductas evaluadas no puede ser percibida por un consultor.

En cuanto a CORFO, como institución se enfocan principalmente en la pequeña empresa. El “Programa de Emprendimientos Locales” (PEL), que tiene como foco a la microempresa, es marginal en la atención de éstas, además lleva muy poco tiempo funcionando por lo que no se conoce el impacto real o si está cumpliendo con el objetivo propuesto de “empujar el desarrollo económico por comunas” como ha indicado Francisco Lagos, ejecutivo de Desarrollo Empresarial de CORFO.

Por otro lado, funcionan con consultores externos, quienes hacen diagnóstico y asesoría, por lo que los resultados de éstos podrían estar sesgados. Para evitarlo, se hace una certificación en terreno al azar del diagnóstico que hace el consultor y lo que en la realidad presenta la microempresa, para evitar que diagnostiquen sólo problemas asociados a lo que para ellos es más simple y fácil reparar. Una solución para esto, al igual como se mencionó en el caso de INDAP, sería contar con un instrumento propio de diagnóstico y licitar a un tercero sólo la asesoría correspondiente para atacar el problema.

Dentro de los programas de CORFO para la pequeña empresa, se busca fortalecer la asociatividad entre empresas, para lograr que éstos tengan mayor poder de negociación cuando funcionan como proveedores de grandes empresas y **ayudar a que entreguen un producto de mayor calidad**, con la finalidad de mejorar la cadena de valor. Como fue señalado anteriormente, esto lo logran trabajando con consultores externos denominados agentes operadores, como es el caso de CODESSER, empresa que se encarga de la promoción de los instrumentos y cofinanciamiento de CORFO, al cual pueden optar las micro y pequeñas empresas, pero que no está dispuesto a utilizar una herramienta de evaluación de las artes de la gestión ya que se limitan a recopilar sólo la información que CORFO pide de forma tácita⁴.

³ Denominación que le dio al momento en que empresarios deben lograr ser rentables por sí solos luego de recibir algún apoyo por terceros.

⁴ Información entregada por Gabriela Jorquera, Ejecutiva de Desarrollo Empresarial de CODESSER.

FUNDACIONES SIN FINES DE LUCRO

Instituciones que entregan ayuda a la MIPE, mediante crédito o asesorías. Su razón de existir es la entrega de ayuda a las empresas guiada por el sentido social, es decir su fin no es la consecución de un beneficio económico.

Cuadro 1.3: Información recopilada en cuestionario de Fundaciones Sin Fines de Lucro

	TechnoServe	Fondo Esperanza	Fomento Productivo⁵
Relación con la MIPE	Asesorías a la microempresa y capacitaciones. Su modo de funcionamiento se basa en la realización de proyectos.	Se establece relación sólo con la microempresa del segmento más bajo (empresas emergentes), Apoyan el desarrollo a través de servicios de educación emprendedora (capacitación), microfinanzas (servicios crediticios) y redes de contactos (entrega de créditos a grupos de emprendedores).	La relación con la microempresa es a través de programas de mejoramiento continuo del emprendedor, cuyo impacto se ve reflejado en los resultados de la empresa.
Condiciones para participar en la organización.	Empresa en funcionamiento con potencial de tener impacto social. El emprendedor, debe tener 4° medio y mostrar compromiso con su proyecto.	Formar parte de un grupo de socios microempresarios o incluirse en uno. El emprendedor debe ser mayor de 18 años y poseer algún tipo de negocio a la vista.	Pertenecer a los campamentos, viviendas sociales o bloques en los sectores intervenidos por la institución.

⁵ Un Techo para Chile.

	TechnoServe	Fondo Esperanza	Fomento Productivo⁵
Modo de selección de empresas beneficiadas.	Cumplimiento de todas las condiciones con estricto rigor en el territorio donde se ubica la empresa (debe pertenecer a las zonas donde se ubica Anglo American).	Los socios (clientes) son evaluados por los grupos de emprendedores, quienes toman la decisión. Los criterios más importantes son la moral de pago del postulante (voluntad real de pagar) y la capacidad de pago.	No existe selección, sin embargo la cobertura depende de la cantidad de voluntarios con los que se cuente.
Encargado de seleccionar	Ingenieros Comerciales e Ingenieros Civiles Industriales.	Asesores de banco comunal.	Voluntarios asesores, generalmente son de carreras afines al emprendimiento.
Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones.	Al inicio y al final de la asesoría. Además se monitorea algunos indicadores mensualmente.	Inicialmente la evaluación es semanal, con el pasar del tiempo y en función de su progreso, se distancian cada 15 días. Además, una vez al año se hace estudio de impacto, con una ardua evaluación del negocio.	Cada 4 meses los empresarios presentan sus resultados (seguimiento a la gestión realizada).
Impacto que se busca tener.	Mejoras en ventas, empleo y en las compras de la empresa.	Usan una herramienta propia para seleccionar, modelo de evaluación en base a matrices de decisión (MISFE).	Aporte integral: generar autogestión, instalación de capacidades, organización y asociatividad entre distintos emprendedores (generar comunidad), Microempresario mejor capacitado y reflejo en mejoras en los resultados.

	TechnoServe	Fondo Esperanza	Fomento Productivo⁵
Forma de medición del impacto generado.	El impacto se mide a través de las cifras obtenidas de las evaluaciones.	Poseen una herramienta propia y sistemas de información ad hoc, para realizar un seguimiento de su gestión.	El nivel de impacto es medido mediante el contraste entre la línea base (encuesta inicial) y los resultados mostrados por los empresarios.
Información que le interesa saber de la MIPE.	Les interesa conocer todas las áreas de MIPE.	Administración y contabilidad, Personas, Medición, Análisis y Desempeño; Aspectos Personales del emprendedor.	Administración y Contabilidad; Modelo de negocios; Procesos; Medición, Análisis y Desempeño. Existió un énfasis en el dominio de Aspectos Personales.
Posee herramienta para diagnosticar.	Para seleccionar utilizan herramienta propia, similar a la desarrollada en la tesis previa, en formato Word.	Herramienta propia en etapa de perfeccionamiento.	No.
Posee herramienta para medir impacto.	Para medir el impacto también utilizan una herramienta propia.	Poseen una herramienta que considera los puntos más importantes a evaluar de la gestión.	Más que una herramienta se posee una metodología de trabajo evaluativo, a través de la cual se mide el nivel de impacto.

	TechnoServe	Fondo Esperanza	Fomento Productivo ⁵
Interés por poseer herramienta de medición de la gestión.	Están interesados en evaluar las artes de la gestión, sólo si se desarrolla una herramienta mejor a la que utilizan actualmente de carácter propio, y si ésta es de fácil manejo, entendimiento y requiere poco tiempo de aplicación.	Poseen un modelo de evaluación en etapa de perfeccionamiento, por ende les sería útil tener acceso al instrumento.	Interés por utilizar una herramienta de evaluación de las artes de la gestión, para saber la efectividad de sus programas, aprender para mejorar y responder de mejor forma a las expectativas del emprendedor.

Fuente: Elaboración propia

De la entrevista a Andrea Bettosini, Gerente de Proyecto de TechnoServe, se ha concluido que la herramienta propuesta le sería útil a la Organización, debido a que actualmente utilizan un instrumento en formato Word desarrollado especialmente para la institución, que considera áreas y criterios muy similares a los presentados. Sin embargo, debido a los requerimientos protocolares de la organización, donde se estipula que el diagnóstico debe realizarse en una sola reunión pauteada con duración exacta de 3 horas, el instrumento propuesto sólo les sería útil en el caso de que cumpla éste requisito y que además sea de **“amigable utilización y de fácil interpretación del output obtenido”**.

Juan Cristóbal Romero, Gerente General de Fondo Esperanza, ha señalado que la herramienta propuesta les sirve sólo **para complementar la que tienen actualmente**, ya que ésta última además de evaluar áreas de gestión, considera la capacidad de pago o riesgo de los microempresarios, elemento fundamental a tomar en consideración para la entrega de créditos.

Por otra parte, para el Fomento Productivo de Un Techo para Chile (FP UTPCh) una herramienta como la propuesta sólo les sería útil si considerara elementos propios de la capacidad emprendedora del empresario, ya que para la organización el impacto real de su gestión se refleja tanto en la empresa como en este último. Diego Rivera, Director del Programa Microempresarios, ha señalado además, que la mayoría de las empresas con las que trabajan son microempresas de

carácter unipersonal, por lo que la **importancia de las competencias personales** es mayor cuando se intenta realizar mejoras globales al negocio.

En general, éste tipo de instituciones cuentan con herramientas propias diseñadas especialmente para atender sus propias necesidades. Además, en el caso de que la institución entregue crédito, automáticamente la herramienta pierde utilidad ya que esto tiene requerimientos diferentes. Por lo tanto, dependerá del tipo de institución el posible uso que se le otorgará al instrumento.

INSTITUCIONES BANCARIAS

Instituciones que entregan crédito a la micro y pequeña empresa a través de unidades especializadas en éstas. El crédito entregado exige devolución y devenga intereses por el riesgo que implica su devolución.

Cuadro 1.4: Información recopilada en cuestionario de Instituciones Bancarias

	Emprende Microfinanzas⁶
Relación con la MIPE	Entrega de crédito sólo a microempresas (excluye a las pequeñas empresas).
Condiciones para participar en la organización.	Llevar al menos 6 meses en funcionamiento (considerados desde la primera venta) y emprendedor mayor de edad.
Modo de selección de empresas beneficiadas.	Se realiza como resultado de un largo y complejo proceso de evaluación de crédito, que determina capacidad y voluntad de pago.
Encargado de seleccionar	Ejecutivos de crédito, sin embargo aumentos de crédito son determinados por el directorio de la institución.
Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones.	Posterior a los 6 meses, y cuando se solicite un nuevo crédito.
A cuántas se le aplica evaluación simultáneamente.	A todas las solicitantes de crédito.
Impacto que se busca tener.	Disminuir inestabilidad del sector y ayudar a la empresa a generar mayores ingresos.
Forma de medición del impacto generado.	Se asume que el impacto es positivo pero no hay mediciones que lo determinen cuantitativamente.
Información que le interesa saber de la MIPE.	Énfasis en Procesos y Aspectos Personales del emprendedor.

⁶ Banco BBV

	Emprende Microfinanzas⁶
Posee herramienta para diagnosticar.	Utilizan un instrumento de selección que mide la capacidad de pago. Para el ámbito cualitativo están desarrollando una herramienta.
Posee herramienta para medir impacto.	No.
Interés por poseer herramienta de medición de la gestión.	Interés en utilizar la herramienta dado que lo consideran el punto de partida para lograr medir impacto.

Fuente: Elaboración propia

De la reunión con Raúl Perry, Gerente de Redes de Emprende Microfinanzas del Banco BBVA, se concluyó que la Institución necesita **evaluar más bien la capacidad de pago de la empresa**, a través de distintos indicadores, y no el nivel de gestión de ésta, ya que su labor principal es entregar créditos y que éstos sean devueltos en su totalidad. Por lo tanto, una herramienta como la propuesta no es de utilidad para la institución. Incluso, el gerente de redes, determinó que la herramienta no mide lo que ellos necesitan medir. Además, explica que cualquier medición de impacto requiere de un grupo de control, lo cual es caro y discrimina a emprendedores con iguales condiciones de quienes reciben el crédito.

Por otro lado, como la institución entrega crédito, le es indiferente si su modelo de clientes es el adecuado o no, sólo necesita saber si la empresa tendrá la capacidad de pago del crédito entregado. A pesar de que considera que sería un aporte medir áreas como las expuestas en la herramienta, explicó que los aspectos personales son los más relevantes a medir, ya que éstos son los que tienen mayor incidencia en la capacidad de pago del empresario.

Por lo tanto, se determinó que el instrumento no sería un aporte relevante en ningún caso, salvo que se incorporara un dominio relacionado a criterios personales que aporten información sobre la voluntad y capacidad de pago del empresario.

OTROS

Para obtener una mirada más general de los potenciales usuarios, se abarcaron otro tipo de instituciones, no consideradas en la clasificación inicial, pero cuya información permite formarse una mejor idea de quienes serán los usuarios finales de la herramienta. Esta nueva categoría se divide en Municipios y Educación Superior.

Cuadro 1.5: Información recopilada en cuestionario de Municipios

	Casa del Emprendedor⁷	Fomento Productivo La Florida	Casona del Maipo
Relación con la MIPE	Fomento de actividad productiva (comercialización a través de capacitación). Asesoramiento a microempresarios en la postulación a fondos y ayuda con la búsqueda de financiamiento.	Proporción de información, recursos, asesoría, mercado (formación de alianzas); todo para el desarrollo de la MIPE.	Apoyo a emprendedores de la comuna a través de la captación de recursos y la posterior canalización de éstos para darles un mejor uso.
Condiciones para Participar en la organización.	Existencia de un oficio claro con intención de convertirse en empresa, fuente principal de ingresos.	Tener un buen proyecto y ser de la comuna.	Tener una idea de negocio clara y terminada. Además los microempresarios deben tener actitud de desarrollo, estar regularizados y tener ganas de participar en capacitaciones y proyectos.
Modo de selección de empresas beneficiadas.	Todas las que cumplan las condiciones mencionadas, posterior a una entrevista personal para participar en cursos de capacitación.	Se realiza una evaluación como equipo y luego, se les hace una evaluación ligada a encuestas para el entendimiento de su negocio.	Basada en criterios de SERCOTEC. También hay casos sociales derivados por la municipalidad quien los selecciona y envía al área de fomento productivo.

⁷ Municipalidad de Santiago

	Casa del Emprendedor⁷	Fomento Productivo La Florida	Casona del Maipo
Encargado de seleccionar	Trabajadores de la institución, quienes se desenvuelven como entrevistadores.	El equipo de fomento productivo es el que selecciona, compuesto por asistentes sociales, ingenieros comerciales y psicólogos.	Área de desarrollo económico y emprendimiento. La persona que dirige el área es Profesora de Metodología en Aprendizaje de Adultos.
Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones.	Las evaluaciones se realizan al finalizar cada curso a modo de seguimiento.	Se les realiza evaluaciones a las empresas mínimo 3 veces al año.	No se evalúan, pero sí hay seguimiento en base a observación de casos puntuales que lo requieran.
Impacto que se busca tener.	Ser referentes en el desarrollo económico local, siendo un apoyo para emprendedores de la comuna.	Desarrollo y crecimiento de la MIPE, el ideal es que a los 3 o 4 años de que nazcan sean capaces de integrar nuevas herramientas.	Mejorar la economía local mediante el aumento de la calidad de vida de los habitantes de la comuna.
Forma de medición del impacto generado.	A través de la observación.	Procuran hacer un seguimiento continuo de la evolución global de la compañía.	No se logra medir actualmente, sólo se realizan consultas directas a microempresarios, sin ser registradas.
Información que le interesa saber de la MIPE.	Gobierno Empresarial; Administración y Contabilidad; Personas; Medición, Análisis y Desempeño; y principalmente Aspectos Personales del Emprendedor.	Todos los dominios de la herramienta son relevantes para su labor.	Todos los dominios son relevantes de la MIPE beneficiada, pero por sobre todo les interesa el área de Aspectos Personales del Emprendedor.

	Casa del Emprendedor⁷	Fomento Productivo La Florida	Casona del Maipo
Posee herramienta para diagnosticar.	Posee herramienta propia, que corresponde a una entrevista personal que considera los aspectos: rubro, forma de comercializar, formalización, observación de expectativas y antigüedad.	No poseen, sólo se fijan en las ventas e historia del postulante.	Utilizan instrumentos de SERCOTEC, CORFO e INDAP.
Posee herramienta para medir impacto.	No.	No.	No utiliza herramienta para medir el impacto.
Interés por poseer herramienta de medición de la gestión.	Les interesa contar con una herramienta para fundamentar el trabajo que realizan.	Les interesa el uso de una herramienta para medir la gestión de las instituciones. Para poder hacer un levantamiento de plan de trabajo y luego saber qué impacto tuvo.	Les interesa utilizar una herramienta de evaluación de las artes de la gestión para conocer el real aporte de la institución y de ésta manera argumentar su gestión. Además para poder tomar decisiones.

Fuente: Elaboración propia

En la reunión con Claudia Soto, encargada de selección y capacitación de la Casa del Emprendedor de la Municipalidad de Santiago, se ha señalado que la institución atiende a gran cantidad de emprendedores de la comuna, por lo que es difícil realizar un diagnóstico exhaustivo, como el que requiere la herramienta propuesta. Además, no todos los inscritos en la institución están calificados para recibir las capacitaciones impartidas, algunos sólo pueden asistir a charlas de emprendimiento, por lo que un diagnóstico como el requerido por la herramienta propuesta, podría significar el uso de recursos y esfuerzos innecesarios. Quienes logran demostrar habilidades de emprendimiento pueden optar por nuevas y mejores capacitaciones, pero quienes son seleccionados e invitados y no asisten a alguna de éstas, son eliminados automáticamente de la base de datos de la institución por la falta de compromiso, perdiendo todos los beneficios de que

entrega la organización. Por lo tanto, se ha concluido que es interesante poder aplicar la herramienta a aquellas microempresas que logren perdurar en la organización para conocer el nivel de gestión de ellas, y así **entregar nuevas asesorías en las áreas que el instrumento arroje que son las más débiles y carentes**. Entonces, a pesar de que inicialmente la institución no había calificado en el perfil de usuario por la alta cantidad de empresas a evaluar, se concluye que se puede seleccionar una muestra de ésta que cumpla con ciertos requisitos o que se encuentre sobre un nivel determinado, para aplicar el instrumento de diagnóstico, midiendo la gestión de las artes de forma previa al acceso a nuevos beneficios.

A partir de la información recopilada en la reunión con Freddy Carrasco, Director de la Casona del Maipo, se ha inferido que una herramienta como la propuesta es de gran utilidad para la institución, pero es fundamental hacer la diferencia entre comunas rurales y urbanas al momento de diagnosticar, por lo que es necesario realizar una pregunta de filtro que considere este aspecto.

Se hace mención además a la importancia de las características emprendedoras del microempresario, ya que esto determinará si califica para trabajar en su propia empresa o si debe ser transferido al área de empleo dependiente, por lo que es **fundamental considerar un área de aspectos personales o de capacidades de emprendimiento**.

Por último, como organización dependiente, deben entregar resultados cuantitativos, los cuales sería simple obtener de una herramienta como la desarrollada por el presente seminario de tesis. Por otro lado, además necesitan tomar decisiones relativas a los recursos que deben entregar a los empresarios, lo cual actualmente queda a consideración de éste último, quien pone a la vista sus principales falencias a partir de juicios propios, haciendo muy subjetiva la entrega de recursos.

De la reunión con Marianela Valenzuela, perteneciente al equipo de trabajo de Fomento Productivo de la Municipalidad de La Florida, se ha concluido que el énfasis se debe hacer sobre el gen emprendedor, dado que es considerado como un determinante en el éxito de la gestión que ellos realizan. Además, se ha logrado determinar que las empresas beneficiadas por la institución poseen características ad hoc para la aplicación de la herramienta, ya que en su mayoría son empresas pequeñas. Por otro lado, Marianela recalcó la importancia de medir el impacto de su gestión para poder tener antecedentes que los respalden frente al municipio, además les otorga

información para fundamentar la respuesta a las expectativas generadas en los empresarios con los que trabajan. Existe en esta institución un interés por hacer que las empresas evolucionen y logren acercarse a la categoría de grandes empresas, por ende, para ellos es de gran aporte el correcto diagnóstico que permita ver las falencias reales de las compañías.

Finalmente, se puede concluir de los Municipios, que las áreas de Fomento Productivo en su mayoría funcionan de manera independiente en su gestión y toma de decisiones, pero a la vez son dependientes económicamente, por lo que constantemente **deben entregar resultados cuantitativos de su gestión**. Sin embargo, por falta de recursos no poseen instrumentos para responder con ésta información, por lo que una herramienta como la propuesta es un gran aporte para que continúen contribuyendo a la comunidad.

Cuadro 1.6: Información recopilada en cuestionario de Educación Superior

	CreeMe	Clínica de Microempresa	Universidad Central	Construyendo Mis Sueños
Relación con la MIPE	Otorgamiento de asesoría y capacitación/apoyo a la MIPE, cuyo enfoque está más orientado a la persona que a la empresa.	Asesoría a micro y pequeñas empresas.	Asesoría a microempresas a través de práctica básica de alumnos de la facultad. Ésta se realiza uno a uno (un alumno – una empresa).	Asesoría y capacitación a la microempresa. Imparte cursos específicos en contenido para la PYME. Ayuda en postulación al capital semilla de SERCOTEC, pero no entrega apoyo económico.

	CreeMe	Clínica de Microempresa	Universidad Central	Construyendo Mis Sueños
Condiciones para participar en la organización	Empresa debe estar funcionando, y debe haber compromiso demostrado por parte del emprendedor (amplia duración del programa genera autoselección).	Llevar más de 8 meses de experiencia en el rubro y tener ventas mensuales sobre los \$200.000.	Empresa debe tener al menos un año de antigüedad y pertenecer a la comuna de Santiago.	Dependen del curso al cual se está tratando de ingresar. En general todos requieren que el negocio se encuentre en funcionamiento y contar con competencias propia de un emprendedor.
Modo de selección de empresas beneficiadas	A través de otras instituciones, además existen microempresarios contactados directamente mediante la postulación realizada vía web.	Se escoge a quienes cumplan con las condiciones previas de la base de datos de NexoRSU.	Realizada por la Casa del Emprendedor según sus propias necesidades.	Realizada por FOSIS y diferentes municipalidades que detectan las necesidades de cada empresa.
Encargado de seleccionar	En las instituciones de apoyo asistentes sociales (encargados de proyecto) y en ellos los encargados de módulo (estudiantes de ingeniería comercial e ingeniería en información.	El profesor del curso elige finalmente a quienes asistan a reuniones y demuestren compromiso e interés.	La Casa del Emprendedor de la Municipalidad de Santiago genera nómina con cantidad de empresas solicitada por la Universidad.	Pertenecen a FOSIS. Quienes entregan las asesorías son voluntarios, estudiantes de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile.

