



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

**IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES
PROBLEMÁTICAS DE LAS MIPYMES EN CHILE**

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

**Participantes:
Miska Diban Hollstein
Oscar Riquelme Salinas**

**Profesor Guía:
Nicole Pinaud Verde-Ramo**

Santiago, Chile
2015

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

A todas las personas que participaron e hicieron posible este proyecto.

A quienes participaron en mi formación académica, profesores, compañeros y amigos.

A mi familia por apoyar en todo momento.

Oscar Riquelme Salinas

A mi madre, Mónica Hollstein Cruz, por su amor y protección. Te amo inmensamente.

A mi padre, Antonio Diban Manzur, Q.E.P.D, por acompañarme en mi mente y mi corazón.

A mi amiga y hermana Mayra Palacios, por ser uno de mis pilares fundamentales, gracias por tu apoyo definitivamente excepcional. Te adoro.

A mis amigos incondicionales en esta facultad; Fernanda Carreño, Paula Yaikin, Marcos Winroth y Oscar Riquelme, quienes me han regalado parte de sus días y de su corazón, los quiero infinitamente.

A mi novio, Victor Carvajal, por ser mi inyección de energía y mi contención. Te amo.

Y a todas las personas que contribuyeron a la realización de este seminario.

Con cariño....

Miska Diban Hollstein

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	10
INTRODUCCIÓN	12
OBJETIVOS	14
Objetivo principal.....	14
Objetivos específicos.....	14
METODOLOGÍA	15
Etapa 1: Búsqueda de información	15
Etapa 2: Análisis cualitativo	16
Etapa 3: Análisis cuantitativo	16
CAPÍTULO I: MARCO CONCEPTUAL.....	18
Tamaño de empresas	18
Productividad	19
CAPÍTULO II: VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS	22
H1: La productividad es la base económica para el país, y las MIPYMES aportan de manera significativa al producto	22
Análisis en base al Servicio de Impuestos Internos.....	23
Análisis en base a la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas.....	25
H2: Las MIPYMES son poco productivas.....	29
Fuentes de baja productividad	31
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE ACCESO A RECURSOS CLAVES POR PARTE DE LAS MIPYMES.....	39
Financiamiento.....	39
Fuentes de financiamiento	40
Créditos e instituciones bancarias.....	41

Deudor	44
Destino de los fondos	45
Capacitación.....	45
CAPÍTULO IV: REVISIÓN DE LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN DE LAS MIPYMES	49
Noticias y reportajes de prensa	49
Papers y artículos académicos	54
Entrevistas.....	63
CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE BASE DE DATOS	66
Presentación de las variables de análisis	66
Rubro	66
Problemáticas.....	67
Año	68
Tamaño de empresa.....	68
Análisis de Clínica de Microempresa	69
Análisis por año	69
Análisis por rubro.....	76
Análisis de la compilación de fichas de postulaciones de las empresas...84	
Análisis por tamaño.....	84
Análisis por rubro.....	91
Comparación de resultados entre ambos estudios	98
CONCLUSIONES	101
BIBLIOGRAFÍA.....	103
ANEXOS	107

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

CAPÍTULO I

Cuadro 1.1: Clasificación de las empresas en Chile.....	18
---	----

CAPÍTULO II

Cuadro 2.1: Contribución de los factores al crecimiento anual del PIB (1986-2008) %	22
---	----

Gráfico 2.1: Número de trabajadores, ventas y participación según tamaño de empresa.....	24
--	----

Cuadro 2.2: Comparación de estudios entre la MIPYME y las grandes empresas.....	26
---	----

Cuadro 2.3: Aporte al valor agregado por sector económico y tamaño de empresa	27
---	----

Gráfico 2.2: Productividad laboral por tamaño de empresa	30
--	----

Gráfico 2.3: Productividad relativa en países de América Latina y la OCDE.....	31
--	----

Cuadro 2.4: Fuentes de baja productividad de las empresas	32
---	----

Cuadro 2.5: Organización industrial de las PYMES en países desarrollados y en vía de desarrollo.....	37
--	----

CAPÍTULO III

Gráfico 3.1: Número de fuentes financieras utilizadas durante 2013, según tamaño de empresa.....	40
--	----

Gráfico 3.2: Tipos de fuentes financieras utilizadas durante 2013, según tamaño de empresa.....	41
---	----

Gráfico 3.3: Razones por las que no obtuvo algún crédito durante 2013, según tamaño de empresa	42
--	----

Gráfico 3.4: Principal razón por la cual el crédito solicitado fue rechazado, según tamaño de empresa	43
---	----

Gráfico 3.5: Créditos otorgados durante 2013 a nombre de empresas y personas naturales, según tamaño de empresa.....	44
Gráfico 3.6: Empresas que capacitan según tamaño de empresa y sector.	46
Cuadro 3.1: Proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y no capacitan, según tamaño de empresa.....	47
Gráfico 3.7: Proporción de trabajadores en planta según educación, por tamaño de empresa entre las que capacitan y las que no.....	48
CAPÍTULO IV	
Cuadro 4.1: Los cinco pecados capitales de las PYMES	55
Cuadro 4.2: Variables financieras – contables que influyen en el cierre de las PYMES	59
Cuadro 4.3: Problemáticas de las MIPYMES, según entrevistada.....	64
Cuadro 4.4: Problemáticas de las MIPYMES, según entrevistada.....	65
CAPÍTULO V	
Cuadro 5.1: Comparación de bases de análisis.....	68
Cuadro 5.2: Distribución de diagnósticos por año.....	69
Gráfico 5.1: Principales problemáticas de las microempresas el 2011 en Chile.....	70
Gráfico 5.2: Principales problemáticas de las microempresas el 2012 en Chile.....	72
Gráfico 5.3: Principales problemáticas de las microempresas el 2013 en Chile.....	73
Gráfico 5.4: Principales problemáticas de las microempresas el 2014 en Chile.....	74
Gráfico 5.5: Principales 4 problemáticas de las microempresas del 2011 al 2014 en Chile	75
Cuadro 5.3: N° de empresas por rubro, estudio Clínica de Microempresa	77

Gráfico 5.6: Principales problemáticas del sector Comercio	78
Gráfico 5.7: Principales problemáticas del sector Servicios Empresariales	79
Gráfico 5.8: Principales problemáticas del sector Servicios Personales ..	80
Gráfico 5.9: Principales problemáticas del sector Gastronomía.....	81
Gráfico 5.10: Principales problemáticas del sector Indumentaria	82
Gráfico 5.11: Principales 3 problemáticas de las microempresas por rubro en Chile	83
Cuadro 5.4: Distribución de empresas por tamaño.....	84
Gráfico 5.12: Distribución de problemáticas en la mediana empresa	85
Gráfico 5.13: Distribución de problemáticas en pequeña empresa tramo 2	87
Gráfico 5.14: Distribución de problemáticas en pequeña empresa tramo 1	88
Gráfico 5.15: Distribución de problemáticas en la microempresa	90
Cuadro 5.5: Distribución de empresas por rubro.....	91
Gráfico 5.16: Principales problemas del rubro Comercio	92
Gráfico 5.17: Principales problemas del rubro Servicios Personales.....	94
Gráfico 5.18: Principales problemas del rubro Servicios Empresariales ..	95
Gráfico 5.19: Principales problemas del rubro Gastronomía	96
Gráfico 5.20: Principales problemas del rubro Indumentaria.....	97
Cuadro 5.6: Comparación de las principales problemáticas obtenidas en ambos análisis	100

RESUMEN

Según estudios, las MIPYMES contribuyen entre un 15,4% a un 19,9% del PIB. Del mismo modo, al 2013 las MIPYMES emplean formalmente alrededor del 48% de la población, sin embargo, hay que tener en consideración la gran cuantía de trabajadores independientes que se desempeñan en MIPYMES, lo que implica que estas personas no son medidas dentro de las definiciones formales.

Las MIPYMES son poco productivas en comparación a las grandes empresas; las grandes empresas son 2,5 veces más productivas que las medianas, y 4 veces la productividad media total. Lo anterior se debe a factores exógenos a las firmas e intrínsecos, como las economías de escala, la baja diferenciación entre dueño y gerente, financiamiento más caro, baja inversión en I+D, falta de capital humano avanzado, enfoque al mercado interno y a la organización industrial correspondientes a países en vía de desarrollo.

Es posible que los problemas de gestión de las MIPYMES comprenda principalmente la pérdida de la actividad principal del negocio a medida que éste crece, la carencia de una mirada de largo plazo y de buenos administradores y falencias en los presupuestos, así como también el no desarrollo de una verdadera visión de marketing y deficiencias en actividades claves de producción. Destaca la importancia de la gestión del recurso humano en las empresas de menor tamaño, la cual favorece la

motivación y por ende la productividad; actualmente dichas empresas no capacitan, no consideran el trabajo en equipo y no tienen roles definidos entre colaboradores.

El presente estudio realiza un análisis cuantitativo de dos bases de datos: Diagnóstico de Clínica de Microempresa y Fichas de Postulación a Asesorías FEN. Se observa que dentro del marco de análisis de los diagnósticos de los casos de Clínica de Microempresas, las problemáticas de gestión que se mantienen presentes en mayor proporción en estas firmas son: deficiencias en la estructuras de costos, contabilidad, segmentos de clientes y promoción, resultado que se mantiene relativamente constante para el análisis por rubro.

En el segundo análisis, referentes a las fichas de postulación a asesorías FEN, se mantienen invariantes como problemáticas principales falencias en promoción, fuentes de ingreso, contabilidad, estructura de costo y segmento de cliente. Los resultados varían en algunas problemáticas según sector y tamaño.

Se concluye en ambos análisis, que la falta de conocimientos contables y promoción se posicionan como problemáticas comunes dentro de las MIPYMES.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas cumplen un importante rol en el país, pues con su aporte, ya sea ofertando bienes y servicios o demandando y comprando insumos, constituyen un eslabón determinante en el desencadenamiento de la actividad económica. Sin embargo, la mayor parte de estas empresas tienen problemas de gestión de diversa índoles, las cuales hacen a las firmas de menor tamaño menos productivas.

Por otra parte, gran cantidad de trabajadores en Chile tiene alguna relación con empresas que se desarrollan en el sector de MIPYMES, aportando fuentes de trabajo formal que emplean al menos a la mitad de la fuerza laboral del país.

A lo largo de este seminario se analizarán las distintas problemáticas que han afectado a las MIPYMES en Chile, armando un amplio panorama de las afecciones en temas de gestión.