	CreeMe	Clínica de Microempresa	Universidad Central	Construyendo Mis Sueños
Cada cuánto tiempo realizan evaluaciones.	Las evaluaciones se realizan al comienzo (diagnóstico) y al final del programa.	Durante la asesoría se hace primeramente un diagnóstico inicial para visualizar el estado actual de las empresas. Al final de la asesoría se revisan las soluciones a las problemáticas detectadas.	Al finalizar el semestre.	Los programas duran un semestre y son evaluados al inicio y término del período.
Impacto que se busca tener.	Capacitar a las personas para que puedan emprender y mejorar.	Entregar soluciones de negocios a través de la propuesta de un plan de negocios, que además repercutan en el buen funcionamiento de la empresa.	Crecimiento de MIPes, que mejoren y logren sus objetivos. Además generar bienestar familiar.	En el corto plazo, empresarios mejoren la visión del negocio y del entorno, y que además encuentren oportunidades con sus grupos de interés. En el largo plazo, mejorar la calidad de vida de los empresarios.

	CreeMe	Clínica de Microempresa	Universidad Central	Construyendo Mis Sueños
Forma de medición del impacto generado.	A través del contraste entre los resultados obtenidos del diagnóstico y la evaluación final. Ambos corresponden a un plan de negocios.	No existe un instrumento de medición de impacto exacto, más que la propia gratitud y evaluación a través de una encuesta de los empresarios al final de las asesorías.	No es medido, aunque les gustaría hacerlo.	En el corto plazo cuentan con un instrumento de medición que evalúa antes, durante y después del curso, mediante varias preguntas. Para el largo plazo se utiliza una herramienta desarrollada por alumnos de la Universidad. Además se realizan focus group.
Información que le interesa saber de la MIPE.	Todos los dominios que posee la herramienta.	Todos los dominios que posee la herramienta.	Todos los dominios que posee la herramienta.	Personas, Procesos, con un poco mas de profundidad la Administración y Contabilidad, y en su totalidad el punto de Aspectos Personales del Emprendedor.
Posee herramienta para diagnosticar.	No.	Para la selección final de las empresas, utiliza una ficha de ingreso con datos básicos de la empresa.	No.	Para la selección, FOSIS utiliza su herramienta de Las Prácticas de la Gestión que mide competencias del empresario, que determina ranking para entrar al curso.

	CreeMe	Clínica de Microempresa	Universidad Central	Construyendo Mis Sueños
Posee herramienta para medir impacto.	Posee herramienta propia para medir el impacto generado.	No.	No.	Se mide a través de herramienta propia, la cual es afinada continuamente desde hace más o menos 10 años.
Interés por poseer herramienta de medición de la gestión.	Interesada en utilizar una herramienta, para poder medir realmente el impacto que tiene el programa.	Interesada en utilizar una herramienta, porque permitiría seleccionar y medir el impacto generado por la Clínica en el desarrollo y crecimiento de las empresas de menor tamaño.	Interesada en contar con una herramienta para tener mayor control sobre las variables a evaluar, ya que el diagnóstico actual puede omitir preguntas.	Consideran importante utilizar una herramienta principalmente para observar diferencias y detectar necesidades a reforzar. Además, para poder identificar áreas para nuevas propuestas de cursos de capacitación.

Fuente: Elaboración propia

Los programas Clínica de Microempresa y CreeME pertenecen a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, ambos son impulsores de desarrollar la herramienta expuesta en esta tesis, por lo que es claro ver que para ellos será de gran utilidad. Con respecto a la reunión con Carolina Sepúlveda, Directora del CreeME, se concluyó que como ya se está utilizando una adaptación de la herramienta propuesta, les será de gran apoyo contar con la herramienta finalizada que sea de fácil acceso, utilización y lectura de resultados entregados.

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Central, realiza una breve entrevista personal que ayuda a determinar con qué cuenta la empresa actualmente, información que sirve como diagnóstico para encontrar los problemas a abarcar en la asesoría. Es

por esto que Sergio Urrutia, Director de la Escuela de Ingeniería de Ejecución en Administración de Negocios, considera de suma importancia contar con un instrumento como el propuesto, **que permita distinguir de forma más clara las falencias actuales de la empresa y así poder entregar mejores soluciones a las empresas beneficiadas.**

Por último, en cuanto al programa Construyendo Mis Sueños de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Chile, encontramos que la organización utiliza una herramienta similar, desarrollada por alumnos de la facultad, que atiende las mismas necesidades que la herramienta planteada, con foco en el programa de asesoría de la Organización. De todas maneras, Gonzalo Apablaza, Director de la Organización, señaló que ellos no realizan el primer filtro de selección, ya que reciben empresas que FOSIS ha determinado que necesitan la asesoría, por lo que sólo clasifican a los empresarios en los cursos que deberían tomar, a partir del ranking que FOSIS entrega de éstos. La herramienta usada por FOSIS, se basa en las competencias y habilidades de emprendimiento del empresario, ya que consideran esta área fundamental para que un microempresario logre surgir. Por lo tanto no sólo necesitan medir las habilidades personales, sino que además intentan perfeccionarlas, como base de la mejora global del negocio.

Finalmente, se ha concluido que para las Universidades o Instituciones de Educación que realizan asesoría, no sólo es necesario contar con una herramienta de diagnóstico, sino que además, ésta **debe ser lo suficientemente adecuada y minuciosa para recopilar toda la información** necesaria, para poder identificar él o los problemas principales que dificulten la gestión actual de la empresa, de tal manera de entregar la asesoría pertinente, enfocando los esfuerzo de manera correcta y óptima.

CONCLUSIONES

En el punto anterior, ya fueron obtenidas algunas conclusiones particulares sobre cada categoría estudiada en esta primera etapa de trabajo, de acuerdo al análisis de la información proporcionada por cada una de las instituciones consultadas. Por lo tanto, en este punto, se dan a conocer las conclusiones generales sobre toda la primera etapa.

Como primera conclusión, se señala que el potencial usuario o *target* de la herramienta, son instituciones que se preocupan por la gestión global de la empresa y por el emprendedor, no por la capacidad de pago del crédito otorgado. Esto no excluye a organizaciones que entreguen crédito, en el caso de que éstas lo hagan con la finalidad de mejorar o permitir el crecimiento de la

empresa y por ende, requieran evaluar la realidad global de la empresa. Con esto, se comprueba que lo señalado en la hipótesis número 3 que hace referencia a que “Dada la naturaleza del negocio bancario, y las condiciones actuales con las que asignan créditos y microcréditos a las empresas, es posible establecer que una herramienta de diagnóstico de gestión no tendría aplicabilidad en este tipo de instituciones, pues no vislumbra a priori el beneficio que podría acarrear para éstas contar con este tipo de herramientas. Se puede establecer entonces una posible aplicación de la herramienta a desarrollar para este tipo de instituciones, sería la de apoyo al proceso de evaluación ex post al otorgamiento de un microcrédito, para medir el impacto que tuvo este beneficio sobre la calidad de la gestión de la empresa, sus procesos, productos, etc.” es cierto, sin embargo puede ser ajustado para los tipos de instituciones indicadas.

Otra conclusión obtenida, es la referente a la hipótesis 1, que menciona que “es posible establecer que una herramienta de diagnóstico de la gestión de las micro y pequeña empresas a priori no tendría aplicabilidad en Instituciones gubernamentales, dados sus requerimientos”. Como fue explicitado en las conclusiones particulares de la categoría, para este tipo de organizaciones existen opciones de aplicación de la herramienta. En el caso de instituciones como INDAP, que diagnostican y evalúan la gestión de las empresas beneficiadas mediante terceros, la herramienta les permite recopilar la información sin la necesidad de acudir a otros; y para organizaciones como SERCOTEC, que evalúan a una gran cantidad de empresas para entregar apoyo económico, y luego seleccionan a una cantidad reducida, les permitiría medir el impacto de su gestión ex ante y ex post de la entrega de capital a las empresas seleccionadas, conociendo de ésta manera el verdadero aporte en las empresas beneficiadas. Por lo tanto, es posible concluir que pese a que las instituciones gubernamentales poseen condiciones particulares, la herramienta planteada podría ser utilizada con fines de diagnóstico o para la medición del impacto de la labor que realizan.

Con respecto a la hipótesis 2, que menciona que “la aplicación de la herramienta de diagnóstico de la gestión en organizaciones sin fines de lucro, puede ser en la evaluación del impacto que tuvo el apoyo económico prestado, sobre la empresa”, es correcto que la aplicabilidad que tiene la herramienta para este tipo de organizaciones, está estrechamente relacionada a la medición del impacto de la labor realizada, pero se debe agregar que además sirve como ayuda particular para el perfeccionamiento de las herramientas que se poseen en las instituciones como Fomento Productivo o Fondo Esperanza, quienes ya han realizado esfuerzos en

contar con métodos de medición de las artes de la gestión en las empresas que apoyan. Para el caso particular de TechnoServe, el uso de la herramienta puede resultar elemental, si esta contribuye a la mejora en los tiempos y en la calidad de información que obtienen en su etapa de diagnóstico de las empresas.

Respecto de la clasificación en categorías, realizada a partir de la tesis anterior, ésta se mantendrá, sin embargo se considerará el nuevo grupo denominado Otros, que abarca Municipios y Educación Superior. De este grupo de instituciones, se concluye de manera general que la herramienta podría resultar de mucha utilidad para la labor que realizan. En el caso de las instituciones de educación superior, existen cursos que trabajan con la modalidad Aprendizaje Servicio y agrupaciones de alumnos voluntarios, que entregan asesoría “uno a uno” a microempresarios, ambas metodologías como parte de la responsabilidad social universitaria, la cual está comenzando a desarrollarse fuertemente en las universidades, por lo que se identifica un nuevo nicho de usuarios que podría obtener un alto valor de la herramienta propuesta.

Otro elemento a destacar, como conclusión del proceso investigativo, fue que se logró determinar que el fomento por parte de las instituciones que califican como usuarios, lo realizan mediante apoyo monetario, asesoría técnica, creación de redes de contacto (agrupación de empresarios) y/o capacitación; sin poder hacer diferencias de estos criterios entre las categorías de usuarios señaladas, dado que la mayoría de las instituciones realizan una mezcla de aportes a las MIPes con las que trabajan. Así encontramos empresas sin fines de lucro que entregan capacitación, otras que otorgan capacitaciones más capitales, y así para cada una de las categorías donde no se identifica un patrón de apoyo marcado y único.

Por todo lo señalado anteriormente, se respetará la clasificación realizada en la tesis anterior, sin embargo se incluirá un quinto grupo denominado “Otros” que considera a instituciones de “Educación Superior” y a “Instituciones Municipales”. Éstas últimas se han incluido en el grupo mencionado ya que no califican como instituciones gubernamentales, debido principalmente a que se caracterizan por realizar su labor y tener procesos independientes del municipio, a pesar de que inicialmente nacieron como una necesidad propia de éste, y por brindar no solo apoyo monetario a las empresas beneficiadas, sino que además apoyo técnico. Las instituciones de “Educación Superior” se incluyen en el grupo “Otros” por la razón de que su origen radica en el aprendizaje y servicio, lo cual no ha sido considerado en las otras categorías.

Por otra parte, otro tema no considerado inicialmente, pero que a lo largo de la etapa resultó necesario analizar, fue en cuál de los tramos de la micro y pequeña empresa podría considerarse útil el uso de la herramienta⁸. Según lo señalado en la tesis anterior, la aplicabilidad de la herramienta se daría en los tres sub tramos de la microempresa y en el primer sub tramo de la pequeña empresa⁹. Sin embargo, a partir de la información obtenida de la aplicación de los cuestionarios, se puede concluir que el uso del instrumento sólo sería útil para empresas que pertenezcan al tercer tramo de la microempresa y al primero de la pequeña empresa, pudiendo incluso ser extensible a los tramos siguientes de esta última.

En línea con lo anterior, en cuanto a los sub tramos¹⁰ 1 y 2 de la microempresa, su foco principal es sobrevivir a la contingencia diaria, por lo que el factor determinante de una buena gestión para éstas, serán las capacidades propias del emprendedor y posterior a que esto sea resuelto, se considerarán aspectos relevantes del negocio¹¹. Por lo tanto, también se concluye que si la herramienta tiene como finalidad diagnosticar a la microempresa, sería fundamental la incorporación de un dominio que abarque aspectos personales asociados a la capacidad emprendedora del empresario, o bien considerar crear una herramienta avocada a medir la presencia del gen emprendedor del empresario.

⁸ Para mayor detalle sobre clasificación de las empresas en Chile, revisar Anexo 1.2

⁹ Para mayor detalle sobre clasificación de sub tramos de micro y pequeña empresa, revisar Anexo 1.3

¹⁰ Para mayor detalle sobre clasificación de sub tramos de micro y pequeña empresa, revisar Anexo 1.3

¹¹ Información recibida en entrevista en profundidad con SERCOTEC.

CAPÍTULO II

VALIDACIÓN DE LA HERRAMIENTA

Al recibir la herramienta propuesta en el seminario de título anterior¹², el primer paso fue realizar correcciones de formato y puntuación. A continuación, se planteó el objetivo de conocer al beneficiario, es decir, a toda aquella micro o pequeña empresa que forma parte de la institución calificada como usuario, lo que plantea la necesidad de testear el instrumento propuesto, a modo de identificar aquellos criterios¹³ que no tienen aplicabilidad, están mal redactados, o simplemente no se entienden, permitiendo desarrollar la herramienta de diagnóstico final. En el presente capítulo, se entregará mayor detalle de cómo se realizó la etapa de validación para lograr el objetivo mencionado y se determinarán los criterios incorporados en la herramienta final.

METODOLOGÍA

Para realizar la validación de la herramienta, se pidió a diversas instituciones que aplicaran el diagnóstico a las empresas que apoyan, evaluándolas en todas las áreas que el cuestionario original presenta. El trabajo fue realizado en base al “Modo de Uso” planteado en el seminario de origen, es decir:

“Sea cual sea el formato en el que se desarrolle la herramienta, ésta contiene un listado con todos los criterios a considerar, cada uno con una escala de evaluación de cuatro puntos, que se encuentran expresamente indicados en la herramienta. Se deberá evaluar entre 0 y 3, en la celda “Evaluación”, de acuerdo a cuán desarrollada en la empresa se encuentre cada aseveración planteada... En el caso de la planilla Excel, cuando ocurra que ciertas preguntas no apliquen a la realidad de la empresa en análisis, el asesor debe contestar sobre el recuadro asignado con el código N/A... es muy importante que el código N/A únicamente se aplique cada vez que el criterio no forme parte de los requerimientos mínimos que se exigen a la empresa, y no sea aplicado cuando un criterio no se encuentra presente en la empresa, aun cuando sí debería estarlo.”

¹² Para mayor información revisar Seminario de Tesis “Creación de una Herramienta de Diagnóstico para la Micro y Pequeña Empresa”. María Aravena, Camila Fara y Victoria Torres, de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, asesoradas por las profesoras Nicole Pinaud y Gabriela Valenzuela.

¹³ Se denominará Criterio en adelante, exclusivamente a cada una de las afirmaciones a evaluar en la herramienta.

Las instituciones contactadas fueron CreeME, Clínica de Microempresa (FEN UChile), Construyendo Mis Sueños, Fomento Productivo La Florida y Escuela de Ingeniería en Ejecución UCentral, las cuales aplicaron en total 15 cuestionarios a diversos microempresarios pertenecientes a las instituciones mencionadas. Además, se recibió evaluaciones generales del instrumento, que entregó información global sobre la aplicación y detalles específicos sobre los criterios a evaluar, indicando qué preguntas no se entendían, cuales no aportaban mayor información y aquellas que presentaban correlación.

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

En base a la información recopilada, en primer lugar se identificaron características personales de los microempresario evaluados, con el objetivo de conocer el sub tramo al que corresponden y el tipo de empresa, ya sea unipersonal o con más de un trabajador. Con la identificación de los sub tramos, a partir del total de ventas de las empresas, se crearon dos grupos, el primero (A) consideraba a microempresarios con nivel de ventas anual menor a 600 UF, equivalente a microempresas del sub tramo 1 y 2, y el segundo (B) a empresas con ventas anuales entre 600,1 UF hasta 5.000 UF pertenecientes al sub tramo 3 de microempresas y al primer sub tramo de la pequeña empresa.

Cuadro 2.1: Clasificación por ventas

	Ventas Mensuales	Empleados	Venta Anual (UF)	Grupo
CreeME 1	\$ 7.000.000	8	3.717	B
CreeME 2	\$ 400.000	2	212	A
CreeME 3	\$ 1.000.000	3	531	A
CreeME 4	\$ 300.000	4	159	A
CreeME 5	\$ 18.000.000	4	9.558	B
CreeME 6	\$ 200.000	0	106	A
CreeME 7	\$ 5.800.000	0	3.080	B
CreeME 8	\$ 800.000	3	425	A
CreeME 9	\$ 800.000	2	425	A
CreeME 10	\$ 7.500.000	5	3.982	B

Fuente: Elaboración propia

Luego se realizó un análisis con el objetivo de identificar los criterios que fueron evaluados en 7 o más de las 15 aplicaciones recibidas, con nota 0 (cero), equivalente a “No Desarrollado”,

definiendo un primer indicador, el cual está directamente relacionado con la aplicabilidad. Los resultados son presentados en el cuadro a continuación, con información sobre el dominio, número y descripción del criterio, y cantidad de veces en que este fue evaluado con nota cero:

Cuadro 2.2: Criterios evaluados como No Desarrollados

Dominio	Criterio	Cantidad
1.1 Estrategia	4. Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa.	9
2.2 Contabilidad Financiera	15. Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.	8
2.2 Contabilidad Financiera	18. Se ha determinado el sueldo empresarial (fijo y/o variable) del dueño, el cual es respetado mes a mes, como cualquier otra remuneración.	10
2.2 Contabilidad Financiera	19. Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro.	7
2.3 Cumplimiento de Normativas Legales	26. La empresa cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido (uso de suelo).	8
2.3 Cumplimiento de Normativas Legales	27. Se cuenta con patente comercial regularizada (semestral o anualmente).	8
6 Medición, Análisis y Desempeño	95. Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.	7
6 Medición, Análisis y Desempeño	97. Realiza presupuestos anuales.	7
6 Medición, Análisis y Desempeño	98. Controla presupuestos mensualmente.	8
6 Medición, Análisis y Desempeño	99. Se Realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales.	7

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se incorporó información de los sub tramos a lo presentado previamente, con el objetivo de conocer si existía alguna correlación entre grupo (B) y evaluaciones “0”, en preguntas que habían sido evaluados con dicha nota en 7 o más ocasiones. El comportamiento esperado era que las 4 empresas del grupo (B) hubiesen sido evaluadas con nota distinta de cero en la mayoría de las ocasiones, ya que son las empresas que aparentemente están más desarrolladas a partir de su nivel de ventas. Los resultados se alejan al comportamiento esperado, ya que las 4 empresas del grupo (B)¹⁴ respondieron el 50% de las veces con nota “0” y el otro 50% con una nota distinta. Por lo tanto, se concluye que las empresas consideradas, a pesar que pertenecen a los sub tramos mayores, aún son empresas que presentan un bajo desarrollo de los criterios evaluados en la herramienta de diagnóstico.

Luego, se incorporó la información respecto al número de trabajadores, diferenciando entre empresas unipersonales (con 1 trabajador dueño) y aquellas con más de un trabajador. Se obtuvo que 6 de las 15 empresas evaluadas eran unipersonales, por lo tanto debían ser evaluadas como “n/a” en todos aquellos criterios que hacían referencia a terceros en la empresa. Posteriormente, se marcaron todos aquellos criterios que presentaban 8 o más evaluaciones “n/a”, en base a que eran 6 empresas unipersonales más una de holgura, y que a la vez habían sido evaluadas con calificación “0” en 5 o más oportunidades. La modificación logró identificar 3 nuevos criterios con baja aplicabilidad, correspondiente al Dominio 3: Personas, los cuales han sido incorporados a la tabla que se presenta a continuación.

Cuadro 2.3: Criterios No Desarrollados en empresas Unipersonales

Dominio	Criterio	Cantidad
1.1 Estrategia	4. Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa.	9
2.2 Contabilidad Financiera	15. Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.	8
2.2 Contabilidad Financiera	18. Se ha determinado el sueldo empresarial (fijo y/o variable) del dueño, el cual es respetado mes a mes, como cualquier otra remuneración.	10

¹⁴ Para un mejor entendimiento de la clasificación dirigirse a Anexo 2.1

Dominio	Criterio	Cantidad
2.2 Contabilidad Financiera	19. Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro.	7
2.3 Cumplimiento de Normativas Legales	26. La empresa cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido (uso de suelo).	8
2.3 Cumplimiento de Normativas Legales	27. Se cuenta con patente comercial regularizada (semestral o anualmente).	8
3.1 Situación Contractual	39. Los contratos de trabajo están actualizados, con las modificaciones de éste consignadas por escrito y firmadas.	13
3.1 Situación Contractual	40. En caso de que existan menores de edad trabajando, la empresa consta con la autorización de quien está a cargo del menor (según el código del trabajo).	12
3.2 Integración de Personal	47. Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa.	7
6 Medición, Análisis y Desempeño	95. Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.	7
6 Medición, Análisis y Desempeño	97. Realiza presupuestos anuales.	8
6 Medición, Análisis y Desempeño	98. Controla presupuestos mensualmente.	7
6 Medición, Análisis y Desempeño	99. Se Realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales.	12

Fuente: Elaboración propia

Luego de determinar los criterios con baja aplicabilidad, se procedió a analizarlos en base a juicios propios de las alumnas, fundamentados en conocimientos adquiridos por la teoría,

experiencia y comentarios generales aportados por Construyendo Mis Sueños y Fomento Productivo de La Florida. El detalle del análisis final se presenta a continuación¹⁵:

- **El Criterio 4**, hace referencia a planificación estratégica que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa, pero presenta un bajo desarrollo en las empresas evaluadas. Además, existen casos en los cuales el empresario realiza su trabajo en base a planificación que no se encuentra explicitada, impidiendo que el consultor la identifique, calificándolo como “No Desarrollado” en el criterio en cuestión. Por otro lado, los Criterios 2 y 3 afirman la existencia de misión y visión respectivamente, por lo tanto, si éstos se encuentran “No Desarrollados”, entonces el Criterio 4 tampoco lo estará. Por las razones presentadas, se ha decidido eliminar el criterio, ya que no entrega mayor información.

4. Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No planifica estratégicamente en el mediano/largo plazo, realiza todo en función del día, por lo que no sigue las líneas de la misión y visión de la empresa.	Tiene planificación estratégica, pero no se adapta a las líneas centrales del negocio, definidas en misión y visión de la empresa.	Tiene estrategia de mediano/largo plazo que se ajusta con la misión y visión de la empresa, pero no logra llevarla a cabo en la práctica.	Existe planificación estratégica acorde con la misión y visión de la empresa, y es llevada a la práctica.