En primera instancia se estudiarán dos hipótesis que permitirán delimitar la investigación de este seminario. Luego de esto, se analizará el acceso a los recursos claves por parte de las MIPYMES, enfocado especialmente en el financiamiento y la capacitación, considerados vitales para el buen funcionamiento de las firmas. Posteriormente se realizará una investigación exploratoria sobre los problemas de gestión de las firmas. Finalmente se analizarán de manera cuantitativa dos bases de datos; la

primera corresponde a la recopilación de diagnósticos de las problemáticas de microempresas, realizados en “clínica de microempresa”, impartido en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. La segunda fuente de información corresponde a la ficha de inscripción de las empresas postulantes a asesorías de cursos de Nexo RSU, de la misma facultad. El análisis conjunto de ambas bases de datos dejará entrever los síntomas de las problemáticas de gestión y las problemáticas diagnosticadas por los grupos asesores.

OBJETIVOS

Objetivo principal

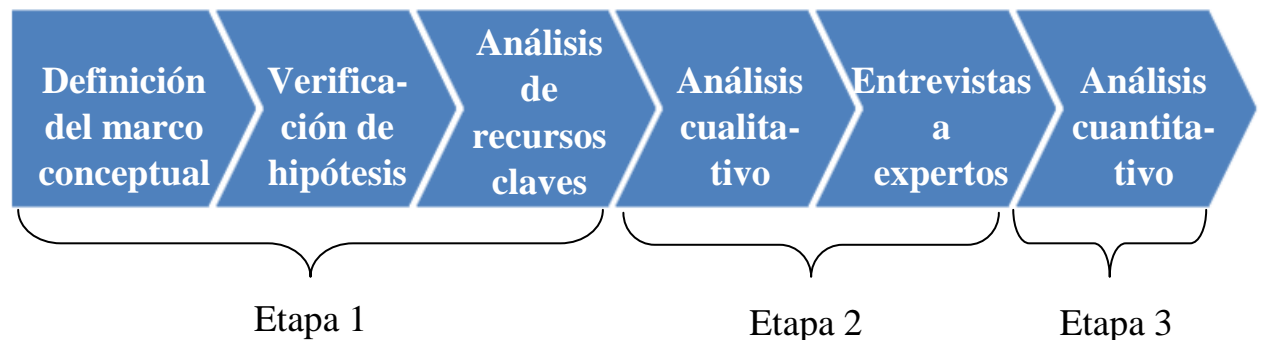
Determinar en base a una extensa investigación exploratoria y análisis cuantitativo, las principales problemáticas de gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas, para así encontrar aristas claves para un futuro plan de desarrollo de mejoras en la productividad de las MIPYMES.

Objetivos específicos

- Determinar el aporte al producto de las empresas de menor tamaño en Chile.
- Determinar el aporte al empleo de las empresas de menor tamaño en Chile.
- Determinar el grado de dificultad de acceso de las MIPYMES a recursos claves como el financiamiento y capacitación de sus colaboradores.
- Determinar las problemáticas de gestión de las MIPYMES, controlando por otras variables como: tiempo, rubro y tamaño.
- Identificar elementos que inciden en la productividad de las MIPYMES.

METODOLOGÍA

La investigación de las principales problemáticas de gestión de las MIPYMES en Chile se basará en 3 etapas generales, las cuales se encuentran subdivididas en actividades específicas, las que se encuentran representadas en el siguiente esquema.



Etapa 1: Búsqueda de información

Se realizará una investigación de fuentes bibliográficas para definir el marco conceptual del estudio y desarrollar las hipótesis sobre la productividad de las MIPYMES y las problemáticas de gestión que las afectan, complementado de un análisis que involucra la manipulación de la base de datos proporcionada por el Servicios de Impuestos Internos sobre el estado las empresas en Chile al 2013. Lo anterior se comparará con la información provista por la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, publicada en Agosto del presente año por el Ministerio de Economía, utilizando el informe de resultados “Productividad por Sector y Tamaño de Empresa”.

Para el análisis de acceso a recursos claves por parte de la MIPYME, se utilizará nuevamente la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas”, pero enfocando el análisis en los informes de resultados “Análisis de Financiamiento de las Empresas” y “Empleo y Capacitación”.

Etapa 2: Análisis cualitativo

Se realizará una investigación exploratoria en base a tres elementos que definen las problemáticas de gestión de las MIPYMES: prensa y noticieros, artículos y papers y entrevistas a expertos. Estas últimas se realizarán presencialmente y serán coordinadas vía mail. Las expertas entrevistadas serán:

- Corina Rivas, Gerente de Proyectos TechnoServe.
- Camila Fara, Sub-Jefa y Coordinadora de Proyectos de Responsabilidad Social y Sustentabilidad Nexo RSU.

Etapa 3: Análisis cuantitativo

Se analizarán dos bases de datos: diagnósticos de clínica de microempresa y la compilación de las fichas de postulación de las firmas a las asesorías brindadas por Nexo RSU, de la Universidad de Chile. La manipulación que se les hará a ambas bases es la siguiente:

- En el caso de los diagnósticos de Clínica, se revisarán la totalidad de los informes para compilar los rubros y las problemáticas detectadas en Excel.
- En ambas bases se realizará una limpieza de las observaciones no útiles para el análisis.
- Se definirán rubros y problemáticas generales en base a modelos de gestión, para luego clasificar la información contenida en las bases.
- En base al programa Excel realizar análisis cuantitativos, apoyando la información con material visual, como gráficos.