- **El Criterio 15**, a pesar de ser evaluado como “No Desarrollado” reiteradas veces, éste hace referencia a un tema básico en la empresa familiar o de menor tamaño, que indica si los gastos personales se encuentran separados de los gastos de la empresa, por lo que debe estar incluido para ser mejorado a largo plazo. Por ende, es fundamental considerarlo en la herramienta de diagnóstico presentada, con el objetivo de lograr que sea “Ampliamente Desarrollado” en el tiempo. Además, se determinó que tenía alta correlación con el Criterio 18, haciendo referencia ambos a si existe la distinción del “bolsillo derecho” y “bolsillo izquierdo” en lo que a separación de dinero se refiere, pero éste último

¹⁵ En los cuadros se presentan los criterios ha eliminar o modificar, tal cual fueron presentados en trabajo anterior. Los criterios finales con las respectivas modificaciones se encuentran en Anexos en la Herramienta Final.

determina explícitamente la existencia de sueldo empresarial, a diferencia del Criterio 15 que menciona los gastos. Por lo tanto, se ha determinado mantener ambos criterios.

15. Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El patrimonio de la empresa y del empresario no se encuentran separados, por lo que el dueño no tiene conocimiento de los gastos que corresponden a la empresa y los que corresponden a sus gastos personales.	Existe separación de gastos, sin embargo esto no es respetado frecuentemente, utilizando dinero de la empresa para gastos personales y viceversa en reiteradas ocasiones.	Los patrimonios de la empresa y dueño se encuentran separados, pero no logra tener claridad de cuanto porcentaje de los gastos básicos (luz, agua, gas, internet, etc.) corresponden a la empresa y cuales al empresario.	Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.

18. Se ha determinado el sueldo empresarial (fijo y/o variable) del dueño, el cual es respetado mes a mes, como cualquier otra remuneración. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario no tiene establecido su sueldo empresarial, realizando retiros de la empresa según sus necesidades.	El empresario establece su sueldo, sin embargo, en la práctica, no se rige por este para realizar los retiros ni los respeta mes a mes.	El empresario establece sueldo empresarial, pero no todos los meses puede cumplir con el retiro de dicho monto establecido por falta de liquidez.	El empresario determina correctamente su sueldo, el cual se respeta mes a mes, sin excepciones.

- **El Criterio 19**, hace mención a la realización de estimaciones de capital de trabajo, pero generalmente en las empresas de menor tamaño el capital de trabajo es la “caja chica” y rara vez se realizan estimaciones periódicas. Por lo tanto se ha determinado reformular el criterio, mencionando directamente la “caja chica” y no el capital de trabajo, para evitar que el consultor evalúe el criterio con bajo desarrollo debido a que no relacione los conceptos mencionados.

19. Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.	Se define capital de trabajo, pero este no incluye aspectos importantes tales como el desfase entre el pago a proveedores y el de clientes a la empresa.	Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no se actualiza cuando ocurren cambios en costos o en la demanda.	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente.

- **Los Criterios 26 y 27**, afirman que la empresa cuenta con autorizaciones para funcionar. A partir de las evaluaciones, se ha identificado que ambos criterios fueron evaluados en reiteradas ocasiones como “No Desarrollados” y que además presentan una alta correlación en sus respuestas. Por lo tanto, se ha determinado eliminar el Criterio 26, porque se considera que sólo uno recoge la información de ambos y por otro lado, el Criterio 27, recoge información a cerca del vencimiento del permiso mencionado, en cambio el Criterio 26 no lo hace.

26. La empresa cuenta con autorización municipal para realizar sus operaciones en el lugar establecido (uso de suelo). (*)

No	No aplica	Si
----	-----------	----

27. Se cuenta con patente comercial regularizada (semestral o anualmente). (*)

No, nunca ha tenido	Se encuentra vencida	Si, tiene patente
---------------------	----------------------	-------------------

- **El Criterio 36**, hace referencia a la existencia de contratos de trabajo, mientras que el **Criterio 39** especifica si estos contratos se encuentran actualizados. A partir del análisis, se ha identificado, que en el caso de que el Criterio 36 se encuentre “No Desarrollado” en la empresa, entonces el Criterio 39 tampoco debiese estarlo. Por lo tanto, dado que ambos presentaron bajo desarrollo en la evaluación de prueba, se ha determinado mantener sólo el Criterio 36, eliminando el Criterio 39.

36. Todos los trabajadores vinculados a la empresa trabajan bajo contrato de trabajo.		
No trabajan con contrato	Sólo algunos	Si trabajan con contrato

39. Los contratos de trabajo están actualizados, con las modificaciones de éste consignadas por escrito y firmadas.		
No, ninguno	Solo algunos	Sí, todos

- **El Criterio 40**, a pesar de presentar un bajo desarrollo, se ha determinado que debe ser considerado, ya que expresa la importancia de contar con autorización de un adulto en el caso de que existan menores de edad trabajando. Por lo tanto, al momento de diagnosticar a una empresa con la herramienta presentada, es fundamental identificar situaciones como la presentada en el Criterio 40, para poder realizar los esfuerzos pertinentes para mejorarlo.

40. En caso de que existan menores de edad trabajando, la empresa consta con la autorización de quien está a cargo del menor (según el código del trabajo).		
No, nunca	Algunas veces	Sí, siempre

- **El Criterio 47**, el cual menciona la utilización de mecanismos de reclutamiento y selección de personal, fue evaluado como un Criterio con muy bajo desarrollo, pero se ha determinado no eliminarlo dada la objetividad que entregan los mecanismos de selección de personal al proceso de reclutamiento. Además, se ha considerado que es un indicador clave sobre el desarrollo del negocio, fundamentando la permanencia del criterio en la herramienta.

47. Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo y temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa.			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal (fijo y/o temporal).	Existe noción de cómo reclutar y seleccionar personal, pero el criterio varía según la situación en la que se encuentre la empresa.	Existen mecanismos de reclutamiento y selección de personal, pero no son utilizados con frecuencia.	Existen y se utilizan mecanismos establecidos de reclutamiento y selección de personal, acordes a los requerimientos de la empresa.

- **Los Criterios 58 y 63**, a pesar de presentar desarrollo parcial en la validación, son criterios que intentan profundizar en un mismo tema, que es la segmentación de clientes de la empresa, por ende, uno de ellos no está aportando mayor información, incluso son evaluados con idéntica calificación en el 90% de las ocasiones, lo que implica necesariamente que uno debe ser eliminado. En base a los contenidos que abarcan, se considera que el Criterio 63 entrega mayor información con respecto a la segmentación de clientes, por lo tanto el Criterio 58 es eliminado de la herramienta final.

58. Se desarrollan los productos/servicios en base a la segmentación de los clientes. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene claridad del mercado/cliente que quiere satisfacer con los producto/servicios que ofrece.	Algunos clientes se encuentran definidos, pero éstos no son todos sus segmentos efectivos.	Tiene segmentado el tipo de clientes a quien ofrecer su producto/ servicio, sin embargo, la segmentación no es correcta.	Los producto/servicios están correctamente diseñados y dirigidos de acuerdo a la segmentación de clientes.

63. La empresa tiene claramente segmentados y definidos los clientes (usuarios, compradores, influenciadores, etc.) a los que dirige sus productos y/o servicios. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene claridad de quiénes son sus clientes, solo se encarga de producir y esperar que las personas compren sus productos/servicios.	Reconoce algunos aspectos comunes entre sus clientes, pero no logra identificarlos ni definir usuarios, compradores, influenciadores, etc.	Se reconocen los clientes, pero no se utiliza información relevante de estos para satisfacer de mejor manera sus necesidades y dirigir correctamente sus productos y/o servicios.	Se tiene claramente definidos los clientes, usuarios, compradores e influenciadores, lo que permite estar constantemente ocupando esta información para atender sus necesidades cambiantes y dirigir correctamente sus productos/servicios.

- El Criterio 73**, se ha determinado que la forma en la cual se explica, no permite generar un indicador de calidad. Además, existen industrias con productos o servicios estandarizados que ya encontraron su óptimo, por ende, no están en revisión o mejora continua. A pesar de que se podría determinar que debiese ser eliminado, se ha identificado que es necesario contar con un indicador que mida el proceso de mejora de la empresa. Por lo tanto, se ha considerado modificar el criterio, con el objetivo de incorporar información sobre la mejora continua de la empresa.

73. El producto o servicio que se entrega a los clientes se encuentra en constantes procesos de mejora continua, que permiten atender mejor a las necesidades de éstos, incluso a veces adelantándose a los requerimientos exigidos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El producto/servicio no se renueva continuamente para atender mejor a las necesidades de sus clientes	Se realizan cambios mínimos en los productos/servicios que entrega la empresa, pero no son lo significativos para sus clientes.	Se está en constante búsqueda de nuevas alternativas que mejoren la experiencia de compra del cliente, sin embargo, éstas no se llevan a cabo porque no se cuenta con el tiempo necesario para modificarlos.	El producto/servicio que se entrega está en constante proceso de mejora continua, buscando nuevas alternativas y aplicándolas, para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

- **Los Criterio 92 y 94**, hacen referencia a la consideración por parte de la empresa, de la tendencia de ventas y flujo de caja en la toma de decisiones, presentando un alto grado de correlación entre ambos criterios. Por lo tanto se ha decidido eliminar el Criterio 92, debido a que es más específico y por lo tanto, entrega menor información que el Criterio 94, el cual se mantiene para recoger información con respecto a si se consideran variables derivadas del ejercicio del negocio en la toma de decisiones.

92. La empresa registra, mide y analiza la tendencia histórica del flujo de caja, para considerarlo en las decisiones futuras. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No hace registro del flujo de caja por periodo, por lo que no se considera en las decisiones de la empresa.	Registra el flujo de caja pero no se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Mide y analiza la tendencia histórica del registro contable, pero solo en escasas ocasiones se utiliza la información para tomar decisiones	Registra, mide y analiza la tendencia histórica del desempeño contable de la empresa, considerando esta información para tomar decisiones futuras.

94. El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro del espectro de actividades de la empresa, por lo que tampoco es considerado para tomar decisiones.	Se mide el comportamiento de las ventas esporádicamente, y no se analiza ni utiliza la información para tomar acciones necesarias en el futuro.	Se mide y analiza el comportamiento histórico de las ventas pero no se utiliza para tomar acciones respecto a los resultados obtenidos.	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas y se ocupa esta información para tomar decisiones futuras.

- **El Criterio 95**, menciona la realización de evaluaciones de desempeño de los empleados en base a objetivos propuestos, sin embargo, la mayoría de las empresas de menor tamaño ni siquiera han definido sus objetivos. Por otro lado, es necesario incorporar en la herramienta de diagnóstico un criterio que considere si existe retroalimentación a partir del desempeño de los empleados. Por lo tanto, el criterio se mantendrá, pero será reformulado, a modo de lograr que sea comprendido por el consultor.

95. Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa	No existe un sistema claro de evaluación de desempeño de los empleados, que permita conocer, analizar y utilizar esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados, pero no se utiliza esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones de desempeño de los empleados en base a metas propuestas, utilizando esta información para tomar acciones futuras.

- **Los Criterios 97, 98 y 99**, analizan la realización, el control mensual y la elaboración de informes sobre resultados de presupuestos, lo cual demostró en la evaluación que tenía un bajo desarrollo en empresas de menor tamaño. Por lo tanto, dada la relación directa entre los criterios, y que no entrega mayor valor presentarlos por separado, se ha determinado eliminar los Criterios 98 y 99, pero incluir su contenido en el Criterio 97, el cual por consiguiente, será modificado.

97. Se realizan presupuestos anuales. (*)		
No	Algunos años	Si

98. Controla presupuestos mensualmente. (*)		
No	Solo algunos meses	Si

99. Se Realizan/piden informes acerca de los resultados semestrales/anuales. (*)		
No	No existe constancia	Si

Una vez identificados los cambios necesarios en la herramienta previa, es posible presentar la herramienta y sus criterios listos para traspasarlos a su interfaz o modo de presentación para el usuario. Los Dominios y sus Criterios correspondientes que serán incorporados en la herramienta final, se encuentran detallados en Anexos.

Por otra parte, de la evaluación general del instrumento, hecha por la Cámara de Comercio Mapuche, se obtiene la siguiente información con respecto a las carencias del instrumento; *“...pero queda a criterio del encuestador si el empresario tiene o no tiene misión, sin embargo ese no es el punto, el punto es si el empresario sabe hacia donde va, las razones de ésta decisión, si conoce lo que lo motiva, qué es lo que lo hace levantarse todos los días temprano (incluso sábados) y llegar a su taller para comenzar a trabajar a pesar de todas las dificultades... no me entrega información sobre la motivación del empresario, tampoco de las dificultades que afronta día a día y en las que le podemos colaborar. Tampoco permite conocer sus necesidades personales...”*

De la información expuesta, se ha determinado que la principal modificación está asociada a incorporar un dominio que considere los aspectos personales del emprendedor y a plantear los criterios con un lenguaje que sea comprendido fácilmente por todos los usuarios.

CONCLUSIONES

De la validación de la herramienta, se ha inferido que el rango de beneficiarios definidos previamente es demasiado amplio, lo que trae como consecuencia que para los sub tramos menores¹⁶, la herramienta tiene muy baja aplicación. Por lo tanto, se redefinirá el beneficiario como todas aquellas empresas con ventas anuales mayores a 600 UF hasta 25.000 UF (sub tramos 3 al 6). En cuanto a la clasificación de las MIPE según Nivel de Ventas en Sub tramos, esto corresponde a Microempresas del sub tramo 3 (de 600,1 hasta 2.400 UF) y a Pequeñas empresas de los 3 sub tramos (de 2.400,1 hasta 25.000 UF).

Por otro lado, se ha identificado que las diversas instituciones cuentan con necesidades distintas y además entregan apoyo con variados enfoques en base a los recursos que disponen, por lo tanto, las áreas que los usuarios prefieran evaluar al momento de aplicar el instrumento, dependerán netamente de los requerimientos propios de la institución. Por ende, es necesario incorporar un filtro que permita escoger las áreas a evaluar, y a su vez, que permita al usuario ponderar cada área según su propio criterio.

La evaluación denominada “n/a” o No Aplica, fue considerada inicialmente como parámetro determinante de la aplicabilidad de la pregunta, esto se refiere a que los criterios

¹⁶ Según clasificación de acuerdo a nivel de ventas, Anexo 1.3

evaluados en múltiples ocasiones con ésta notación fueran considerados como criterios que debían ser eliminados, ya que tenían baja aplicabilidad para el tipo de empresas evaluadas, aportando poco valor al instrumento. Sin embargo, se identificó que en la mayoría de los casos, ésta notación había sido utilizada en respuesta a que el criterio en cuestión no estaba dirigido a la empresa diagnosticada (unipersonal), sino que era para empresas con más de un trabajador. Por lo tanto, se decidió eliminar empresas unipersonales de la etapa del análisis, lo que tuvo como consecuencia encontrar aquellos criterios que realmente tenían baja aplicabilidad.

Las distintas escalas de evaluación que presenta la herramienta, provocó confusiones en algunos casos, incluso el mensaje de “error” mostrado no fue suficiente para que consultores identificaran la falla cometida. Por lo tanto, es necesario que la herramienta final explicita claramente el modo de evaluación para las diferentes escalas o lo que es aún mejor, que sólo permita seleccionar las posibles alternativas, eliminando la posibilidad de error. Esto debe ser incorporado en la interfaz de tal manera de presentar un instrumento completo, pero a la vez amigable y de fácil uso.

CAPÍTULO III

INTERFAZ

Se hace necesario recoger la información a través de un medio que permita su adecuado análisis y que además, permita recopilar gran cantidad de información, entregando resultados simples y completos. Además, se reconoce la potencialidad de disponer de una herramienta electrónica, que incluso se encuentre disponible on line.

A partir de la información recopilada en el capítulo anterior y de la elección final de criterios a incorporar en el instrumento, es posible realizar un espacio de interacción entre el usuario y un computador, donde el primero podrá ingresar la información de las empresas beneficiadas para conocer su nivel de gestión de las artes. Posteriormente, se ha testado la herramienta desarrollada para conocer sus falencias y poder tomar las acciones necesarias que optimicen el cumplimiento de su función.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo esta etapa, se ha utilizado Visual Basic del software de Microsoft Excel, el cual requiere conocer el lenguaje de programación propio del programa, debiendo interiorizarse e instruirse para desarrollar a la perfección la interfaz final, lo cual ha implicado la realización de un esfuerzo adicional por parte de las alumnas tesisistas para aprender a operar con esta herramienta.

La elección del programa utilizado para la interfaz, fue hecha en base a las competencias con que cuentan las alumnas y las limitaciones de capital presentes en el seminario. Por lo tanto, se debió priorizar en primer lugar, en la utilización de un software de uso gratuito, que además permitiera desarrollar las funciones específicas detectadas en entrevistas, como elección de dominios y la ponderación personalizada de estos. Finalmente, se eligió Visual Basic del software de Microsoft Excel, que a pesar que requiere desarrollar conocimientos de programación, es de fácil acceso y permite desarrollar todas las funciones necesarias.

La maqueta desarrollada, ha sido programada con el objetivo de facilitar la interacción del usuario con esta, por lo tanto, su programación consideró siempre desarrollar un modelo completo, que a pesar de incorporar una gran cantidad de información, lograra convertirse en un instrumento “amigable” y sencillo en su uso.

Inicialmente, se creó una interfaz de prueba, la cual fue mostrada a modo de testeo a distintos usuarios, con el objeto de obtener información útil para su mejora. Posteriormente, se incorporaron las modificaciones a la interfaz de prueba, dando origen a la versión final, la cual fue sometida a una revisión hecha por cinco usuarios, quienes entregaron feedback para el correcto funcionamiento, lo que permitió realizar las modificaciones finales que permitieron alistarla para su uso.

INFORMACIÓN RELEVANTE

APLICACIÓN

La interfaz ha sido diseñada para ser utilizada por consultores pertenecientes a instituciones que entregan apoyo a micro y pequeñas empresas. En ningún caso debe ser utilizada como un instrumento de autodiagnóstico, ya que esto puede entregar resultados sesgados por la visión subjetiva que tiene el empresario de su propia empresa.

Por otro lado, la interfaz procesa la información de una y sólo una empresa, por ende el consultor debe guardarla para cada una de las empresas que evalúe. Para este fin, cada hoja que almacena información particular de la organización, tiene una pestaña con la opción de limpiar los campos, para ser llenada nuevamente con los datos particulares que se obtienen.

Otro punto a considerar, es que el usuario debe familiarizarse con la interfaz, por ende, es recomendable que éste interactúe con ella antes de aplicarla a sus beneficiarios. Todo esto, con el objetivo de optimizar su uso, y por ende, el tiempo de aplicación. Cabe considerar, que la interfaz, una vez que se han introducido los datos de la empresa diagnosticada, arroja los resultados de forma instantánea.

La aplicación de la interfaz puede ser a modo de evaluación o bien a modo de seguimiento, ya que dentro de su estructura ofrece la posibilidad de realizar dos evaluaciones, entregando feedback de las diferencias que se aprecian entre ambas.

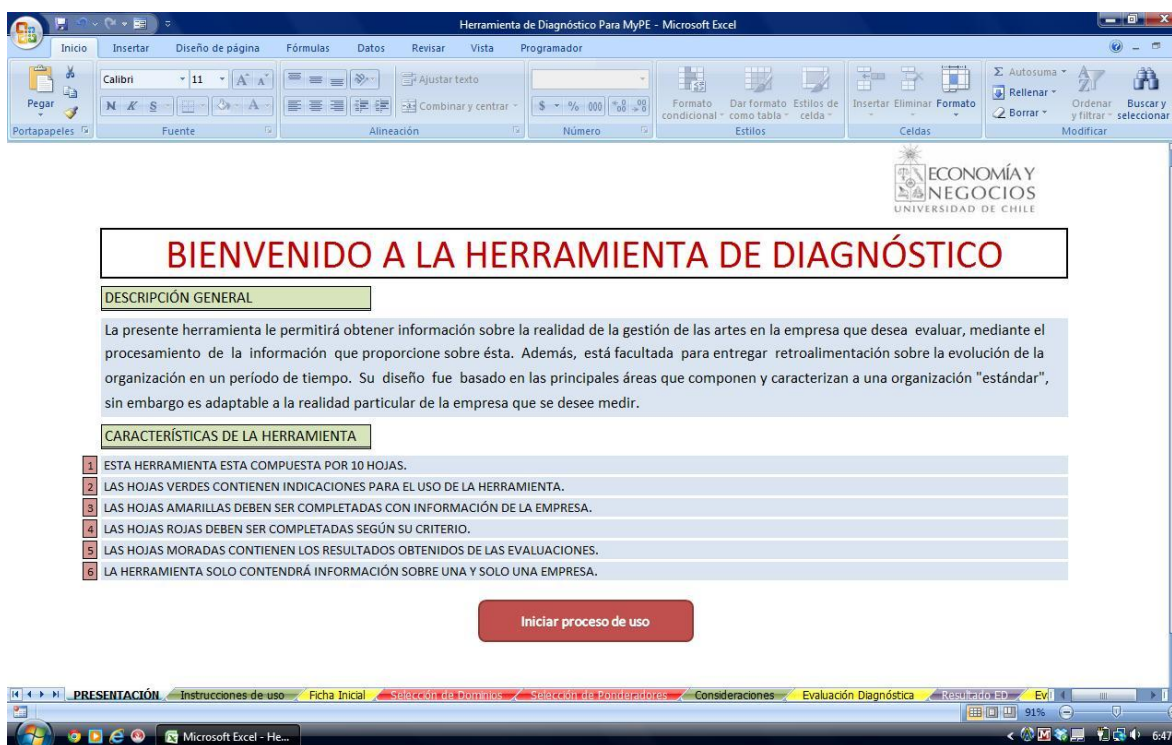
Por último, es importante mencionar que la herramienta permite evaluar a cada una de las empresas de forma separada, pero no entrega resultados comparativos entre empresas de forma automática. De todas maneras, el consultor puede compilar los resultados y realizar comparaciones de forma manual, bajo la condición de que las ponderaciones se hayan hecho de forma idéntica para todas las empresas a comparar.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

La interfaz cuenta con 11 pestañas u hojas, las cuales para su correcto funcionamiento, deben ir revisándose y completándose en el orden en el cual han sido presentadas.

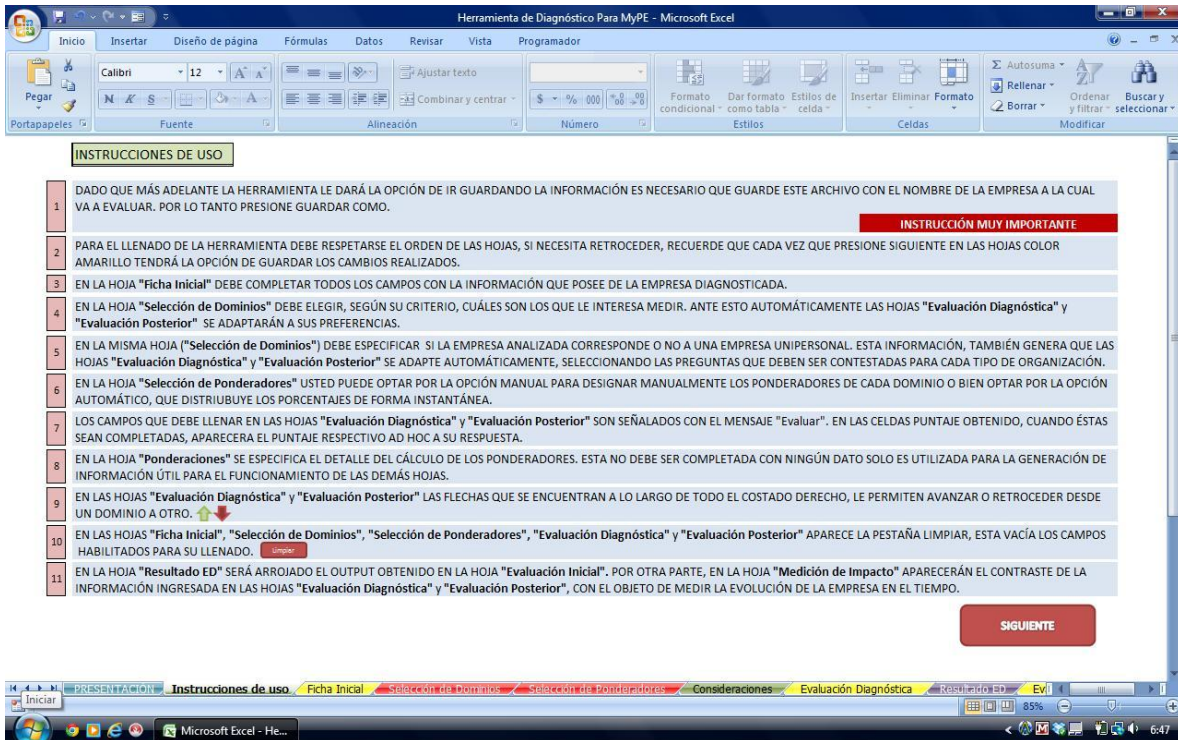
A continuación se explicará de forma detallada la funcionalidad y características particulares de cada hoja, bajo el nombre que reciben en la interfaz:

Presentación: Hoja que fue incluida posterior a la etapa de testeo de la interfaz de prueba y que cumple la funcionalidad de dar la bienvenida al usuario a la interfaz. Entrega la descripción general de la interfaz y sus características.

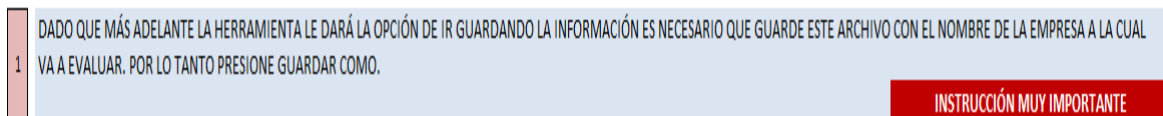


Instrucciones: hoja perfeccionada en la etapa de testeo, que entrega las indicaciones para el correcto uso de la herramienta. Está compuesta por 11 instrucciones, que señalan de manera

general las consideraciones básicas que se deben tener en el uso de la interfaz. Es muy importante mencionar que las indicaciones presentadas, se irán mostrando nuevamente, conforme se va avanzando en la herramienta, dado que se diseñó de forma tal que fuera auto-explicativa.



En esta hoja se destaca la instrucción uno (1), que señala que la interfaz debe ser guardada con el nombre de la organización que está siendo evaluada, dado que, como se señaló con anterioridad, la herramienta solo está facultada para medir una, y solo una empresa a la vez.



Ficha Inicial: Página donde el consultor debe ingresar antecedentes del empresario y de la empresa. El objetivo de ésta hoja es recopilar la mayor información relativa al empresario, con el fin de identificarlo a lo largo de su permanencia en la institución de apoyo. Se debe considerar que no sólo es importante conocer el nivel de desarrollo que presentan los empresarios entre mediciones, sino que también es fundamental conocer cómo cambian datos cualitativos de la empresa, como el número de trabajadores, nivel de ventas, y otros. La información que se solicita

fue testada en la etapa en que se visitó a las instituciones, y el formato de la hoja de la interfaz fue evaluado y perfeccionado en la validación final.

Herramienta de Diagnóstico Para MyPE - Microsoft Excel

FICHA INICIAL/ANTECEDENTES IMPORTANTES

Antecedentes del Empresario

Nombre

R.U.T.

Edad años

Sexo

Nivel de estudios

¿Cuántos años lleva trabajando en el Rubro? años

¿Cuántos años lleva como trabajador independiente/emprendedor? años

¿Ha regresado a ser trabajador dependiente durante el periodo(s) de emprendimiento(s)?

¿Cuántos emprendimientos ha realizado hasta la fecha?

Si ha tenido emprendimientos anteriores, ¿estos tienen relación con el actual?

¿Cuáles fueron/son sus principales motivaciones para emprender?

Antecedentes de la Empresa

Razón Social

Nombre de Fantasía

Rubro

Teléfono (*) con código de ciudad

Correo Electrónico

Página Web

Antigüedad años

Ventas Mensuales Promedio

Costos Mensuales Promedio

Utilidad Mensuales Promedio

N° de Empleados (*)sin contar al empresario

LIMPIAR

SIGUIENTE

Inicio Instrucciones de uso Ficha Inicial Selección de rubros Selección de rubros por filtros Consideraciones Evaluación Diagnóstica

Microsoft Excel - He...

6:50

Selección de Dominios: Esta hoja fue creada, testada y perfeccionada, en respuesta a la necesidad de flexibilizar la herramienta para los requerimientos particulares de los usuarios.

Cumple con el objetivo, en su primer paso, de “filtrar” la herramienta, para que esta se adecue a los dominios que se desean evaluar. Además, en un segundo paso, permite al consultor señalar si la empresa en estudio es unipersonal o no, realizando un filtro de los criterios que deben ser considerados para este tipo particular de institución.

LIMPIAR

PASO 1: SELECCIONE LOS DOMINIOS A EVALUAR

I. Gobierno Empresarial y Estrategia

II. Administración y Contabilidad

III. Personas

IV. Modelo de Negocios

V. Procesos

VI. Medición, Análisis y Desempeño

PASO 2: RESPONDER LA SIGUIENTE PREGUNTA

***¿EMPRESA UNIPERSONAL?**

SIGUIENTE

Considerando que la información que se ingrese puede ser nueva, esta hoja también entrega la opción “Limpiar” que vacía los campos disponibles, para su nuevo llenado.

LIMPIAR

PASO 1: SELECCIONE LOS DOMINIOS A EVALUAR

I. Gobierno Empresarial y Estrategia

II. Administración y Contabilidad

III. Personas

IV. Modelo de Negocios

V. Procesos

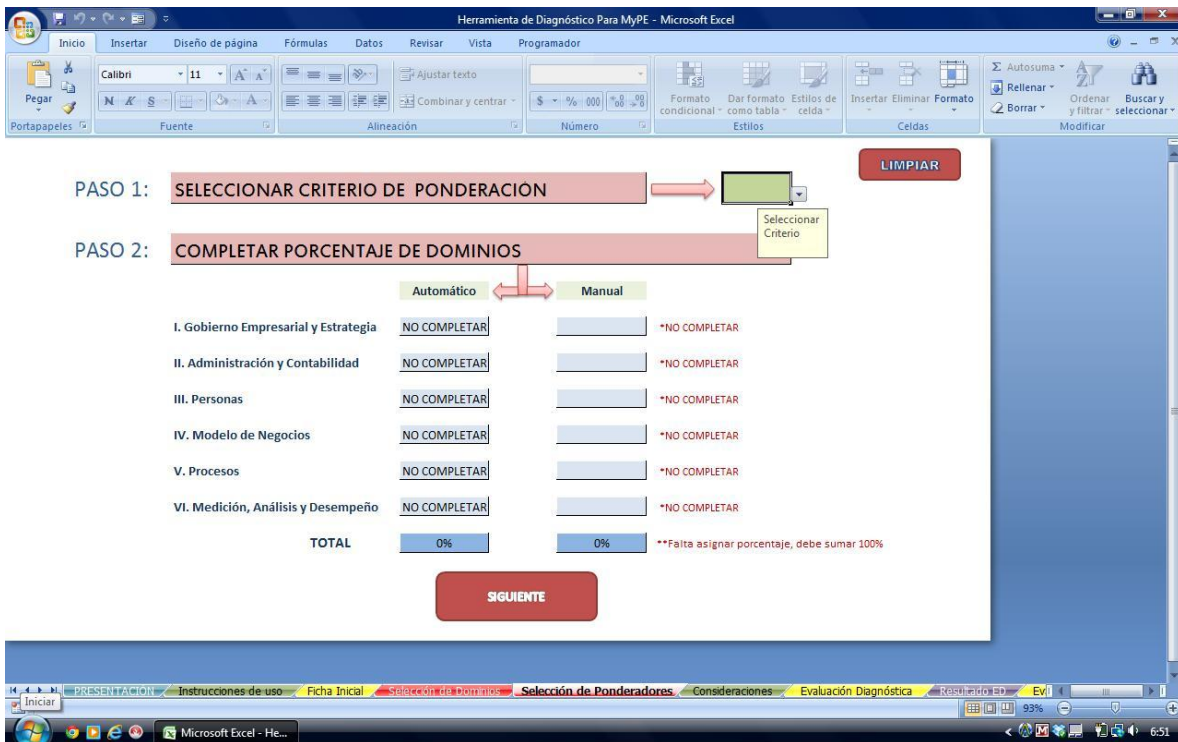
VI. Medición, Análisis y Desempeño

PASO 2: RESPONDER LA SIGUIENTE PREGUNTA

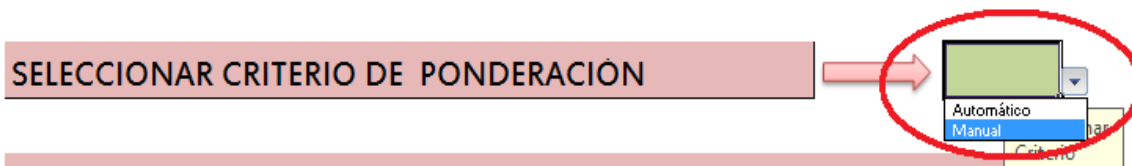
***¿EMPRESA UNIPERSONAL?**

SIGUIENTE

Selección de Ponderadores: La inclusión de esta hoja y sus mejoras realizadas, responde a la necesidad de permitir al usuario otorgar, según su criterio, distinta relevancia a los dominios. Esto, mediante la asignación de porcentajes, que ponderarán y determinarán, el peso de cada dominio en el resultado total de la evaluación de la empresa.



Para su llenado, posterior a la selección de los dominios que se desean evaluar (señalados en la hoja “Selección de Dominios”), el usuario puede completar dos pasos. El primero, es seleccionar “Manual” en caso de que desee introducir, según su criterio, los porcentajes de ponderación, o bien “Automático”, para el caso de que desee que la interfaz arroje de forma automática los porcentajes, que para esta opción, serán iguales para todos los dominios seleccionados previamente.



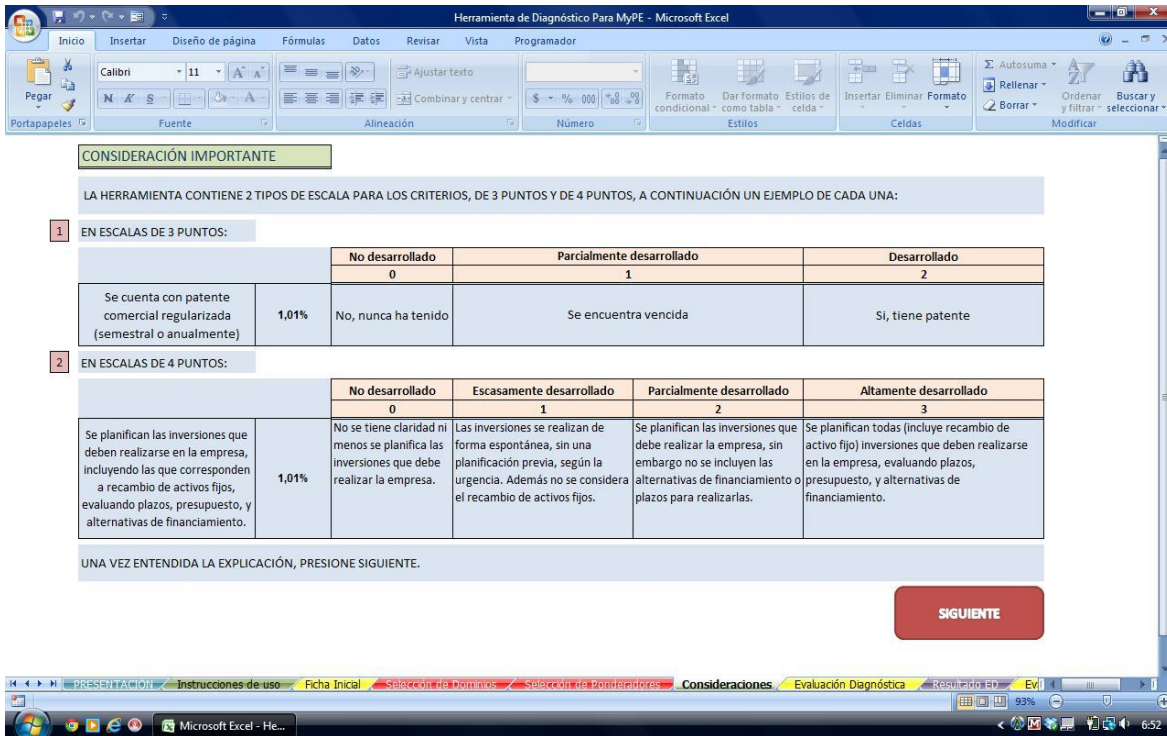
El segundo paso, solo se realiza en caso de que el usuario haya elegido la opción “Manual”, y consiste en asignar los porcentajes de ponderación a cada dominio indicado previamente. Si debiese ser llenado se señalará “Completar”, en caso contrario, se indicará “No Completar”. Es importante mencionar que, dado que es necesario que la suma de los porcentajes totales sea 100%, al presionar “Siguiente” la interfaz posee un comando que advierte al usuario, en caso de no cumplir con lo requerido. Además, al momento de marcar “Siguiente”, esta pestaña

entrega la opción de guardar la información entregada hasta ese instante, a modo de salvaguardar los datos proporcionados.

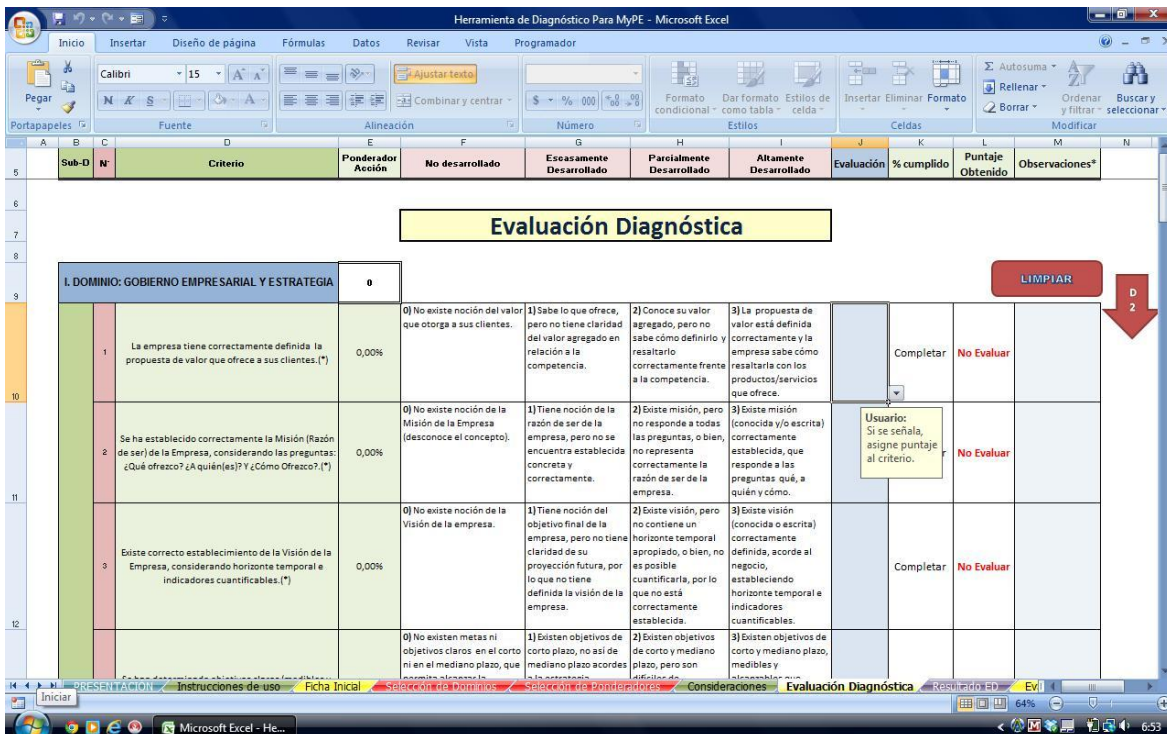
	Automático	Manual
I. Gobierno Empresarial y Estrategia	NO COMPLETAR	COMPLETAR
II. Administración y Contabilidad	NO COMPLETAR	NO COMPLETAR
III. Personas	NO COMPLETAR	COMPLETAR
IV. Modelo de Negocios	NO COMPLETAR	NO COMPLETAR
V. Procesos	NO COMPLETAR	NO COMPLETAR
VI. Medición, Análisis y Desempeño	NO COMPLETAR	NO COMPLETAR
TOTAL	0%	0% **Falta asignar porcentaje, debe

Finalmente, y considerando que la información que se ingrese puede ser nueva, esta pestaña también entrega al usuario la opción “Limpiar” que vacía los campos, para su nuevo llenado.

Consideraciones: Esta hoja fue incluida, testeada y mejorada, por la falencia detectada en la etapa de testeo de la maqueta entregada por las alumnas de la tesis pasada. Se concluyó que el usuario se confundía al momento de cambiar las escalas de preguntas de 4 a 3 alternativas, dado que estas tenían distinto rango de opciones, 0 a 3 y de 0 a 2 respectivamente. Su diseño, corresponde a una explicación breve, relativa a la manera correcta de responder a los criterios de evaluación de la herramienta. De todas formas, para reafirmar la indicación se incluyó un comando en Visual Basic, que avisa al usuario que se está en un error, en caso de que utilice valores diferentes a los permitidos en las hojas siguientes.



Evaluación Diagnóstica: Hoja que contiene la herramienta propiamente tal, adaptada según las etapas de testeo, cuyas modificaciones fueron señaladas en el capítulo anterior. Consta de 92 criterios de evaluación, divididos en 6 dominios, correspondientes a diferentes áreas de gestión de una organización estándar.



Al igual que las hojas anteriores, donde el usuario debe ingresar información particular de una empresa y/o realizar filtros según su criterio, esta hoja entrega la opción “Limpiar” que vacía los campos, para su nuevo llenado.

Dada su extensión, y a modo de hacer más amigable su uso, se incorporaron flechas con comandos que suben o bajan desde un dominio a su sucesor o antecesor, respectivamente.

Área Administración y Contabilidad		0%			0%			
III. DOMINIO: PERSONAS		SI						
34	Todos los trabajadores vinculados a la empresa trabajan bajo contrato de trabajo.	0,00%	0) No trabajan con contrato	1) Sólo algunos	2) Si trabajan con contrato	0%	No Evaluar	
35	En caso de existencia de contratos de trabajo, estos se encuentran escriturados y firmados tanto por el empleador como el empleado, con copia para ambas partes.	0,00%	0) No, ninguno está escriturado	1) Algunos de los contratos se encuentran escriturados	2) Si, todos los contratos se encuentran escriturados	0%	No Evaluar	
	Al trabajador se le entrega un código de higiene y							

Durante la etapa de testeo de la interfaz de prueba, se detectó una falencia en el entendimiento del significado de cada columna, conforme se bajaba en la herramienta. Para su solución, se agregó una fila al inicio de la hoja que permanece inmóvil, la cual señala a que corresponde cada columna, con el fin de que el usuario no tenga que volver al comienzo para ver a qué información corresponde cada celda.