CAPÍTULO I

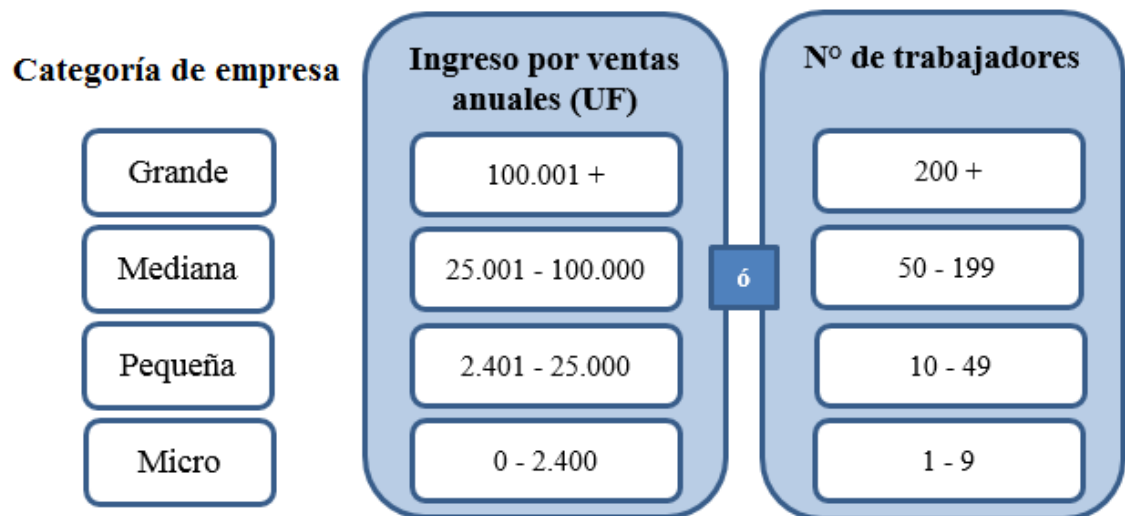
MARCO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se expondrán las bases conceptuales de la investigación, las cuales corresponden a la clasificación de tamaño de las empresas en Chile y la definición de productividad utilizada en el análisis.

Tamaño de empresas

Existen dos clasificaciones respecto al tamaño de empresas; de acuerdo a ventas anuales en UF y a cantidad de trabajadores dependientes.

Cuadro 1.1: Clasificación de las empresas en Chile



Fuente: Elaboración propia en base a BCN.

Del cuadro 1.1 se puede extraer que el rango de ventas anuales de las MIPYMES es de 0 UF a 100.000 UF, o en su defecto, se encuentran

conformadas por 1 a 199 trabajadores dependientes, es decir, empleados que al momento de la evaluación, mantienen contrato con la empresa. En lo que sigue del documento, se utilizará el nivel de ingresos por ventas anuales como clasificación principal.

Productividad

La productividad se define como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. En otras palabras, algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos, en un periodo de tiempo dado, si obtiene el máximo de outputs, o cuando es capaz de producir lo mismo con un menor uso de los factores productivos¹.

En el presente documento se entenderá productividad de las siguientes formas:

1. Valor agregado por trabajador en una empresa

Una definición simple de productividad laboral señala que es la relación entre la cantidad de producción obtenida por unidad de recurso humano invertido en dicha producción. La cantidad de producción corresponde al valor agregado, es decir, el valor de lo que se genera en la

¹ R. Fuentes. Una mirada desagregada del deterioro de la productividad en Chile: ¿Existe un cambio estructural? 2011. [en línea]
<http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/rodrigo_fuentes_economiapuc.pdf> [Consulta: Octubre 2015].

empresa descontados los insumos necesarios para su producción. La cantidad de recurso humano se define como el número de trabajadores dependientes que posee la empresa. Esta medida corresponde a la productividad laboral media y mide cambios en eficiencia (tecnológica y/o institucional), en el capital o talento humano y en la relación capital-trabajo.

$$Productividad\ media\ laboral = \frac{valor\ agregado}{n^{\circ}\ de\ trabajadores\ dependientes}$$

Se recomienda tener en consideración ciertos casos en que la productividad de la empresa se puede ver alterada, como por ejemplo, si una firma es grande y produce vastos volúmenes de un producto o servicio, pero a un precio bajo, no generará un mayor valor agregado, como ocurre actualmente con el cobre. Lo mismo sucede si los costos de la empresa se encarecieran substancialmente. Por el contrario, un sector donde, dejando el resto constante, el precio de sus productos fuera alto, debido por ejemplo, a la estrechez de oferta como es el caso de la energía eléctrica en Chile, o baja intensidad de la competencia, dicho sector tendrá una mayor medida de valor agregado. Así mismo, una empresa que emplea muchos trabajadores, pero una fracción significativa de ellos son provistos por otra empresa (tercerización o subcontratación), dicha firma parecerá más productiva que aquella que mantiene a todo su recurso humano dependientes a ella.

2. Indicador de Productividad Total de los Factores (PTF)

Una definición macroeconómica de productividad está referida a la "Productividad Total de los Factores". La PTF puede ser medida como la relación entre el valor agregado de una firma o sector, dividido por una función de los factores productivos, argumentando que una firma experimenta un aumento de productividad cuando es capaz de producir lo mismo con un menor uso de los factores productivos.

El Producto Interno Bruto (PIB) puede descomponerse en 3 factores: Capital, Trabajo y Productividad Total de los Factores (PTF). El tercer factor mencionado es la forma en que se utilizan los otros dos al momento de producir, es decir, la diferencia –o resta- entre el aumento de capital y trabajo con el crecimiento total.