Sub-D	N	Criterio	Ponderación	Acción	No desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Evaluación	% cumplido	Puntaje Obtenido	Observaciones
-------	---	----------	-------------	--------	-----------------	--------------------------	---------------------------	------------------------	------------	------------	------------------	---------------

Evaluación Diagnóstica

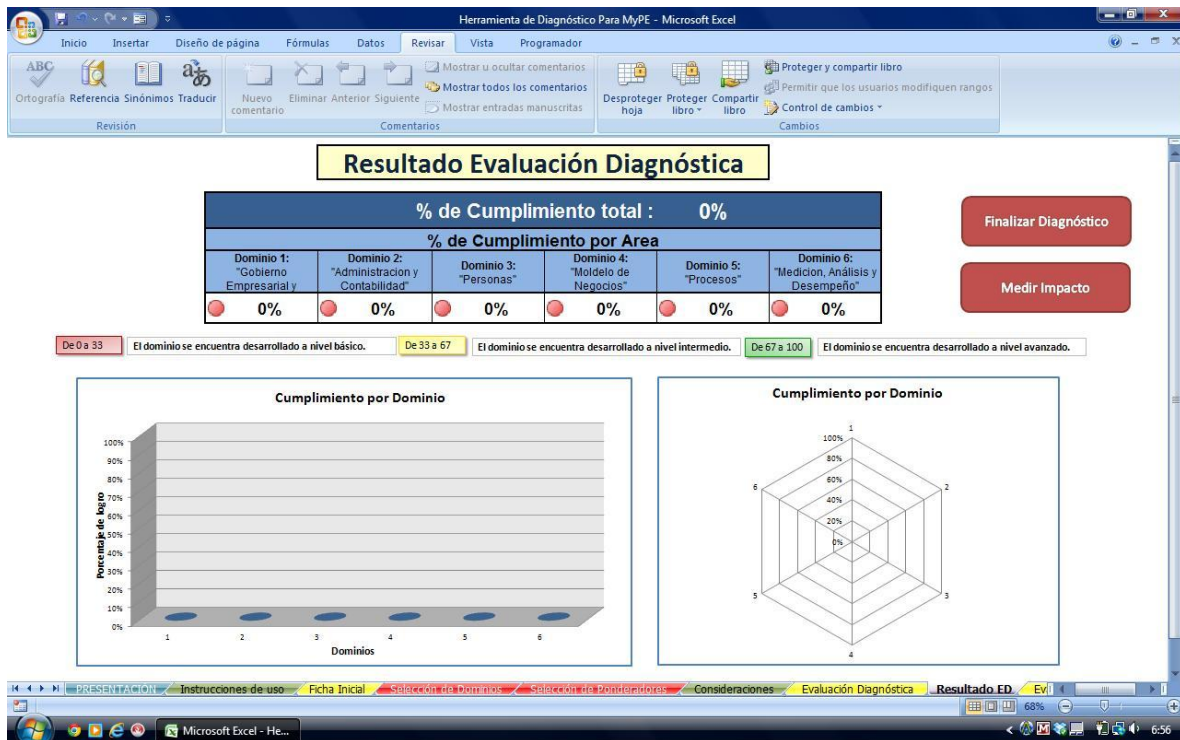
I. DOMINIO: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA		SI									LIMPIAR	
1	La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. (*)	0,00%	0) No existe noción del valor que otorga a sus clientes.	1) Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.	2) Conoce su valor agregado, pero no sabe cómo definirlo y resaltarlo correctamente frente a la competencia.	3) La propuesta de valor está definida correctamente y la empresa sabe cómo resaltarla con los productos/servicios que ofrece.			Completar	Evaluar		
2	Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Cuál ofrecen? ¿A quién las? ¿Cómo Ofrecen? (*)	0,00%	0) No existe noción de la Misión de la Empresa (desconoce el concepto).	1) Tiene noción de la razón de ser de la empresa, pero no se encuentra establecida concreta y	2) Existe misión, pero no responde a todas las preguntas, o bien, no representa correctamente la	3) Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las			Completar	Evaluar		

La columna en donde debe ser ingresada la evaluación de cada criterio, despliega la lista de valores que pueden ser ingresados, según la escala a la que corresponda cada criterio. Para su correcto llenado, se creó un comando que le avisa al usuario si la información ingresada no está en la escala permitida. En la columna “Puntaje Obtenido” señala además, si debe o no ser evaluado el criterio.

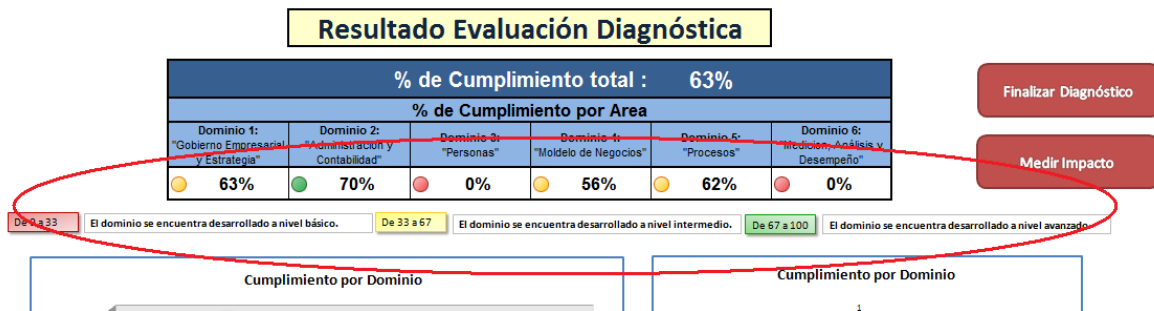
Para hacer aún más completa la evaluación, existe la opción, para cada criterio, de llenar la columna “Observación” en caso de que el usuario desee agregar algún comentario.

Al finalizar el llenado, al presionar el botón “Siguiente”, la interfaz puede ser guardada nuevamente antes de pasar a la siguiente pestaña con la información ingresada. Como sistema de validación, se introdujo un comando que, en caso de que el usuario se salte algún criterio que debía ser llenado, lo advierte y traslada automáticamente a la celda donde falta ingresar la información.

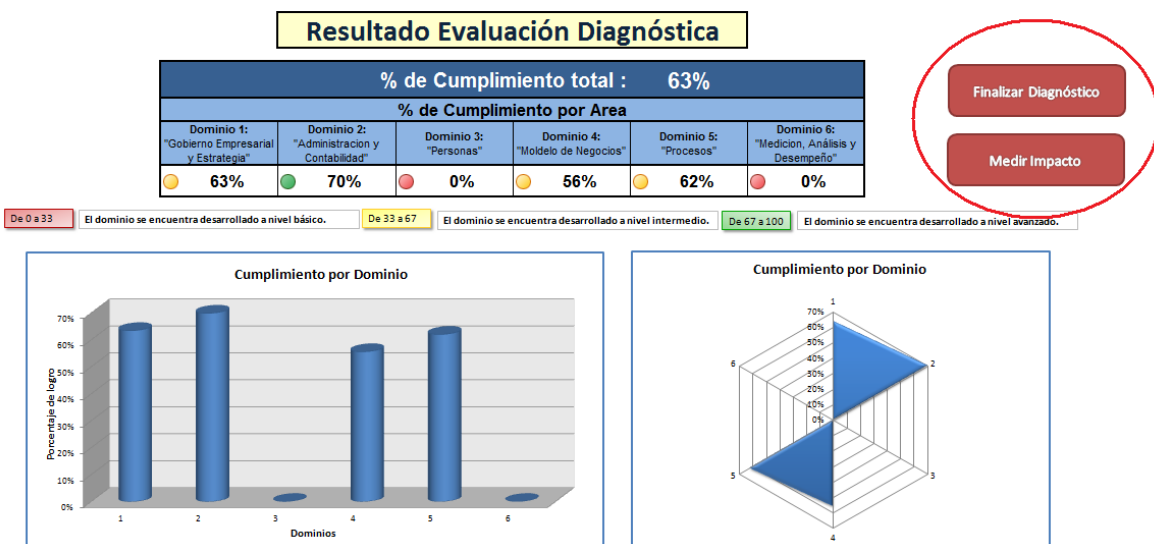
Resultados ED: Página que presenta al usuario los resultados de la evaluación y su porcentaje de logro en cada dominio, mediante una tabla que resume la información principal. Además, presenta un gráfico de barras y un gráfico radial, que facilitan la lectura de los resultados y los hace gráficamente comparables.



Posterior a la etapa de testeo de la interfaz de prueba, se integró al output obtenido, la característica de arrojar los resultados por dominio con colores que señalaran cierto rango de cumplimiento, los cuales se encuentran definidos, para el entendimiento del usuario.



Esta hoja además, posee dos opciones a seguir que dependerán de si el usuario se encuentra en la etapa de diagnóstico inicial o bien en la posterior. Por una parte, puede finalizar el proceso de diagnóstico si se presiona "Finalizar Diagnóstico" y por otra, si el usuario está realizando una segunda evaluación, lo puede llevar a la etapa de Evaluación Posterior para medir impacto. Para cualquiera de las dos, la interfaz arroja la opción de guardar el proceso hasta ese punto de avance.



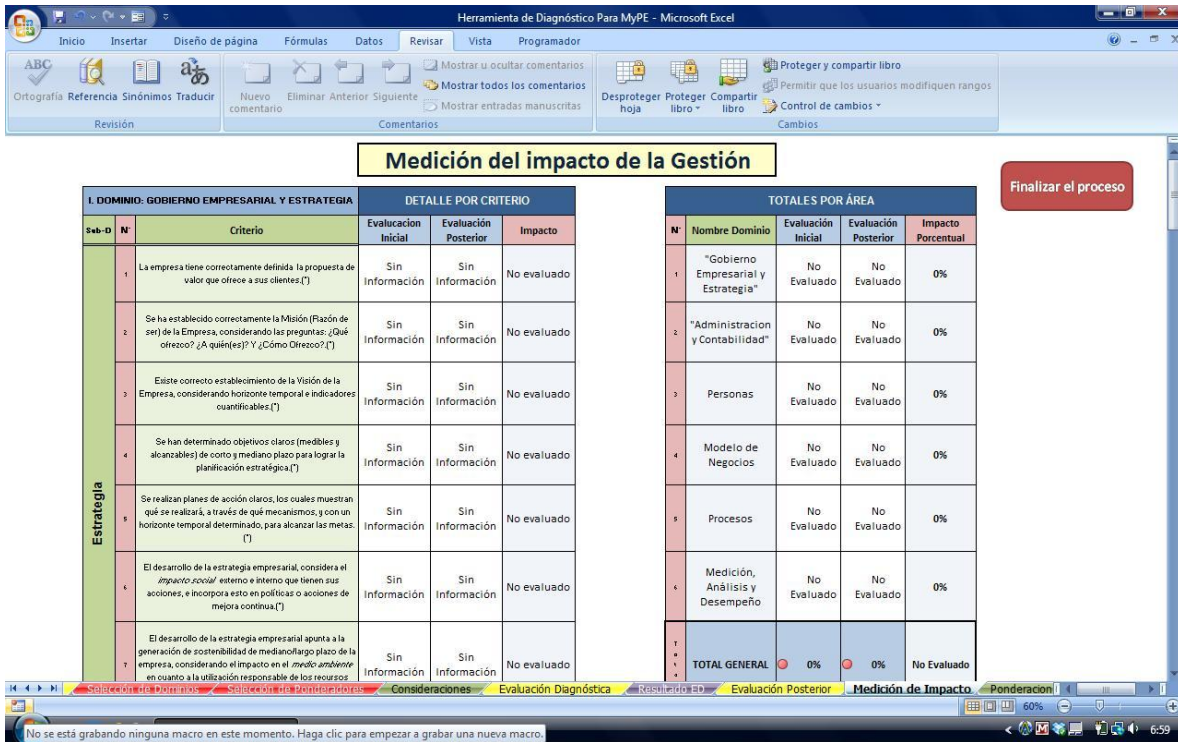
La opción de medir impacto, fue incorporada por la información obtenida durante la etapa de entrevistas a instituciones, donde se mencionó que no todas las instituciones miden el impacto de su gestión, a pesar de que tienen la intención de hacerlo. Por lo tanto, su inclusión estuvo directamente relacionada con facilitar este proceso, dada la importancia de poder obtener información de monitoreo.

Evaluación Posterior: Esta hoja, es una réplica de la pestaña "Evaluación Diagnóstica", posee exactamente las mismas características y el mismo modo de operar. La única salvedad, es que su

output se arroja en forma conjunta con la evaluación diagnóstica, dado que es comparativa, y no en una pestaña individual.

Sub-D	N	Criterio	Ponderador Acción	No desarrollado	Esoasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Evaluación	% cumplido	Puntaje Obtenido	Observaciones*
Evaluación Posterior											
I. DOMINIO: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA			0								
1		La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. (*)	0,00%	0) No existe noción del valor que otorga a sus clientes.	1) Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.	2) Conoce su valor agregado, pero no sabe cómo definirlo correctamente frente a la competencia.	3) La propuesta de valor está definida correctamente y la empresa sabe cómo resaltarla con los productos/servicios que ofrece.	Completar		No Evaluar	
2		Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrezco? ¿A quiénes? Y ¿Cómo Ofrezco? (*)	0,00%	0) No existe noción de la Misión de la Empresa (desconoce el concepto).	1) Tiene noción de la razón de ser de la empresa, pero no se encuentra establecida concreta y correctamente.	2) Existe misión, pero no responde a todas las preguntas, o bien, no representa correctamente la razón de ser de la empresa.	3) Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las preguntas que, a quién y cómo.	Usuario: Si se señala, asigne puntaje al criterio.		No Evaluar	
3		Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables. (*)	0,00%	0) No existe noción de la Visión de la empresa.	1) Tiene noción del objetivo final de la empresa, pero no tiene claridad de su proyección futura, por lo que no tiene definida la visión de la empresa.	2) Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien, no es posible cuantificarla, por lo que no está correctamente establecidos.	3) Existe visión (conocida o escrita) correctamente definida, acorde al negocio, estableciendo horizonte temporal e indicadores cuantificables.	Completar		No Evaluar	
		Se han determinado objetivos claros (medibles y		0) No existen metas ni objetivos claros en el corto ni en el mediano plazo, que permita alcanzar la	1) Existen objetivos de corto plazo, no así de mediano plazo acordados a la estrategia	2) Existen objetivos de corto y mediano plazo, pero son difíciles de	3) Existen objetivos de corto y mediano plazo, medibles y alcanzables que				

Medición de Impacto: Esta hoja proporciona el output con los resultados de la Evaluación Diagnóstica y la Evaluación Posterior; los cuales son mostrados de tres formas:



1. **Detalle por criterio:** Muestra el detalle de la evaluación hecha a cada criterio en cada una de las dos evaluaciones, indicando en la columna "Impacto" si existió una mejora o no, en lo ingresado.

I. DOMINIO: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA						DETALLE POR CRITERIO				TALES POR ÁREA			
Sub-D	N	Criterio	Evaluación Inicial	Evaluación Posterior	Impacto	N	Nombre Dominio	Evaluación Inicial	Evaluación Posterior	Impacto Porcentual			
Estrategia	1	La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes.(*)	Escasamente Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Se Mantuvo	1	"Gobierno Empresarial y Estrategia"	36%	60%	-24%			
	2	Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrece? ¿A quién(es)? ¿Cómo Ofrece? (*)	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Mejoró	2	"Administración y Contabilidad"	70%	43%	27%			
	3	Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejoró	3	Personas	No Evaluado	No Evaluado	0%			
	4	Se han determinado objetivos claros (medibles y alcanzables) de corto y mediano plazo para lograr la planificación estratégica.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejoró	4	Modelo de Negocios	56%	63%	-8%			
	5	Se realizan planes de acción claros, los cuales muestran qué se realizará, a través de qué mecanismos, y con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas.(*)	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Mejoró	5	Procesos	62%	86%	-24%			
	6	El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el impacto social interno e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejoró	6	Medición, Análisis y Desempeño	No Evaluado	No Evaluado	0%			
	7	El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el medio ambiente en cuanto a la utilización responsable de los recursos	Sin Información	Sin Información	No evaluado	TOTAL GENERAL		0%	0%	No Evaluado			

2. **Totales por área:** Muestra los resultados obtenidos por dominio y en la evaluación total, para cada una de las dos aplicaciones de la interfaz, indicando la variación porcentual en la

columna "Impacto Porcentual". Para hacer más entendible el resultado, arroja círculos con colores que denotan el nivel de cumplimiento de cada área medida, con su respectiva interpretación.

I. DOMINIO: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA		DETALLE POR CRITERIO			
Sub-D	N°	Criterio	Evaluación Inicial	Evaluación Posterior	Impacto
Estrategia	1	La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes.(*)	Escasamente Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Se Mantuvo
	2	Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrecemos? ¿A quiénes? Y ¿Cómo Ofrecer?.(*)	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Mejóro
	3	Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejóro
	4	Se han determinado objetivos claros (medibles y alcanzables) de corto y mediano plazo para lograr la planificación estratégica.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejóro
	5	Se realizan planes de acción claros, los cuales muestran qué se realizará, a través de qué mecanismos, y con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas. (*)	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Mejóro
	6	El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el <i>impacto social</i> externo e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejóro
	7	El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el <i>medio ambiente</i> en cuanto a la utilización responsable de los recursos disponibles, y el manejo de desechos contaminantes.(*)	Escasamente Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Se Mantuvo

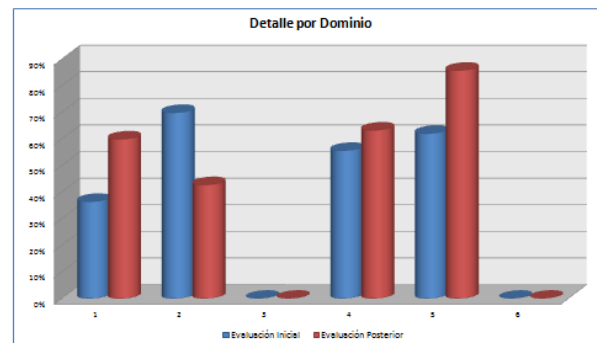
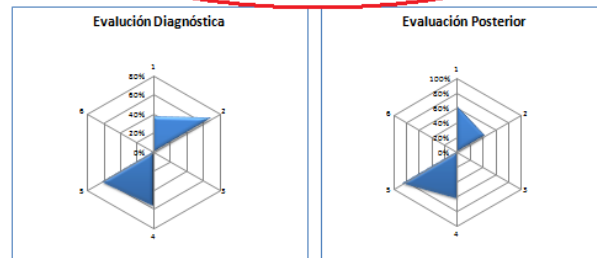
TOTALES POR ÁREA				
N°	Nombre Dominio	Evaluación Inicial	Evaluación Posterior	Impacto Porcentual
1	"Gobierno Empresarial y Estrategia"	36%	60%	-24%
2	"Administración y Contabilidad"	70%	43%	27%
3	Personas	No Evaluado	No Evaluado	0%
4	Modelo de Negocios	56%	63%	-8%
5	Procesos	62%	86%	-24%
6	Medición, Análisis y Desempeño	No Evaluado	No Evaluado	0%
TOTAL GENERAL		56%	63%	-7%

Finalizar el proceso

3. **Contraste Gráfico:** A modo de volver más explicativo los resultados obtenidos y facilitar las comparaciones, se muestra el contraste en dos gráficos que presentan los resultados por dominio.

Toma de decisiones y coherencia	1	Las decisiones son tomadas con información objetivo del mercado, cliente e historial (experiencia) de la empresa/empresedor.(*)	Parcialmente Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Empeoró
	10	La toma de decisiones se encuentra sujeta a la planificación estratégica de la empresa, atendiendo a objetivos prioritarios y otros que les secundan.(*)	Escasamente Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Se Mantuvo
I. DOMINIO: ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD					
Administración de la empresa	11	El empresario es capaz de transmitir los objetivos y estrategia de la empresa hacia el resto de los trabajadores, a modo de generar un sentido común y de pertenencia a la organización.	Sin Información	Sin Información	No evaluado (empresa unipersonal)
	12	Existen canales, formales e informales, mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora de los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.	Sin Información	Sin Información	No evaluado (empresa unipersonal)

CONTRASTE GRÁFICO



Finalmente, la hoja posee la viñeta “Finalizar el Proceso”, que culmina con el proceso de uso de la herramienta guardando los cambios, si el usuario lo desea y cerrando la interfaz.

I. DOMINIO: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA					DETALLE POR CRITERIO				
sub-D	Nº	Criterio	Evaluación Inicial	Evaluación Posterior	Impacto	TOTALES POR ÁREA			
Estrategia	1	La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes.(*)	Escasamente Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Se Mantuvo	"Gobierno Empresarial y Estrategia"	36%	60%	-24%
	2	Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrecen? ¿A quién(es)? Y ¿Cómo Ofrecen? (*)	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Mejoró		70%	43%	27%
	3	Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejoró		No Evaluado	No Evaluado	0%
	4	Se han determinado objetivos claros (medibles y alcanzables) de corto y mediano plazo para lograr la planificación estratégica.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejoró		56%	63%	-8%
	5	Se realizan planes de acción claros, los cuales muestran qué se realizará, a través de qué mecanismos, y con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas. (*)	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Mejoró		62%	86%	-24%
	6	El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el <i>impacto social</i> externo e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua.(*)	Escasamente Desarrollado	Altamente Desarrollado	Mejoró		No Evaluado	No Evaluado	0%

Finalizar el proceso

Ponderaciones: Esta hoja muestra el detalle del cálculo de las ponderaciones para cada dominio. Dado que esta información se encuentra incorporada, su revisión se aconseja ser omitida por el usuario.

Herramienta de Diagnóstico Para MyPE - Microsoft Excel

INFORMACIÓN ADICIONAL: DETALLE DE PONDERACIÓN DE LOS CRITERIOS

EN ESTA HOJA SE MUESTRA DE FORMA DETALLADA LA PONDERACIÓN DE CADA CRITERIO, INFORMACIÓN QUE FUE CONSIDERADA PARA EL ADECUADO FUNCIONAMIENTO DE LA HERRAMIENTA. POR LO TANTO SE LE ACONSEJA OMITIRLA.

Área	Nr.Acciones	Ponderación	Porcentaje
I. Gobierno Empresarial y Estrategia	10	0,015	0%
II. Administración y Contabilidad	21		0%
III. Personas	2		0%
IV. Modelo de Negocio	24		0%
V. Procesos	7		0%
VI. Medición, Análisis y Desempeño	4		0%
TOTAL	68		0%

I. Gobierno Empresarial y Estrategia				
Sub D	Nº Criterios	Número Acciones	Ponderación Criterio (total)	Ponderación Sub D
Estrategia	1	8	0,00%	0,00%
	2		0,00%	
	3		0,00%	
	4		0,00%	
	5		0,00%	
	6		0,00%	
	7		0,00%	
	8		0,00%	
	9		0,00%	
	10		2	

II. Administración y Contabilidad				
Sub D	Nº Criterios	Número Acciones	Ponderación Criterio (total)	Ponderación Sub D
Administración de la empresa	0	1	0,00%	0,00%
	0		0,00%	
	13		0,00%	
	14		0,00%	
Intabilidad Financiera	15	8	0,00%	0,00%
	16		0,00%	
	17		0,00%	
	18		0,00%	
	19		0,00%	
	20		0,00%	

COMENTARIOS FINALES

De esta etapa del trabajo, se puede señalar que la interfaz generada recoge todos los procesos realizados en la primera etapa de Adecuación y Corrección de Herramienta Recibida. La recopilación, el análisis y la interpretación de los datos obtenidos generaron una interfaz “amigable” en uso para el usuario, adaptable de acuerdo a su criterio y, acorde a la realidad de la empresa diagnosticada.

Además, se puede agregar que la participación de un grupo de personas en su elaboración, que fueron retroalimentando el trabajo de diseño de la interfaz de forma continua, desde la creación de su versión de prueba en Microsoft Excel hasta su versión final; permitieron ir detectando posibilidades de mejoras para lograr su funcionamiento óptimo, facilitando el proceso del trabajo de las alumnas tesistas.

CAPÍTULO IV

RECOMENDACIONES

Una vez finalizada la Herramienta, con los ajustes pertinentes para su óptima utilización, es posible evaluar el nivel de gestión de micro y pequeñas empresas que pertenezcan a alguna institución que les brinde apoyo, pero antes es fundamental mencionar algunos aspectos relevantes que permitirán obtener el mayor valor de la herramienta entregada, los cuales son presentados como recomendaciones. Éstas se encuentran clasificadas en dos grupos. El primero hace referencia a las recomendaciones específicas del uso de la herramienta y el segundo a las recomendaciones generales del presente trabajo.

DE LA HERRAMIENTA (ESPECÍFICAS)

Las recomendaciones específicas de uso de la herramienta, han sido desarrolladas para guiar al consultor en el uso de ésta.

CONSULTOR

Para medir el nivel de gestión de una empresa, el diagnóstico debe ser hecho por un consultor externo a la empresa en cuestión, que recopile la información para la institución que entrega apoyo a la empresa y que además tenga conocimiento pleno de la empresa. A si mismo, se recomienda que una segunda evaluación sea hecha por el mismo consultor que realizó la primera, ya que de ésta manera se absorbe el sesgo relativo al consultor¹⁷, el cual estará presente en ambas evaluaciones con similar magnitud, por lo tanto no influye directamente en los resultados.

MEDICIÓN DE IMPACTO

En los casos en que las instituciones de fomento quieran medir su impacto en las empresas, es posible utilizar la herramienta entregada, pero se debe tener en consideración que para medir el impacto bruto es necesario tener un grupo de control, el cual haya sido elegido de

¹⁷ dado por el juicio subjetivo necesario para catalogar a los empresarios en los distintos niveles de desarrollo de la empresa.

forma aleatoria entre aquellas empresas que requieren apoyo, pero que la institución no se los brinda (cuando en realidad podría hacerlo), con el cual se compararán los resultados. Realizar medición de impacto con grupo de control tiene altos costos de oportunidad para aquellas empresas que forman el grupo mencionado. Por lo tanto se debe tener en consideración, que la diferencia obtenida entre ambas mediciones, no es completamente producto del apoyo entregado, sino que además está influenciado por factores externos pertenecientes al medio en el cual se desenvuelve la empresa y a factores intrínsecos del empresario. Por último, es fundamental mencionar que la herramienta permite conocer cuánto se ha evolucionado y se sabe que existe un porcentaje razonable que es producto de las actividades de apoyo que la institución ha brindado.

FRECUENCIA DE USO

Debido a que la escala de medición utilizada en la herramienta es de 3 o 4 puntos, no es posible apreciar pequeñas variaciones en el nivel de gestión de la empresa, es por ésta razón que se recomienda realizar una segunda evaluación en un plazo no menor a 6 meses de la primera. Por lo tanto, la frecuencia mínima de uso recomendada es semestral.

CONOCIMIENTOS NECESARIOS

A pesar de que la herramienta fue desarrollada mediante la programación en Visual Basic de Microsoft Excel, no es necesario poseer conocimientos especializados en programación, ya que el producto entregado se presenta al usuario como un instrumento que permite una interacción “amigable” y automatizada. Se debe mencionar además, que es fundamental leer atentamente las instrucciones de la interfaz y seguirlas tal cual se presentan, ya que esto permitirá su uso óptimo.

EVALUACIÓN COMPLEMENTARIA

Se debe tener en cuenta que la herramienta presentada, por sí sola, mide el nivel de gestión a partir del desarrollo que tienen en la empresa temas como, la definición de los aspectos estratégicos, el manejo de la contabilidad en la empresa, la formalización de las relaciones laborales y otros factores propios del funcionamiento de la organización como tal, pero no mide aspectos relativos al empresario (como sus competencias y habilidades para emprender o hacer negocios), los cuales son esenciales para la sobrevivencia de la empresa. Además, la herramienta no permite conocer el nivel de satisfacción del empresario en relación a su trabajo, lo cual influye

directamente en su gestión empresarial. Por lo tanto, recomendamos evaluar en forma paralela los aspectos personales que influyen en la gestión, lo cual podría ser desarrollado como segunda parte del trabajo presentado.

DEL TRABAJO (GENERALES)

Un segundo grupo, son las recomendaciones generales del trabajo, las cuales hacen referencia a cómo se entregará la herramienta propuesta para darle un uso real, y también al desarrollo de un dominio complementario que permita finalmente lograr medir todas las áreas relacionadas con el microempresario.

USO Y ACCESO

La herramienta finalizada ha sido desarrollada con el fin de realizar un aporte a la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, por ésta razón, se ha determinado que sea el departamento de Responsabilidad Social Universitaria (NexoRSU) quien se haga responsable de su difusión a todas aquellas instituciones que se relacionan con la micro y pequeña empresa, brindándoles apoyo y/o entregándoles algún beneficio que les permita mejorar uno o varios de sus ámbitos de gestión. Por lo tanto, es fundamental culminar la siguiente etapa de difusión y entrega de la herramienta, para lograr la principal motivación de las alumnas que ha sido realizar un impacto real a la sociedad.

SÉPTIMO DOMINIO

De las reuniones con las instituciones calificadas como potenciales usuarios, no sólo se logró determinar los usos que podían darle al instrumento y las necesidades básicas que el instrumento desarrollado debía considerar, sino que además se identificó un denominador común entre los empresarios, que influye directamente en la gestión empresarial, pero no se sabe en que cantidad afecta y además no existe instrumento público asociado a la gestión que lo mida. El denominador común mencionado es el gen emprendedor, que considera las características o competencias personales propias del empresario. Es por esta razón, que se ha propuesto como continuación del presente trabajo, desarrollar un séptimo dominio, que considere los factores mencionados, de tal manera de lograr desarrollar y mejorar, no sólo los aspectos tangibles del negocio, sino que además, lograr premiar y acentuar competencias personales del emprendedor.

Finalmente, cabe destacar, que las recomendaciones expuestas se presentan con el fin de facilitar el uso y proponer cursos de acción posteriores al desarrollo del trabajo, por lo tanto no son de carácter obligatorio.

EVALUACIÓN GLOBAL

Debido a que la herramienta desarrollada sólo permite realizar evaluaciones individuales por empresa, se hace necesario crear una función complementaria que entregue información comparativa entre empresas, con el objetivo de permitir que las instituciones de apoyo tengan un ranking de sus empresas, que les permita tomar decisiones objetivas al momento de entregar recursos según criterios propios.

CONCLUSIONES

La principal conclusión obtenida del presente trabajo es la Herramienta de Diagnóstico de la Calidad de la Gestión de la Micro y Pequeña Empresa, la cual ha sido entregada de forma anexa en un archivo Excel. Se debe tener en consideración, que ésta responde a objetivos planteados en el seminario de tesis previo, donde se recopiló toda la información necesaria para desarrollar los criterios a evaluar, pero el modelo en sí, listo para ser presentado al usuario final, está basado en lo que las alumnas, en base a entrevistas en profundidad con las instituciones calificadas como usuarios, han determinado que es un instrumento apropiado para medir la gestión empresarial.

Dentro de las instituciones calificadas previamente como potenciales usuarios, se encontraban Cooperativas, Instituciones Gubernamentales, Fundaciones sin fines de lucro e Instituciones Bancarias, sin embargo se incluyó un quinto grupo denominado Otros, que contempla las Municipalidades y las Instituciones de Educación Superior, las cuales presentan un potencial desarrollo en relación al fomento de la micro y pequeña empresa. Además, éstas en su mayoría, no cuentan con las herramientas para poder evaluar y dar seguimiento a sus beneficiados, por lo tanto, el instrumento presentado no sólo significa un gran aporte para su gestión, sino que además reafirma el objetivo principal de querer entregar un producto que implique un real impacto a la sociedad.

En relación al beneficiario final, la actual clasificación de micro y pequeña empresa, agrupa a empresas que comparten un similar nivel de ventas, pero que presentan entre ellas grandes brechas en su nivel de gestión, que viene determinado por los estudios y por la experiencia en el negocio de los empresarios. Además, de las reuniones con las instituciones calificadas como potenciales usuarios, se concluyó que la micro y pequeña empresa presentaban grandes diferencias, por lo que al ofrecerles una herramienta para ambos grupos, siempre se hizo hincapié en que sólo se debía abarcar a uno. A partir del testeo de la etapa 2, donde consultores aplicaron la herramienta a micro y pequeños empresarios, se concluyó que sólo el sub tramo 3 (de 600,1 hasta 2.400 UF) de la micro empresa tenía un desarrollo en su gestión que podía ser evaluado con el instrumento presentado. Por lo tanto, el beneficiario final serán microempresas del sub tramo 3 y pequeñas empresas en todos sus tramos (de 2.400, 1 hasta 5.000 UF).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DIVISIÓN DE CONTROL DE GESTIÓN, MINISTERIO DE HACIENDA. Metodología Evaluación de Impacto. [En línea]
<www.dipres.gob.cl/control_gestion/evaluacion_impacto/metodologia_impacto.pdf>
- FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS, UNIVERSIDAD DE CHILE. María Aravena, Camila Fara y Victoria Torres, asesoradas por las profesoras Nicole Pinaud y Gabriela Valenzuela. Creación de una Herramienta de Diagnóstico para la Micro y Pequeña Empresa. Enero 2012.
- MICROSOFT EXCEL. [En línea] <<http://www.todoexpertos.com/categorias/tecnologia-e-internet/software-y-aplicaciones/microsoft-excel>>
- SERCOTEC. Diseño de Herramientas Diagnósticas para efectuar selección de Empresas y Emprendedores que opten a Capitales Semilla entregados por el Servicio de Cooperación Técnica. Universidad del Desarrollo. Diciembre 2010.

Entrevistas en Profundidad

- Gonzalo Apablaza, Director Ejecutivo, Construyendo Mis Sueños. Fecha: 15 de Mayo de 2012, Campus Beaucheff, Universidad de Chile. <gapablaza@construyendomisueños.cl>
- Andrea Bettosini, TechnoServe. Fecha: 15 de Mayo de 2012, Av. Gral. Bustamante 30, of. 61, Providencia. <abettosini@tns.org>
- Freddy Carrasco, Director, Casona del Maipo. Fecha: 14 de Mayo de 2012, Isla de Maipo. <freddyleonardo@gmail.com>
- José Curilén, Jefe de Proyecto, Cámara de Comercio Mapuche. Fecha: 25 de Mayo de 2012, San Francisco 397, Santiago Centro. <jecurilen@gmail.com>
- Christian Delso, SEREMI de Economía. Fecha: 11 de Mayo de 2012, Alameda 1449, Torre 2, Piso 11, Santiago Centro. <cdelso@economia.cl>

- Marcos Gallardo, Gerencia de Programas, SERCOTEC. Fecha: 8 de Junio de 2012, Huérfanos 1117, Piso 9, Santiago Centro. <mgallardo@sercotec.cl>
- Francisco Lagos, Ejecutivo, CORFO. Fecha: 29 de Mayo de 2012, Matías Cousiño 150, Piso 2, Santiago Centro. <flagos@corfo.cl>
- María José Paredes, Jefe de Operaciones, INDAP. Fecha: 22 de Mayo de 2012, Av. Portales 3396, Estación Central. <mparedes@indap.cl>
- Raúl Perry, Gerente de Redes, Emprande Microfinanzas. Fecha: 11 de Mayo, Teatinos 251, of. 302, Santiago Centro. <raul.perry@emprendemicrofinanzas.cl>
- Diego Rivera, Coordinador Nacional, Fomento Productivo Un Techo Para Chile. Fecha: 15 de Mayo de 2012, Departamental 440, San Joaquín. <diego.rivera@untechoparachile.org>
- Juan Cristóbal Romero, Gerente General, Fondo Esperanza. Fecha: 25 de Mayo de 2012, Arica 3829, Estación Central. <jcromero@fondoesperanza.cl>
- Marcelo Sánchez, Director Regional, SERCOTEC. Fecha: 17 de Mayo de 2012, Huérfanos 1147, Santiago Centro. <marcelo.sanchez@sercotec.cl>
- Carolina Sepúlveda, Directora, CreeME. Fecha: 9 de Mayo de 2012, Campus Andrés Bello, Universidad de Chile. <carolinasepulveda@ug.uchile.cl>
- Claudia Soto, Capacitación, Casa del Emprendedor Municipalidad de Santiago. Fecha: 25 de Mayo de 2012, Monjitas 755, Santiago Centro. <csotog@munistgo.cl>
- Sergio Urrutia, Director Escuela de Ingeniería de Ejecución en Administración de Negocios, Universidad Central. Fecha: 30 de Mayo de 2012, San Ignacio, Torre A, Piso 3, Santiago Centro. <smurrutia@ucentral.cl>
- Marianela Valenzuela, Programa Mujer Jefa de Hogar La Florida. Fecha: 25 de Mayo de 2012, Av. Vicuña Mackenna 7633, La Florida. <marianela.valenzuela@laflorida.cl>
- Felipe Vergara, Gerente de Crédito, Fundación BanIgualdad. Fecha: 22 de Mayo de 2012, Orrego Luco 0140, Providencia. <fvergara@banigualdad.cl>

ANEXOS

ANEXOS CAPÍTULO I

Anexo 1.1: Cuestionario para Instituciones

Cuestionario para Aplicación a Instituciones

Tesis Otoño 2012

Este cuestionario tiene por objeto recopilar información exclusivamente para fines docentes, en particular para el desarrollo del seminario de tesis denominado *“Desarrollo y aplicación de un instrumento de diagnóstico de la microempresa”*.

Agradecemos de antemano su buena voluntad, tiempo y colaboración brindada.

1. ¿Qué relación tiene su organización con la MIPE?

2. ¿Cuáles son las condiciones que deben cumplir las empresas para participar en su organización?

3. ¿Cómo selecciona a las empresas?

4. ¿Quién es el encargado de seleccionar? (Señalar profesión y cargo)

5. ¿Cada cuánto tiempo realiza evaluaciones a las empresas beneficiadas y a cuántas le aplica dicha evaluación?

6. ¿Qué impacto busca tener con su aporte?

7. ¿Cómo mide aquel impacto?

8. ¿Qué información le interesa conocer de la MIPE a apoyar? Marque con una X.

Gobierno empresarial y Estrategia	
Administración y Contabilidad	
Personas	
Modelo de negocios	
Procesos	
Medición, Análisis y Desempeño	

9. ¿Utiliza alguna herramienta propia o de un tercero para seleccionar a las empresas beneficiadas?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Cuál?

10. ¿Utiliza alguna herramienta propia o de un tercero para medir el impacto generado en las empresas beneficiadas?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Cuál?

11. ¿Le interesaría utilizar una herramienta de evaluación de las artes de la gestión (ex ante y ex post)?

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Por qué?

12. ¿Estaría dispuesto a pagar por este instrumento? Marque con una X.

Sí	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

¿Cuánto?

13. Datos institución

Nombre

Territorio que atiende (comunas)

Anexo 1.2: Clasificación de las Empresas en Chile

Definición general de tamaño	Ventas anuales (UF)
Microempresa	De 0,1 a 2.400
Pequeña empresa	De 2.401 a 25.000
Mediana empresa	De 25.001 a 100.000
Gran empresa	Superior a 100.001

Fuente: Clasificación Servicio de Impuestos Internos (SII)

Anexo 1.3: Clasificación de las MIPE según Nivel de ventas en Sub-tramos

MIPE	Ventas Anuales en UF
Microempresa	
Sub-tramo 1	De 01-200
Sub-tramo 2	De 200,1 hasta 600
Sub-tramo 3	De 600,1 hasta 2.400
Pequeña empresa	
Sub-tramo 4	De 2.400,1 hasta 5.000
Sub-tramo 5	De 5.000,1 hasta 10.000
Sub-tramo 6	De 10.000,1 hasta 25.000

Fuente: Clasificación de sub-tramos de SII

ANEXOS CAPÍTULO II

Anexo 2.1: Ventas y empleados de empresas evaluadas

	Vta. Mensual	Empleados	Vta. Anual UF	Sub tramo
CreeME 1	\$7.000.000	9	3.717	PE 4
CreeME 2	\$400.000	3	212	ME 2
CreeME 3	\$1.000.000	4	531	ME 2
CreeME 4	\$300.000	5	159	ME 1
CreeME 5	\$18.000.000	5	9.558	PE 5
CreeME 6	\$200.000	1	106	ME 1
CreeME 7	\$5.800.000	1	3.080	PE 4
CreeME 8	\$800.000	4	425	ME 2
CreeME 9	\$800.000	3	425	ME 2
CreeME 10	\$7.500.000	6	3.982	PE 4
Clínica 1	s/d	1	s/d	s/d
Clínica 2	s/d	1	s/d	s/d
Clínica 3	s/d	1	s/d	s/d
Clínica 4	s/d	1	s/d	s/d
La Florida 1	s/d	1	s/d	s/d

Fuente: Elaboración propia

Simbología:

ME 1: Microempresa Sub tramo 1 (de 0,1 hasta 200 UF)

ME 2: Microempresa Sub tramo 2 (de 200,1 hasta 600 UF)

ME 3: Microempresa Sub tramo 3 (de 600,1 hasta 2.400 UF)

PE 4: Pequeña empresa Sub tramo 4 (de 2.400,1 hasta 5.000 UF)

PE 5: Pequeña empresa Sub tramo 5 (de 5.000,1 hasta 10.000 UF)

s/d: sin datos

Anexo 2.2: Evaluación General del Instrumento

Construyendo Mis Sueños

Análisis General: El instrumento en general es una buena métrica para evaluar el impacto de distintos cursos o sucesos en un empresario, pero demanda una cantidad de horas hombre capacitada que instituciones sin fines de lucro o emprendimientos sociales no siempre disponen como recurso. Por otro lado, sin embargo, la micro y pequeña empresa son mundos completamente distintos y dentro de la clasificación de microempresa existen distintas categorías que hace pensar que el instrumento puede ser muy general o no aplicable a la hora de medir impacto, pues bien medir con la misma métrica a realidades completamente distintas no es óptimo. Por último destacar que el instrumento no es cercano a la realidad, más bien es muy teórico, teorías que pueden tener de sustento hipótesis que no se cumplen en lo cotidiano o no son lo más relevante al final del día, además se deja de lado que un Emprendedor sepa algo en la práctica pero sin necesariamente saber que hay un término asociado en la parte teórica quitándole puntaje en la evaluación.

Análisis Particular: Se recomienda que los ponderadores no sean “fijos” sino más bien se adapten a los distintos rubros existentes, pues en cada uno pueden tener un valor más determinante a la hora de decidir si una empresa es exitosa o no.

Respecto a las preguntas, se realizan las siguientes sugerencias:

1. Explicar que significa el valor, pues no es una distinción común a todos, pero si lo es su significado.
10. La toma de decisiones con base a un juicio bien fundado son un método existente en la realidad empresarial, utilizado por una gran mayoría de instituciones y no por eso, un mal criterio.
15. y 18. Son preguntas que apuntan a observar si es que existe la distinción del “bolsillo derecho” y “bolsillo izquierdo” en lo que a separación de dineros se refiere, son preguntas que tienen un alto grado de correlación y no agrega valor que estén separadas.
34. Es necesario explicar en la pregunta el concepto PPM.

58. y 63. Preguntas apuntan a un mismo fondo de segmentación por lo cual una de ellas no está generando mayor información.

73. La forma en la cual se explica, no es una forma que lleve a generar un indicador de calidad, por otro lado hay industrias con productos o servicios estandarizados que ya encontraron su óptimo y por tanto, no están en una revisión o mejora continua.

92. y 94. Preguntas que también muestran un alto índice de correlación y pueden ser explicadas en una sola pregunta.

Cámara de Comercio Mapuche

Análisis General: Si el objetivo es caracterizar la empresa desde el punto de vista comercial, y ver si su funcionamiento está acorde a normas ISO, entonces el instrumento me parece bueno, ya que intenta medir lo que queremos saber del sujeto empresario, esto es como esta funcionando la maquina, su estructura, comparada con como debiera funcionar según la experiencia exitosa de otras empresas y de las normativas vigentes para la PYME en Chile. Tal vez agregar en la etapa gobierno, sus vinculaciones con el sector público, si conoce o ha postulado a proyectos público de apoyo a emprendimientos o fondos de fomento.

Desde un punto de vista metodológico, entiendo que el instrumento conlleva un pregunta después del criterio, si es así esa pregunta debiera ser más didáctica y más amigable que el criterio, que en algunos casos es muy lapidario, sin embargo allí se presenta el primer problema que es el de la interpretación de la persona que hace la pregunta, por ejemplo, cómo puedo saber yo como Asociación Gremial, si el empresario tiene claro hacia dónde va con su empresa, esto se podría deducir la gran cantidad de preguntas que hacen en el cuestionario, sobre todo los ítem relacionado con la Estrategia, pero queda a criterio del encuestador si el empresario tiene o no tiene misión y ese no es el punto, el punto es si el empresario sabe hacia dónde va, las razones de ésta decisión, si conoce lo que lo motiva, qué es lo que lo hace levantarse todos los días temprano (incluso sábados) y llegar a su taller para comenzar a trabajar a pesar de todas las dificultades.

Sin embargo, como la idea de preguntarme a nosotros si el instrumento nos es útil, creo que un 50% nos podría servir, tanto para caracterizar a la empresa y saber si está funcionando en regla, pero no me entrega información sobre la motivación del empresario, tampoco me entrega información sobre las dificultades que afronta día a día y en que le podemos colaborar. Tampoco

permite conocer sus necesidades personales, que son diferentes a saber que no tiene, es importante saber su autodiagnóstico tanto de su empresa como de su entorno, cuales son las complejidades que le aquejan y como las resolvería.

Necesito saber cómo lo tratan los bancos, por ejemplo si le gustaría o tiene idea de trabajar en cooperativa o pedir crédito en otras instituciones, por ejemplo de microcréditos. Necesito saber si dedicaría tiempo a la vida gremial y que le pediría a un gremio o una Cámara de Comercio, es decir necesito saber cómo enfrenta las complejidades del entorno y como reduce estas complejidades.

Muchas pequeñas empresas no cuentan con información clave y de punta, que si al manejar esta información, acelerarían sus procesos y ganarían tiempo y darían saltos cualitativos, ahora para acceder a esta información es necesario contar con el canal de información claro, seguro y confiable. Frente a esto, necesitamos saber como la pequeña empresa se informa hoy en día, pero es mucho más importante saber porque no se informa de la información que otros se informan y que les ha reportado muchas utilidades, que requieren para esto y que valor le asignan a este proceso y que puedo hacer yo como Cámara para colaborar en esto. Este indicador lo vi en su instrumento.