En el siguiente capítulo se verificarán dos hipótesis que permiten conocer la situación productiva de las MIPYMES en Chile.

CAPÍTULO II

VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

El presente capítulo tiene por función delimitar la investigación mediante una serie de hipótesis construidas en relación al objetivo del estudio, basado en el marco teórico provisto en el capítulo anterior.

H1: La productividad es la base económica para el país, y las MIPYMES aportan de manera significativa al producto

En la siguiente tabla se puede observar el aporte que hace la PTF al producto de Chile a través de los años, específicamente de 1986 a 2008, contemplando un periodo de 22 años.

Cuadro 2.1: Contribución de los factores al crecimiento anual del PIB (1986-2008) %

	Crecimiento PIB	Capital	Trabajo	PTF
1986-1997	7,3	2,7	2,45	2,05
1998-2008	3,7	2,65	1,4	-0,35

Fuente: Productividad total de los factores, Consejo Nacional de Innovación para la Competencia, 2010.

La descomposición de los factores en el crecimiento del PIB, muestra que la tasa de aumento de capital se mantuvo estable en ambos periodos y la tasa de crecimiento de trabajo cayó un punto porcentual. De esta manera, la mayor reducción del crecimiento económico se explica por la Productividad Total de Factores (PTF), que redujo su contribución desde 2,05% (1986-

1997) a un -0,35% (1998- 2008), es decir, tanto capital como trabajo, no fueron utilizados eficientemente.

En síntesis, se observa que la PTF está correlacionada con el crecimiento del PIB en los años de estudio, mostrando que la caída de la productividad es sin duda preocupante, de hecho, el rango medio en el que han oscilado las ganancias de productividad en las naciones avanzadas en las últimas tres décadas varía entre 1% y 2% anual, contribuyendo con más del 50% del crecimiento total de esos países².

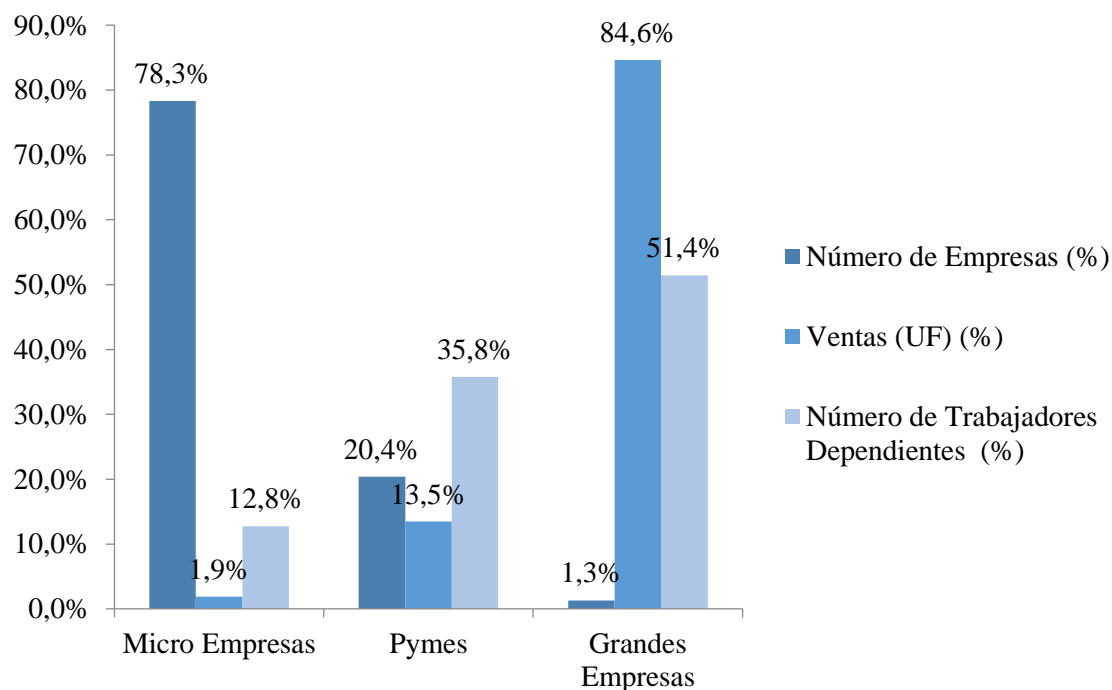
Por otra parte, se quiere armar un panorama general de la relevancia de las MIPYMES en el producto. Para esto, se analizaron los datos del Servicio de Impuesto Internos y de la “Tercera Encuesta Longitudinal de empresas”, ambos pertenecientes al año 2013.

Análisis en base al Servicio de Impuestos Internos

El análisis considera un estudio poblacional, constituido por todas las empresas registradas en el SII a dicha fecha, las que ascendían a 1.014.482 firmas, incluyendo a aquellas empresas que no obtuvieron ventas en el 2013 (146.619). Los resultados del análisis se pueden observar en el gráfico 2.1.

² CNID. Documento de Referencia: Productividad Total de Factores, Crecimiento e Innovación. 2010. [En línea] <<http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/05/DT-Productividad-total-de-factores-crecimiento-e-innovaci%C3%B3n-2010.pdf>>. [Consulta: Octubre 2015]

Gráfico 2.1: Número de trabajadores, ventas y participación según tamaño de empresa



Fuente: Elaboración propia en base a SII, 2013.