Otro punto que interesa es conocer su historial, como comenzaron y que dificultades específicas enfrentaron y que cosas no volverían hacer, y que ellos piensan que fue un error, en que se cayeron, y que aprendieron de esto, esta materia es muy importante para nosotros ya que reconocemos la madurez del empresario y entrega pistas para entregárselas a otros.

Finalmente pensamos que si bien es cierto es bueno tener una radiografía de la empresa y su gestión, es mejor saber las causas de esta situación entregadas por el propio afectado.

Anexo 2.3: Herramienta Final

I. DOMINIO: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA

I.1 SUBDOMINIO: ESTRATEGIA

1. La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del valor que otorga a sus clientes.	Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.	Conoce su valor agregado, pero no sabe cómo definirlo y resaltarlo correctamente frente a la competencia.	La propuesta de valor está definida (conocida o escrita) correctamente y la empresa sabe cómo resaltarla con los productos/servicios que ofrece.

2. Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrezco? ¿A quién(es)? Y ¿Cómo ofrezco? (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción de la Misión de la Empresa (desconoce el concepto).	Tiene noción de la razón de ser de la empresa, pero no se encuentra establecida concreta y correctamente.	Existe misión, pero no responde a todas las preguntas, o bien, no representa correctamente la razón de ser de la empresa.	Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las preguntas qué, a quién y cómo.

3. Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción de la Visión de la empresa.	Tiene noción del objetivo final de la empresa, pero no tiene claridad de su proyección futura, por lo que no tiene definida la visión de la empresa.	Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien, no es posible cuantificarla, por lo que no está correctamente establecida.	Existe visión (conocida o escrita) correctamente definida, acorde al negocio, estableciendo horizonte temporal e indicadores cuantificables.

4. Se han determinado objetivos claros (medibles y alcanzables) de corto y mediano plazo para lograr la planificación estratégica. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existen metas ni objetivos claros en el corto ni en el mediano plazo, que permita alcanzar la propuesta de valor.	Existen objetivos de corto plazo, no así de mediano plazo acordes a la estrategia establecida, ni cuenta con metas claras para medirlos.	Existen objetivos de corto y mediano plazo, pero son difíciles de cuantificar o bien no se han cuantificado aun por parte de la empresa.	Existen objetivos de corto y mediano plazo, medibles y alcanzables que acercan al cumplimiento de la estrategia y por ende de la misión y visión de la empresa.

5. Se realizan planes de acción claros, los cuales muestran qué se realizará, a través de qué mecanismos, y con un horizonte temporal determinado, para alcanzar las metas. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se establecen planes de acción para conseguir las metas establecidas, más bien se espera que las “cosas mejoren” sin tomar mayor acción.	Establece planes de acción, pero no están claramente definidos, vale decir, no estipulan los mecanismos y/u horizonte temporal para lograrlos.	Se establecen correctamente los planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, pero no se controla el cumplimiento de éstos.	Se establecen planes de acción para el cumplimiento de metas y objetivos, de los cuales se controla en forma constante su cumplimiento.

6. El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el impacto social externo e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No está al tanto, ni se preocupa del impacto social que genera el negocio, por lo que no está establecido en una estrategia.	Está en conocimiento del impacto que genera pero no lo considera en el desarrollo de su estrategia.	Realiza ajustes en el desarrollo de la estrategia para evitar un impacto negativo socialmente, pero no está concretamente incorporado en la estrategia.	Está al tanto del impacto social que genera, considerándolo en el desarrollo de la estrategia en el mediano/largo plazo, estableciendo políticas y realizando planes de acción claros para mejorar la relación Empresa-Entorno.

7. El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el *medio ambiente* en cuanto a la utilización responsable de los recursos disponibles, y el manejo de desechos contaminantes.(*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La estrategia no considera la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y menos, su impacto en el medio ambiente, en cuanto a la utilización de los recursos y manejo de desechos de manera responsable.	La estrategia contempla el mediano/largo plazo del negocio en su desarrollo, pero no incorpora, como principio, la utilización y manejo responsable de los recursos y los desechos.	Existe una estrategia empresarial de mediano/largo plazo que incorpora la utilización responsable de algunos recursos o manejo de desechos, pero no se han considerado todos aquellos recursos críticos necesarios.	El desarrollo de la estrategia apunta a generar sostenibilidad en el mediano /largo plazo del negocio, considerando además que éste no afecte e/o impacte negativamente al medio ambiente, utilizando y manejando responsablemente sus recursos y desechos.

8. Se consideran distintos escenarios en la planificación estratégica formal de la empresa que le permite enfrentar posibles contingencias. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No considera cambios en los agentes del mercado que podrían afectar su estrategia, y cumplimiento de objetivos.	Considera en su planificación estratégica solo los cambios por estacionalidad o fechas importantes, u otro escenario de manera superficial.	Incorpora en la planificación de la empresa, algunos de los cambios en los actores del mercado que pueden influir en su desempeño, pero no periódicamente.	Toma en consideración distintos escenarios, que podrían influir en el desempeño de la empresa, y los incorpora periódicamente para enfrentar posibles contingencias.

I.2 SUBDOMINIO: TOMA DE DECISIONES Y COHERENCIA

9. Las decisiones son tomadas con información objetiva del mercado, clientes e historial (experiencia) de la empresa/emprendedor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario frecuentemente evita tomar decisiones, y cuando se ve forzado a hacerlo, no considera las oportunidades ni barreras del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia de la empresa/empresario, sin incorporar información del mercado relevante que podría afectar el desempeño.	Se toman decisiones en base a la experiencia del empresario y superficialmente con algunos aspectos de la información del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia del empresario y de la información relevante del mercado y clientes.

10. La toma de decisiones se encuentra sujeta a la planificación estratégica de la empresa, atendiendo a objetivos prioritarios y otros que les secundan. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se consideran los objetivos de corto y mediano plazo en el momento de tomar decisiones, por lo tanto no existe coherencia entre lo que se hace y lo que se quiere lograr.	Se consideran los objetivos de corto plazo al momento de tomar decisiones, dando prioridad a los más importantes para el negocio, obviando decisiones que tengan directa relación con la planificación estratégica de mediano plazo.	Se consideran los objetivos de corto y mediano plazo para la toma de decisiones pero no se priorizan las decisiones acorde al presupuesto de la empresa o las prioridades estratégicas de ésta.	Se consideran los objetivos de corto, y mediano plazo, así como también se prioriza de acuerdo a la importancia, presupuesto de la empresa y la prioridad estratégica que tienen dichas acciones en la empresa.

II. DOMINIO: ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD

II.1 SUBDOMINIO: ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

11. El empresario es capaz de transmitir los objetivos y estrategia de la empresa hacia el resto de los trabajadores, a modo de generar un sentido común y de pertenencia a la organización.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de los objetivos y estrategia de la empresa que permita al empresario transmitir al resto de la organización.	Solo el empresario es quien conoce los objetivos y estrategia de la empresa, acotando el conocimiento y eficiencia de la misma.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, sin embargo éstos no logran generar sentido común ni de pertenencia en todos los miembros de la organización.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, generando sentido común y de pertenencia en todos los miembros de la organización.

12. Existen canales, formales e/o informales, mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora de los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no genera canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora continua de la empresa.	Si bien no existen canales claros de comunicación que permitan recibir ideas, críticas o posibilidades de mejora por parte de los trabajadores, estos igualmente transmiten sus opiniones informalmente al dueño de la empresa, el cual las escucha pero rara vez considera dentro de los planes de mejora de la empresa.	Existen canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias, pero éstas no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones con frecuencia.	Existen canales mediante los cuales los empleados pueden dar a conocer opiniones y sugerencias que pueden llevar a una mejora de los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.

13. El administrador/dueño planifica, asigna y organiza los recursos con los que cuenta la empresa, para alcanzar los mejores niveles de productividad. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de como planificar, asignar y organizar los recursos para obtener mejores niveles de productividad.	El administrador/dueño o asigna y organiza los recursos sin una planificación previa, de acuerdo a las situaciones del momento, por lo que no se logra un incremento en la productividad.	Se planifican y asignan los recursos, pero no están correctamente organizados para lograr alcanzar mejores niveles de productividad, o bien, no cuentan con escalas para medirlos.	Se planifican, asignan y organizan los recursos de manera correcta, lo que permite obtener mejores niveles de productividad, observables y medibles.

II.2 SUBDOMINIO: CONTABILIDAD FINANCIERA

14. Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El patrimonio de la empresa y del empresario no se encuentran separados, por lo que el dueño no tiene conocimiento de los gastos que corresponden a la empresa y los que corresponden a sus gastos personales.	Existe separación de gastos, sin embargo esto no es respetado frecuentemente, utilizando dinero de la empresa para gastos personales y viceversa en reiteradas ocasiones.	Los patrimonios de la empresa y dueño se encuentran separados, pero no logra tener claridad de cuanto porcentaje de los gastos básicos (luz, agua, gas, internet, etc.) corresponden a la empresa y cuales al empresario.	Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.

15. Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma regular (costos relevantes). (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realiza registro de los costos de la empresa.	Existen planillas de información bien desarrolladas, pero éstas solo incorporan costos directos. Los costos indirectos son obviados en la contabilidad de la empresa.	Existen planillas de información que registran los costos directos e indirectos de fabricación, pero éstas no se actualizan regularmente.	Existen planillas de información donde se registran los costos directos e indirectos de fabricación de forma constante.

16. Existen planillas de manejo de información, ya sean hechas en papel o de forma digital, donde se registran todas las ventas o ingresos de la actividad empresarial de forma regular y sin omisión. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realiza registro de las ventas de la empresa.	Existen planillas de información que registran las ventas, pero éstas no están bien definidas, obviando datos importantes y además no se registran todas las ventas efectuadas.	Existen planillas de información que registran ventas, correctamente definidas, pero no son registradas todas las ventas de forma constantes, sin omisión.	Existen planillas de información donde se registran todas las ventas cada vez que se realizan, sin omitir u obviar nada.

17. Se ha determinado el sueldo empresarial (fijo y/o variable) del dueño, el cual es respetado mes a mes, como cualquier otra remuneración. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario no tiene establecido su sueldo empresarial, realizando retiros de la empresa según sus necesidades.	El empresario establece su sueldo, sin embargo, en la práctica, no se rige por este para realizar los retiros ni los respeta mes a mes.	El empresario establece sueldo empresarial, pero no todos los meses puede cumplir con el retiro de dicho monto establecido por falta de liquidez.	El empresario determina correctamente su sueldo, el cual se respeta mes a mes, sin excepciones.

18. Está determinado el capital de trabajo (o caja chica), con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones y éste es actualizado periódicamente. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.	Se define capital de trabajo, pero este no incluye aspectos importantes tales como el desfase entre el pago a proveedores y el de clientes a la empresa.	Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no se actualiza cuando ocurren cambios en costos o en la demanda.	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente.

19. Se lleva un registro de los retiros de productos/servicios y las mermas ocurridas mes a mes, ya sea de manera digital o en papel. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se conocen las mermas, ya que no se lleva un registro de productos/servicios producidos.	Se lleva registro de los productos, sin embargo se desconoce la cantidad de mermas, en cantidad y dinero.	Existe registro de los productos/servicios, pero éste no es actualizado con frecuencia, por lo que las mermas podrían estar subvaloradas.	Se lleva un registro de retiro de productos y mermas ocurridas mes a mes, ya sea en digital o papel.

20. La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no posee un plan de cuentas.	La empresa no posee un plan de cuentas completamente desarrollado. Solo se han identificado costos e ingresos, sin tener un mayor nivel de detalle respecto de éstos.	La empresa posee un plan de cuentas, donde se encuentran asignados claramente los costos, se ha clasificado la procedencia de los ingresos, etc. Sin embargo, no todas las cuentas se registran, por desconocimiento o conveniencia.	La empresa posee un plan de cuentas, donde registra todos los costos, separados por su naturaleza, ingresos, etc.

21. Se planifican las inversiones que deben realizarse en la empresa, incluyendo las que corresponden a recambio de activos fijos, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se tiene claridad ni menos se planifican las inversiones que debe realizar la empresa.	Las inversiones se realizan de forma espontánea, sin una planificación previa, según la urgencia. Además no se considera el recambio de activos fijos.	Se planifican las inversiones que debe realizar la empresa, sin embargo no se incluyen las alternativas de financiamiento o plazos para realizarlas.	Se planifican todas (incluye recambio de activo fijo) inversiones que deben realizarse en la empresa, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.

II.3 SUBDOMINIO: CUMPLIMIENTO DE LAS NORMATIVAS LEGALES

22. La empresa se ha formalizado, ya sea mediante constitución como empresa familiar o persona jurídica, cumpliendo con la reglamentación y pasos como registro de sociedad, publicación de ésta, registro del RUT, etc., ante los organismos correspondientes (SII, Registro Civil, Notaría, Diario Oficial, etc.).(*)		
No	Parcialmente	Si
23. La empresa realiza el timbraje de documentos cada vez que sea necesario (boletas, facturas exentas y no exentas). (*)		
No	A veces	Si
24. En el caso de ser requerido, se cuenta con resolución sanitaria otorgada por SEREMI de salud. (*)		
No	No se encuentra actualizada	Si
25. Se cuenta con patente comercial regularizada (semestral o anualmente). (*)		
No, nunca ha tenido	Se encuentra vencida	Si, tiene patente
26. La empresa no posee una sanción tributaria reciente. (*)		
Posee sanción tributaria en los últimos 6 meses.	La empresa posee sanción en los últimos 12 meses.	La empresa no posee sanciones en los últimos 12 meses.
27. Mantiene pagos de proveedores al día. (*)		
Mayormente atrasados.	Algunas veces	Paga al día acordado.
28. Controla la situación de cobranza hacia sus clientes. (*)		
No	Existe un control informal y /o parcial	Si, existe un procedimiento claro.

II.4 SUBDOMINIO: CONTABILIDAD TRIBUTARIA

29. De acuerdo al sistema de tributación al que se acoge la empresa, ésta lleva todos los libros y requerimientos establecidos por parte del SII. (*)		
No lleva los libros	Sólo algunos	Si, cumple con todo lo establecido.

30. Se realiza el pago del IVA periódicamente. (*)		
No	Irregularmente	Si

31. El pago de IVA se realiza considerando información completa (no existe omisión de ventas para disminuir el valor a pagar). (*)		
No, regularmente se omite información	Ocasionalmente, de acuerdo a la situación de la empresa.	Si, se considera la información completa.

32. La empresa realiza Pago Provisional Mensual. (*)		
No	Ocasionalmente	Si

33. La empresa realiza el pago por concepto de impuesto a la renta. (*)		
No	Ocasionalmente	Si

III. DOMINIO: PERSONAS

III.1 SUBDOMINIO: SITUACIÓN CONTRACTUAL

34. Todos los trabajadores vinculados a la empresa trabajan bajo contrato de trabajo.		
No trabajan con contrato	Sólo algunos	Si trabajan con contrato

35. En caso de existencia de contratos de trabajo, estos se encuentran escriturados y firmados tanto por el empleador como el empleado, con copia para ambas partes.		
No, ninguno está escriturado	Algunos de los contratos se encuentran escriturados	Sí, todos los contratos se encuentran escriturados

36. Al trabajador se le entrega un código de higiene y seguridad cuando se lleva a cabo el contrato, el cual menciona las 10 estipulaciones que se establece en el artículo 10 del código del trabajo.

No	Ocasionalmente	Si
----	----------------	----

37. En caso de que existan menores de edad trabajando, la empresa consta con la autorización de quien está a cargo del menor (según el código del trabajo).

No, nunca	Algunas veces	Sí, siempre
-----------	---------------	-------------

38. Las jornadas de trabajo no exceden la jornada ordinaria establecida de 45 horas semanales

No, normalmente exceden ese tiempo	Algunas veces la exceden	Si, se cumple el tope de 45 horas semanales
------------------------------------	--------------------------	---------------------------------------------

39. La empresa tiene libro de registro de asistencia de los trabajadores al día.

No tiene libro de registro de asistencia	Tiene, pero se registra ocasionalmente	Si
------------------------------------------	----------------------------------------	----

40. Las remuneraciones se pagan de acuerdo a lo estipulado en el contrato, incluyendo las cotizaciones previsionales.

No	Algunas veces	Si
----	---------------	----

41. Se realiza el pago de horas extras en más de un 50% de lo equivalente a una hora de jornada normal.

No	Ocasionalmente	Si
----	----------------	----

42. Si existen 5 o más trabajadores en la empresa, ésta se encarga de llevar un libro auxiliar de remuneraciones timbrado por el SII.

No se tiene éste libro	Solo algunas veces se registra la información.	Sí, se lleva el registro en este libro
------------------------	------------------------------------------------	----------------------------------------

III.2 SUBDOMINIO: INTEGRACIÓN DE PERSONAL

43. El administrador/dueño tiene claridad de las tareas que se deben realizar, para cumplir con los objetivos organizacionales, existiendo la flexibilidad en los cargos si es que fuese necesario. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.	Se conocen las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no se ejercen todas por distintos motivos.	Se conocen las tareas que se realizan, sin embargo no existe la flexibilidad dentro de la organización para que distintas áreas se apoyen en los momentos que se requiera.	Existe una correcta asignación de las tareas, las que son debidamente cumplidas para alcanzar los objetivos con flexibilidad en los cargos cuando es necesario.

44. Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo y temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa.			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal (fijo y/o temporal).	Existe noción de cómo reclutar y seleccionar personal, pero el criterio varía según la situación en la que se encuentre la empresa.	Existen mecanismos de reclutamiento y selección de personal, pero no son utilizados con frecuencia.	Existen y se utilizan mecanismos establecidos de reclutamiento y selección de personal, acordes a los requerimientos de la empresa.

45. Existe entendimiento y comunicación empática de forma recíproca, entre empresario y trabajadores de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe relación entre el empresario y los miembros de la organización.	Existe una escasa relación entre trabajadores y empresario.	Generalmente el empresario y sus trabajadores mantienen comunicación y relación empática.	El empresario mantiene un buen entendimiento y una comunicación con sus empleados altamente desarrollada, empática y facilitadora para la resolución de conflictos, u otro.

46. En el caso de que se integra un familiar a la empresa, el empresario se asegura que la persona esté capacitada para cumplir las labores del puesto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El empresario no considera cuan capacitados están los familiares que trabajarán en la empresa.	Sólo en algunas circunstancias considera superficialmente si los familiares están capacitados para realizar el trabajo	El empresario toma en consideración aptitudes básicas, pero éstas no tienen relación directa con el trabajo que realizará su familiar.	El empresario, se asegura que el familiar que integrará al negocio esté capacitado para cumplir las laborales del cargo asignado.

47. La empresa cuenta con un plan de remuneración, en el cual los sueldos se encuentran correctamente definidos, considerando los valores de mercado y las capacidades del personal.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones donde se establezcan los sueldos para cada cargo, ya sea de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, a las exigencias del cargo, a la comparación con el mercado, u otro	Si bien la empresa no cuenta con un plan de remuneraciones, si se considera el valor de mercado para los sueldos de los trabajadores, o bien las exigencias propias del cargo como referencias para los valores entregados.	La empresa cuenta con un plan de remuneraciones, el cual no siempre es consultado para la contratación de nuevo personal, o bien se encuentra subvalorado o sobrevalorado respecto del mercado.	La empresa cuenta con un plan de remuneraciones, en el cual los sueldos si se encuentran correctamente definidos, considerando valores de mercado, exigencias del cargo, capacidades de la persona y la capacidad de la empresa para cumplir con éste.

48. La empresa cuenta con instrumentos de reconocimiento y estímulos por el buen desempeño y logro de metas.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No cuenta con ningún tipo de instrumento para estimular el desempeño de los trabajadores, más que el sueldo que reciben.	La empresa solo entiende los instrumentos de incentivos como aquellos monetarios, por lo que sólo los plantea cuando la empresa puede llevar a cabo ese gasto.	La empresa tiene claro que los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, pero no siempre se pueden llevar a cabo por limitaciones de tiempo y presupuesto.	Los mecanismos de incentivos para un mejor desempeño son parte importante de la empresa por lo que son parte de la planificación financiera y administrativa de la empresa para cada año.

49. Se han establecido dentro de la administración de la empresa, políticas que permiten proteger a sus miembros, las cuales están ajustadas a las normativas internacionales de los derechos del trabajador.

No	Algunas se encuentran ajustadas.	Si
----	----------------------------------	----

50. Existen identificación y manejo de conflicto.			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se identifican situaciones conflictivas, ni se manejan.	Se identifica el conflicto, y se maneja de forma muy informal y escasa.	Cuando existen conflictos, estos son considerados por la empresa y se trabaja para solucionarlos, sin existir un protocolo o guía para ello.	El conflicto se identifica a tiempo, y se maneja bajo las pautas que la empresa ha establecido, escrituradas o no.

51. Existen ritos o celebraciones internas (aniversarios, navidad, etc.)		
No, nunca.	A veces se realizan.	Si, periódicamente.

III.3 SUBDOMINIO: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

52. La empresa realiza capacitaciones al personal mediante invitaciones a cursos de especialización, talleres de perfeccionamiento, procesos guiados u otros.			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se planifica la capacitación, ni se capacita.	Se considera la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando es estrictamente necesario, para suplir falencias situacionales de corto plazo.	Existen planes para capacitar al personal, pero se implementan con dificultad, ya que no es incorporado en la planificación estratégica.	La capacitación y el desarrollo en el puesto de los trabajadores son esenciales para la empresa por lo que este tema se ve como prioridad y se lleva a cabo periódicamente.

53. El empresario se capacita para mejorar sus habilidades de gestión. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Se considera la capacitación como una actividad innecesaria para el desarrollo personal y de la empresa.	El empresario reconoce la necesidad de capacitarse, sin embargo, considera que el gasto en tiempo y dinero es superior a los beneficios que obtendría de ésta.	El empresario se capacita esporádicamente, cuando es estrictamente necesario.	El empresario ve su propia capacitación como parte fundamental para mejorar la gestión de la empresa, por lo que se capacita constantemente.