Del total de empresas al 2013, el 98,7% (1.001.158) corresponden a MIPYMES y el 1,3% (13.324) restante a grandes empresas.

El 84,6% (16.360.966.348 UF) de las ventas totales, correspondientes al producto, están a cargo de las grandes empresas, dadas las economías de escala y solo el 15,4% (2.968.866.021 UF) a cargo de las MIPYMES.

Con respecto al trabajo, las MIPYMES emplean al 48,6% (4.229.597) de trabajadores dependientes del país.

Análisis en base a la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas

El análisis considera un estudio muestral, constituido por 7267 firmas, excluidas aquellas empresas que obtuvieron ventas menores a 800 UF en el año 2013.

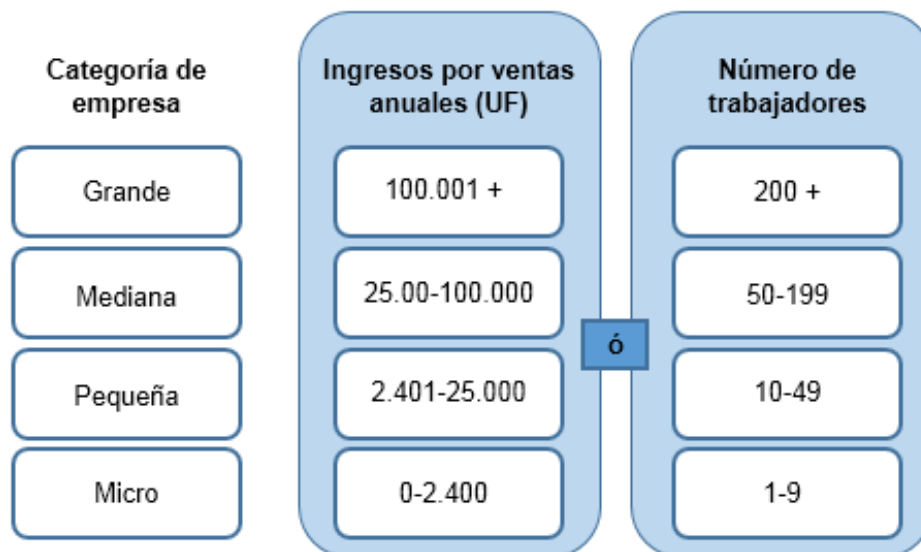
Del total de empresas que proyecta el estudio, 44,7% (135.455) son microempresas, 45,3% (137.328) son pequeñas, 6,7% (20.343) son medianas y 3,2% (9.714) son grandes. Es decir, se proyecta que las MIPYMES correspondan al 96,7% de firmas del país.

Como se muestra el cuadro 2.3, el aporte de las MIPYMES al producto, independiente al sector económico es de un 19,9%, mientras que el 80,2% restante lo aportan las grandes empresas.

En cuanto al número de trabajadores, del total de 4.342.974 empleados proyectados por el estudio, un 47,6% pertenecen a MIPYMES, mientras que el 52,4% a grandes empresas.

El cuadro 2.2 resume y compara los resultados de ambos estudios.

Cuadro 2.2: Comparación de estudios entre la MIPYME y las grandes empresas



Fuente: Elaboración propia en base a SII y ELE 3.

La diferencia puede explicarse porque el SII considera a las microempresas de 0 UF de ventas hasta 2,400 UF, no obstante, la "Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas" incluye solo a las microempresas con ventas superiores a 800 UF anuales, sumado a que esta última es un estudio que solo observa una muestra de 7.267 empresas, en cambio, la base de datos del SII corresponde a una mirada de la población total.

Se profundizará el análisis anterior por sector económico. Los resultados son provistos en el cuadro 2.3, en donde se analiza la participación al valor agregado o producto interno de las empresas, lo que permite conocer el aporte relativo al PIB diferenciado por sector y tamaño.

Cuadro 2.3: Aporte al valor agregado por sector económico y tamaño de empresa

Sector	Micro	Pequeña 1	Pequeña 2	Mediana	Grande	Total
1	13,1%	17,0%	10,0%	10,9%	2,2%	4,1%
2	0,2%	0,6%	1,0%	1,1%	19,9%	16,2%
3	10,7%	10,8%	13,0%	13,5%	17,3%	16,4%
4	0,0%	0,0%	0,0%	0,2%	6,1%	4,9%
5	10,1%	10,4%	12,3%	13,1%	6,0%	7,3%
6	26,6%	24,6%	26,3%	22,7%	16,2%	17,9%
7	11,6%	11,7%	10,9%	9,1%	8,9%	9,2%
8	22,3%	22,1%	20,9%	26,5%	22,3%	22,6%
9	5,4%	2,8%	5,5%	2,7%	1,0%	1,6%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Todos los sectores	1,4%	2,2%	7,0%	9,3%	80,2%	100%

Fuente: ELE 3. Agosto, 2015

La definición de los sectores económicos es la siguiente:

1. Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca.
2. Explotación de minas y canteras.
3. Industrias manufactureras.
4. Suministro de electricidad, agua y gas (EGA).
5. Construcción.
6. Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos; hoteles y restaurantes.
7. Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
8. Intermediación financiera, actividades inmobiliarias, empresariales, y de alquiler.

9. Otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.

Se analizan las diferencias de la participación de las MIPYMEs en los diferentes sectores económicos; se observa que para los sectores de explotación de minas y EGA la participación de las MIPYMEs es cercana a cero, cobrando importancia las grandes empresas, dada las economías de escala y los monopolios naturales de dichos sectores. Sin embargo, los sectores en que las MIPYMEs cuentan con una participación significativa son principalmente agricultura, comercio e intermediación financiera.

En conclusión, la productividad medida por la PTF se relaciona de manera directamente proporcional con el producto del país, mostrando que cuando ésta aumenta, el producto también, y viceversa. Según el SII, las MIPYMEs contribuyen un 15,4% al producto, mientras que la "Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas" arroja un porcentaje de contribución de 19,9%, diferenciando el aporte por sector. Del mismo modo, se concluye que al 2013 las MIPYMEs emplean formalmente alrededor del 48% de la población, sin embargo, hay que tener en consideración la gran cuantía de trabajadores independientes³ que se desempeñan en MIPYMEs, variable que no mide ninguno de los dos estudios. Todas las cifras anteriores son significativas, por lo que la hipótesis 1 no se rechaza.

³ Ibid.

H2: Las MIPYMES son poco productivas⁴

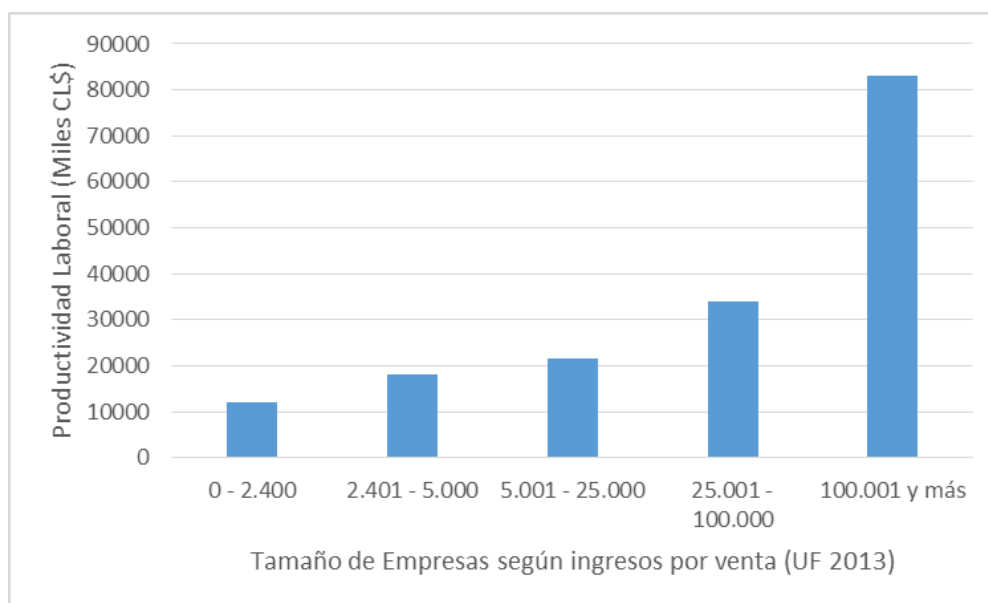
El tamaño de las empresas es sumamente relevante para la productividad. Esto se debe a aspectos como la intensidad capital-trabajo, la existencia de retornos crecientes a escala, el mejor acceso al crédito, capital humano y tecnología de punta, entre otros. Las fallas de mercado en estos ámbitos y diferencias en las estructuras productivas, regímenes competitivos, regulaciones e institucionalidades, entre otros, se traducen en definitiva, en diferencias entre economías. Las problemáticas anteriores serán desarrolladas a lo largo del documento.

Según un estudio de la OCDE (2013) en países con grandes sectores industriales y de relativamente bajo PIB per cápita, las grandes empresas son en promedio dos a tres veces más productivas que las empresas pequeñas. Por otra parte, en los países con grandes sectores de servicios y relativamente alto ingreso per cápita, las pequeñas empresas suelen ser más productivas que las grandes.

Utilizando como criterio el volumen de ventas anuales (UF) para identificar el tamaño de las empresas, se presenta en el siguiente gráfico la productividad laboral o productividad por trabajador.

⁴ Ver anexo 1. Agenda de Productividad, Crecimiento e Innovación.