IV. DOMINIO: MODELO DE NEGOCIO

IV.1 SUBDOMINIO: PROPUESTA DE VALOR

54. El empresario detecta correctamente las necesidades y/o problemas que intenta satisfacer con su propuesta de valor. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Desarrolla la propuesta de valor en base a sus recursos, sin tener claridad de cuáles son las necesidades de sus clientes.	Conoce las necesidades de los clientes, pero su propuesta de valor no satisface dichas necesidades correctamente.	La propuesta de valor contiene factores que satisfacen necesidades básicas de sus clientes, sin agregar mayor valor.	Su propuesta de valor contiene factores determinantes para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

55. Los productos/servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Los productos/servicios que ofrece no son los adecuados según su propuesta de valor.	Tiene productos/servicios que adquieren conceptos de la propuesta de valor, pero faltan elementos importantes para dar cuenta por completo de ésta.	Los productos/servicios que se ofrecen están en la línea de la propuesta de valor, pero no logran ser percibidos de esta manera por los clientes.	Tiene productos/servicios que se ofrecen dan cuenta de la propuesta de valor de la empresa.

56. La marca e imagen corporativa de la empresa transmiten correctamente la propuesta de valor hacia los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene marca ni imagen corporativa que permitan transmitir la propuesta de valor hacia los clientes.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa, pero no transmiten la propuesta de valor de la empresa.	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite en algunos aspectos la propuesta de valor de la empresa, pero no se distingue completamente la línea del negocio	Tiene marca (registrada o no registrada) e imagen corporativa que transmite correctamente la propuesta de valor de la empresa hacia los clientes.

57. El empresario tiene conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor, tomándolo en consideración en sus planes de acción para generar mayor valor. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No conoce a sus competidores.	Conoce a sus competidores, pero no está al tanto de su propuesta de valor.	Conoce la propuesta de valor de sus competidores, pero no la considera en sus planes de acción para generar mayor valor.	Tiene conocimiento de la propuesta de valor de sus competidores y lo toma en consideración periódicamente en sus planes de acción, para generar mayor valor.

58. Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe claridad de cuáles son las competencias claves con las que cuenta la empresa.	Se reconocen algunos aspectos diferenciadores respecto a los competidores, pero no se identifican claramente como competencias claves.	Se identifican las competencias claves de la empresa, pero no son potenciadas de manera óptima.	Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa, entendiendo la diferencia concreta de las acciones que generan mayor valor al negocio.

IV.2 SUBDOMINIO: CLIENTES

59. La empresa tiene claramente segmentados y definidos los clientes (usuarios, compradores, influenciadores, etc.) a los que dirige sus productos y/o servicios. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene claridad de quiénes son sus clientes, solo se encarga de producir y esperar que las personas compren sus productos/servicios .	Reconoce algunos aspectos comunes entre sus clientes, pero no logra identificarlos ni definir usuarios, compradores, influenciadores, etc.	Se reconocen los clientes, pero no se utiliza información relevante de estos para satisfacer de mejor manera sus necesidades y dirigir correctamente sus productos y/o servicios.	Se tiene claramente definidos los clientes, usuarios, compradores e influenciadores, lo que permite estar constantemente ocupando esta información para atender sus necesidades cambiantes y dirigir correctamente sus productos/servicios.

60. La empresa cuenta con estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no se preocupa de fidelizar a sus clientes actuales ni potenciales.	Sólo se realizan pequeños esfuerzos en relación al trato con los clientes, pero no se establecen estrategias de fidelización de sus clientes.	Se realizan estrategias concretas de fidelización al cliente, pero éstas no están correctamente dirigidas al grupo objetivo.	La empresa cuenta con las estrategias necesarias y correctas para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales.

61. La empresa ocupa la información sobre el nivel de satisfacción y reclamos para mejorar el producto y/o servicio, y las relaciones con sus clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de la satisfacción del cliente no están dentro del espectro de actividades de la empresa	Se cuenta con algunos sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, pero no son utilizados con frecuencia para mejorar la relación con estos, ni tomar decisiones referentes a este tema.	Se cuenta con sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, utilizados en momentos puntuales, para mejorar el producto y/o servicio ofrecido, pero no para mejorar las relaciones con sus clientes.	Se realizan evaluaciones constantes sobre el producto/servicio ofrecido, que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, y utilizar esta información para mejorar las relaciones con estos.

IV.3 SUBDOMINIO: COMERCIALIZACIÓN

62. Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna. (*)

No	Parcialmente	Si

63. La empresa se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, lo que permite estar más cerca de los clientes y sus necesidades. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se buscan formas de innovar en canales de distribución.	Ocasionalmente se buscan nuevos canales de distribución, pero estos no permiten estar más cerca de sus clientes.	Se buscan nuevos y mejores canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes, pero éstos son llevados a la práctica con escasa frecuencia.	Se busca constantemente innovar en canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes y necesidades. Las alternativas son evaluadas y llevadas a la práctica de forma efectiva.

64. La empresa realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales y captar nuevos consumidores. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no realiza publicidad de sus productos /servicios.	Se cuenta con escasa publicidad, la cual carece de atractivo para sus clientes, y no logra capturar nuevos consumidores.	Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos a sus clientes actuales, pero no logra capturar nuevos consumidores.	La publicidad logra acercar a la empresa con sus clientes y a la vez es atractiva capturando nuevos consumidores.

65. Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos y/o servicios de la empresa con información del mercado y costos asociados. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Los precios se establecen intuitivamente, sin hacer un análisis del precio del mercado o de los costos asociados.	Los precios establecidos toman en consideración solo los de mercado, sin incorporar un análisis de los costos reales de la empresa asociados a los productos vendidos.	Los precios fijados consideran el precio de mercado y los costos directos de producción, pero no incorporan otros gastos que influyen indirectamente.	Los precios establecidos, cumplen con un mecanismo claro de fijación, el cual integra precios de mercado, costos asociados y utilidad por producto.

66. Las personas a cargo del proceso de ventas, son guiadas mediante una estrategia previamente establecida que permite maximizar su alcance e impacto.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe una estrategia establecida que permita maximizar el alcance e impacto en el nivel de ventas.	Existe una estrategia de ventas, pero ésta solo se enfoca en mejorar el impacto con sus actuales clientes, no así para aumentar el alcance, y capturar nuevos consumidores.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar el alcance e impacto, pero la empresa no cuenta con personal adecuado para lograr llevarla a cabo en su totalidad	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar alcance e impacto, con un personal apto para lograr llevarla a la práctica correctamente.

67. La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica que permite captar mayores niveles de atención en los clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe planeación del espacio físico de la empresa, más bien es ocupado aleatoriamente y no como una estrategia para mejorar las ventas.	Mantiene el escenario del local de una forma cómoda para la venta, pero no planifica el espacio físico de forma estratégica para captar la atención de los clientes.	Se realiza planeación del espacio físico, pero éste no es utilizado correctamente como estrategia para mejorar las ventas.	La empresa realiza una planificación del espacio físico del local (sala de ventas, tienda, otro) donde se exponen todos los productos y/o servicios de una forma estratégica para captar mayores niveles de atención en los clientes.

68. Constantemente la empresa realiza nuevas acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos clientes. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realizan acciones promocionales para la retención o captación de más clientes.	La empresa realiza promoción de productos, pero no es efectiva en la mejora de relaciones con clientes, ni en la captación de nuevos consumidores	La empresa realiza acciones promocionales para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos, pero no son actualizadas constantemente.	La empresa realiza nuevas acciones promocionales constantemente para mantener el interés de los clientes actuales, reforzar las relaciones, y atraer a nuevos.

IV.4 SUBDOMINIO: COHERENCIA ENTRE PROPUESTA DE VALOR, ESTRATEGIAS Y CLIENTES

69. La empresa se encuentra en constante proceso de mejora, permitiendo atender mejor a las necesidades de sus clientes, incluso a veces adelantándose a los requerimientos exigidos por éstos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no se renueva continuamente para atender mejor a las necesidades de sus clientes	Se realizan cambios mínimos, pero no son significativos para sus clientes.	Se está en constante búsqueda de nuevas alternativas que mejoren la experiencia de compra del cliente, sin embargo, éstas no se llevan a cabo porque no se cuenta con el tiempo necesario para modificarlos.	La empresa está en constante proceso de mejora, buscando nuevas alternativas y aplicándolas, para mejorar la experiencia de compra de los clientes.

70. Existe una coherencia entre la propuesta de valor de la empresa, y la estrategia de precios que se utiliza. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de precio definida	Tiene una estrategia de precios, pero no es coherente con la propuesta de valor.	Tiene estrategia de precios que se adecua superficialmente a la propuesta de valor, pero no está completamente alineada.	La estrategia de precios es coherente con lo que se expone en la propuesta de valor.

71. La estrategia de promoción es adecuada según la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de promoción definida.	Tiene noción de la estrategia de promoción, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de promoción que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de promoción se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y se lleva a la práctica

72. La estrategia de distribución/plaza es acorde a la propuesta de valor y el segmento al cual se dirige. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene una estrategia de distribución/plaza definida.	Tiene noción de la estrategia de distribución/plaza, pero no está correctamente definida según su propuesta de valor y segmento al cual se dirige.	Tiene estrategia de distribución/plaza que se adecua a la propuesta de valor y segmento de clientes, pero no es llevada a la práctica frecuentemente.	La estrategia de distribución/plaza se adecúa con la propuesta de valor y el segmento de clientes, y es llevada a la práctica.

73. Existe coherencia entre las estrategias de precio, producto, promoción y plaza, que lleven a la empresa a reflejar la propuesta de valor y atraer al segmento de clientes al cual se dirigen. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No tiene estrategias claras que reflejen la propuesta de valor de la empresa.	Tiene algunas estrategias, pero no interactúan entre sí y menos logran proyectar su propuesta de valor hacia el segmento de clientes al cual se dirige.	Tiene estrategias de producto, precio, promoción y distribución/plaza, pero no interactúan entre sí para que reflejen la propuesta de valor de la empresa, y atraigan al segmento de clientes definido.	Tiene estrategias de producto, precio, promoción y distribución/plaza que interactúan y se complementan para hacer reflejar la propuesta de valor de la empresa de manera coherente y atraer al segmento de clientes al cual se dirigen.

IV.5 SUBDOMINIO: RELACIÓN CON PROVEEDORES

74. La empresa cuenta con mecanismos y criterios establecidos para seleccionar a los proveedores de acuerdo a la propuesta de valor de esta. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se cuenta con mecanismos y criterios de selección establecidos que permitan obtener insumos acordes con la propuesta de valor de la empresa.	La empresa selecciona solo en función de precio, obviando otras características tales como calidad, cercanía, descuentos u otras que sean relevantes para el abastecimiento de insumos acorde con la propuesta de valor de la empresa.	Se establecen algunos mecanismos y criterios de selección de proveedores, pero estos no siempre se ajustan a la propuesta de valor ni son cumplidos en la práctica.	Se establecen mecanismos y criterios de selección de proveedores correctamente definidos, y son llevados a la práctica efectivamente.

75. Existe una relación de mediano /largo plazo establecida con los proveedores de la empresa, lo que permita acceder a beneficios en la adquisición de insumos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe relación de mediano/ largo plazo con proveedores. El abastecimiento sucede de acuerdo a las necesidades que surgen en el momento.	Se mantiene una relación de mediano plazo con proveedores aun cuando estos no sean los mejores, por desconocimiento de otras alternativas más convenientes.	Se establece relaciones de mediano/largo plazo con proveedores, sin embargo éstas no se concretan en beneficios en la adquisición de insumos.	Se establece una relación de mediano/largo plazo con la mayoría o totalidad de los proveedores relevantes de la empresa, permitiendo acceder a beneficios en la adquisición de insumos.

76. Dados ciertos estándares de calidad establecidos internamente, la empresa evalúa los insumos que recibe de sus proveedores para analizar la conveniencia de mantener ciertas relaciones, o incorporar nuevas. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no establece ningún criterio para verificar la calidad de los productos de los proveedores.	La empresa tiene sólo una noción sobre el producto final que obtiene de los proveedores.	La empresa cuenta con criterios que le permiten estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramiento y tiempos de entrega establecidos, sin embargo estos criterios se verifican de forma esporádica.	La empresa cuenta con criterios que le permitan estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramiento y tiempos de entrega establecidos. Esta verifica que se cumplan los criterios periódicamente.

77. Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa (tiempos de entrega, ubicación, características del producto, entre otros aspectos relevantes). (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se mantiene ningún tipo de registro sobre los proveedores de la empresa.	Se tiene un registro de proveedores, pero éste carece de algunos aspectos importantes como tiempos de entrega, ubicación, características de productos, etc., y/o no está completado de forma uniforme.	Se mantiene registro de proveedores, pero éste no se actualiza con frecuencia.	Se mantiene un registro detallado y actualizado de los proveedores de la empresa.

78. Existe una planificación y registro respecto del pago a proveedores, tanto para selección como planificación presupuestaria de insumos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe planificación ni registro respecto del pago a los proveedores	Se está en conocimiento de la modalidad de pago a proveedores, pero no se considera en la selección, ni menos en la planificación y presupuesto de insumos	Se registra el pago a proveedores, y en ocasiones se toma en consideración en la planificación de presupuesto y selección de estos.	Existe planificación constante y registro del pago a proveedores, tanto para la selección como presupuesto de adquisiciones

79. Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas de forma constante (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se realizan presupuestos del abastecimiento de materias primas.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, pero estos carecen de datos relevantes y son realizados en espacios de tiempo muy prolongados.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, sin embargo, éstos no son actualizados con frecuencia.	Se realizan presupuestos para el abastecimiento de materias primas, considerando todos los datos relevantes, los cuales son actualizados frecuentemente.

V. DOMINIO: PROCESOS

80. El empresario tiene claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Desconoce cuáles son los recursos y capacidades que generan mayor valor para el negocio.	Sabe que existen recursos y capacidades que generan mayor valor, pero no logra identificarlos concretamente.	Conoce los recursos y capacidades claves pero no tiene claridad de como explotarlos para generar mayor valor.	Existe claridad de los recursos claves en el proceso productivo y la propuesta de valor, potenciados para generar mayor valor.

81. La empresa conoce el tiempo que toma el proceso de producción o de prestación del servicio. Esto le permite realizar acciones en la mejora y optimización de los proceso. (*)			
No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del tiempo que requiere cada parte del proceso de producción.	Se tiene una pequeña noción pero no se toma en cuenta esta información formalmente para el proceso productivo.	Se tiene identificado claramente el tiempo que requiere cada proceso productivo pero está sujeto a cambios constantes.	Se tiene plenamente identificado cada tiempo en los procesos de la producción y se ocupa esa información para los futuros procesos productivos.

82. La empresa tiene claridad respecto del tiempo de producción por unidad de producto o servicio, por lo que conoce cuál es su capacidad máxima dentro de un período establecido. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No existe noción del tiempo para la cantidad determinada a producir diariamente.	La cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio	Se planifica la cantidad diaria a producir pero pocas veces se cumple con el número determinado (ya sea menos o más).	Se planifica y se cumple la cantidad a producir diariamente.

83. La empresa tiene establecidos aquellos procesos posibles de externalizar, de los que ante cualquier contingencia o cambio en la estrategia se podría desprender. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Nunca se ha evaluado la posibilidad de externalizar procesos.	Se ha pensado en el caso de externalización, pero esa decisión se tomaría de forma espontánea en situaciones particulares.	La empresa tiene claras las actividades de las cuales se puede desligar por no pertenecer al negocio central. Sin embargo, llegado el momento, no tendría claridad del momento propicio para realizar esta separación.	Tiene planes de contingencia desarrollados y los contactos necesarios en caso de que se necesite externalizar.

84. Se cuenta con mecanismos de control de algunos de los productos/servicios terminados, que verifican la calidad de forma y fondo de éstos. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
El control de calidad no es una de las actividades que se lleva a cabo en la empresa	Solo se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia, especialmente cuando ha habido reclamos sobre el producto entregado.	Se hace un control de calidad en espacios de tiempo muy prolongados.	Se hace un control de la calidad con frecuencia, verificando que la calidad de la forma y fondo de los productos/servicios otorgados sea óptima.

85. La empresa cuenta con inventarios de materias primas o insumos, así como también de productos finalizados. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No se hace inventario de insumos ni productos terminados.	Solo se realiza inventario de los productos terminados, no así de las materias primas que quedan en stock.	Se mantienen inventarios para tener stock de insumos, pero sin un flujo y control estable.	Se mantienen inventarios de insumos y productos terminados, con un flujo y control constante.

86. Existen indicadores claves para medir el desempeño en los procesos de la empresa. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no tiene identificados los indicadores claves.	La empresa ha identificado algunos indicadores claves, pero no los utiliza constantemente en sus análisis de desempeño.	La empresa ha identificado y utiliza indicadores claves de desempeño. Sin embargo, existen indicadores relevantes que no se han considerado.	La empresa ha determinado correctamente sus indicadores claves para medir el desempeño de los procesos, y los utiliza de manera sistemática.

VI. DOMINIO: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO

87. La empresa tiene un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos o servicios. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La empresa no mantiene un registro de los costos sobre los insumos y tampoco de los márgenes sobre las ventas que hace.	Se registra la información de vez en cuando para tener una noción del desempeño del negocio, sin tener un sistema establecido de registro	La empresa cuenta con un sistema para registrar este tipo de información, pero ésta no es ocupada con frecuencia para tomar decisiones.	La empresa cuenta con un sistema donde se esclarecen los costos sobre todos los insumos y los márgenes asociados a cada producto/servicio que vende, y utiliza esta información para tomar decisiones

88. El empresario conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio de la empresa dentro de determinados periodos, y utiliza esta información para tomar decisiones. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
No conoce ni sabe cómo medir la rentabilidad de cada producto/servicio.	Sabe medir la rentabilidad de cada producto/servicio, pero no utiliza frecuentemente los indicadores y menos los toma en consideración en acciones futuras.	Conoce y mide la rentabilidad por producto/servicio, pero no diferencia cuál es el más rentable, ni sabe cómo utilizar los indicadores para tomar acciones futuras.	Conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio, reconoce cuáles son más rentables y los considera en las acciones presentes y futuras para potenciar y mejorar los resultados de la organización.

89. El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro del espectro de actividades de la empresa, por lo que tampoco es considerado para tomar decisiones.	Se mide el comportamiento de las ventas esporádicamente, y no se analiza ni utiliza la información para tomar acciones necesarias en el futuro.	Se mide y analiza el comportamiento histórico de las ventas pero no se utiliza para tomar acciones respecto a los resultados obtenidos.	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas y se ocupa esta información para tomar decisiones futuras.

90. Se evalúa el desempeño de los empleados en base a metas propuestas, y se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	No existe un sistema claro de evaluación de desempeño de los empleados, que permita conocer, analizar y utilizar esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados, pero no se utiliza esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, utilizando esta información para tomar acciones futuras.

91. Se realizan evaluaciones formales para conocer el grado de satisfacción de los empleados y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	Se realizan evaluaciones de satisfacción a los empleados de manera informal, sin mucha preocupación en el tema.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados, pero no se utiliza dicha información para tomar acciones si es que fuese necesario.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados que trabajan en la empresa y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.

92. Se realizan presupuestos anuales, los cuales son controlados mensualmente, permitiendo realizar y entregar informes de resultados semestral o anualmente. (*)

No Desarrollado	Escasamente Desarrollado	Parcialmente Desarrollado	Ampliamente Desarrollado
Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	Se realizan evaluaciones de satisfacción a los empleados de manera informal, sin mucha preocupación en el tema.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados, pero no se utiliza dicha información para tomar acciones si es que fuese necesario.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados que trabajan en la empresa y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.

ANEXOS CAPÍTULO III

Anexo 3.1: Tutorial de Uso

TUTORIAL DE USO PARA HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO

¿Para qué sirve la herramienta?

Permite obtener información sobre la realidad de la gestión de las artes de la empresa que desee evaluar. Además, está facultada para entregar retroalimentación sobre la evolución de la organización en un período de tiempo. Su diseño fue basado en la principales áreas que componen una empresa estándar, sin embargo es adaptable a la realidad empresarial que desee medir.

Definición del Usuario.

Es recomendable que esta herramienta sea aplicada por una persona que posea conocimiento en gestión de empresa, por la terminología que se utiliza a lo largo de esta. No es necesario que posea conocimientos avanzados de Microsoft Excel, ya que es de fácil y amigable uso.

Indicaciones Generales de Uso.

1. La interfaz es autoexplicativa, por ende, su uso no requiere de una gran preparación, sin embargo se sugiere al usuario un acercamiento previo a su aplicación, para su familiarización con esta.
2. Al abrir la herramienta, el usuario debe seguir el orden de las hojas del archivo Excel, en caso de que vuelva atrás, debe ser cuidadoso con el respaldo de la información que ingrese o modifique.
3. El archivo contiene hojas de distintos colores las cuales cumplen diferente funcionalidad. El detalle de estas a continuación:
 - Las hojas verdes contienen indicaciones para el correcto uso de la interfaz.
 - Las hojas amarillas son las que debe llenar con información sobre la empresa.
 - Las hojas rojas deben ser llenadas según el criterio del usuario que aplique la interfaz.
 - Las hojas moradas contienen los resultados que arrojan las evoluciones.
4. La herramienta solo puede medir a una y sólo una empresa a la vez, por ende, es elemental que el archivo se guarde para cada una de las empresas que se midan de forma independiente.

5. En la hoja “Selección de Dominios” se puede elegir los dominios que desea evaluar y además, se debe señalar si la empresa en estudio corresponde o no a una organización unipersonal.
6. En la hoja “Selección de Ponderadores” el usuario podrá optar por ponderar cada dominio de igual forma, seleccionando la opción “Automático” o bien, entregarle relevancia diferente a cada uno de los dominios seleccionando la opción “Manual”.
7. En la hoja “Evaluación Diagnóstica” y “Evaluación Posterior” el usuario debe ingresar la información sobre la empresa que evalúa. En la primera para diagnosticar y en la segunda para medir la evolución de la empresa en un tiempo que se sugiere no sea inferior a 6 meses.
8. En la hoja “Resultado ED” es donde se arroja el output de la Evaluación Diagnóstica por dominio y el total para la empresa. En esta misma hoja, el usuario tendrá la opción de continuar con el proceso de medición de impacto o bien finalizar el proceso de diagnóstico, para esto deberá responder a la pregunta que se despliegue en la interfaz.
9. En la hoja “Medición de Impacto” es donde el usuario encontrará la información con el contraste de los resultados obtenidos de ambas evaluaciones realizadas. Este se entrega en forma detallada (por criterio evaluado), por área (dominios) y globalmente (empresa general).
10. Se recomienda al usuario poner mucha atención a las hojas verdes, ya que estas contienen información muy importante para el correcto uso y funcionamiento de la interfaz. Además se recomienda estar atento a los mensajes que vayan apareciendo conforme avance en su uso, dado que salvaguardan la información ingresada.