Gráfico 2.2: Productividad laboral por tamaño de empresa



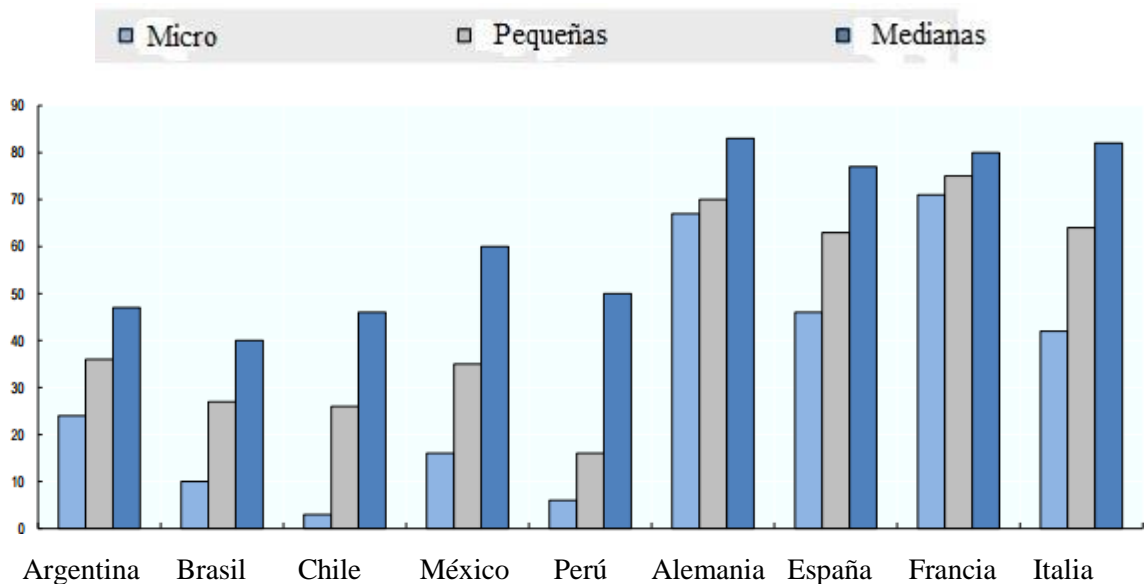
Fuente: Elaboración propia en base a ELE 3.

El gráfico 2.2 muestra las productividades por tamaño de empresas, identificando notorias brechas de productividad entre las diferentes escalas de ventas. Llama la atención que para los cuatro primeros grupos (micro, pequeñas 1er tramo, pequeñas 2do tramo y medianas empresas), no se muestran grandes saltos en el nivel de productividad laboral, sin embargo, las grandes empresas son 2,5 veces más productivas que las medianas empresas, y tienen más de 4 veces la productividad media total. A su vez, las microempresas corresponden a 0,6 veces la productividad media total, y las pequeñas empresas del 1er y 2do tramo al 0,8 y 1,1 respectivamente.

Por otra parte, según el gráfico 2.3, se observa que Chile es el país con mayor brecha en productividad relativa. Este mismo resultado se

observa para los países de América Latina, como Argentina, Brasil, México y Perú. Sin embargo, para países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la productividad de las empresas aumenta considerablemente y la brecha entre los distintos tamaños de firmas disminuyen, siendo Francia el país menos diferenciador en productividad relativa.

Gráfico 2.3: Productividad relativa en países de América Latina y la OCDE



Fuente: CEPAL 2010.

Fuentes de baja productividad

Para analizar las fuentes de baja productividad en el país, hay que diferenciar dos grandes categorías, fuentes externas e internas. Las primeras no se pueden evitar directamente ya que son exógenas a las firmas, y las

segundas deben ser foco de atención, ya que mejoras en dichos tópicos pueden tener consecuencias positivas en la productividad de las empresas.

Cuadro 2.4: Fuentes de baja productividad de las empresas



Fuente: Elaboración propia en base a recopilación bibliográfica.

1. Fuentes externas⁵

- Encarecimiento de la energía: En los últimos años la escasez de fuentes de energía en el país han hecho que suban los precios. Esto implica mayores costos de producción transversales, ocasionando en consecuencia, una baja en la producción de las MIPYMES. Según el Centro de Estudios Públicos, en la edición 382 de Noviembre 2014, aumentos de 10% en el precio de la energía eléctrica merman el nivel de empleo en 0,14% y la productividad laboral en 1% y 2% en el corto y largo plazo, respectivamente.

⁵ McKinsey & Company. Productividad laboral en Chile ¿Cómo estamos? 2013. [En Línea]. <http://www.irade.cl/wp-content/uploads/2013/12/Rodrigo_Alcoholado.pdf>. [Consulta: Octubre 2015]

- Rendimientos decrecientes de la PTF: Según el Consejo Nacional de Innovación para la Competitividad, para haber mantenido tasas de crecimiento de PTF superiores a las históricas, Chile requería de un proceso continuo de diversificación y sofisticación productiva (cambio estructural) a nuevas áreas más sofisticadas y menos dependientes de recursos naturales, ya que la primera generación de crecimiento exportador basada en recursos naturales comenzó a mostrar rendimientos decrecientes. Sin embargo, contrario a lo que se podía esperar en un país con el nivel de ingreso de Chile y a lo que fue la tendencia de otras naciones que han seguido trayectorias similares, ello no ocurrió, afectando la productividad total de las empresas.
- Escasez de capital humano adecuado: Según un estudio de McKinsey & Company (2013), el diagnóstico general con respecto al capital humano es que existen puestos vacantes por falta de profesionales capacitados, limitada formación técnica/vocacional en áreas críticas para el país y falta de certificaciones específicas reconocidas y demandadas por la industria, contribuyendo también a la baja productividad. De acuerdo a todos los modelos estudiados en “El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento” (2010), parece existir una relación directa entre incremento del capital humano y mejora de las dinámicas innovadoras con los consecuentes resultados en términos de aumentos en la productividad y la competitividad de las empresas.

- Encarecimiento de costos logísticos: Si bien los costos logísticos de Chile, equivalentes en promedio al 18% al valor del producto, son los menores de la región y son muy superiores al 8% de la OCDE. Además, el costo del flete en Chile ha ido en aumento desde el año 2000 y mientras más pequeña es la empresa, mayor es el costo.
- Baja Competitividad: Mackinsey & Company (2013) muestran que la competitividad de los países está ligada a su productividad, estableciendo una relación directamente proporcional entre los puntajes de competitividad del World Economic Forum y el PIB de cada país.
- Volatilidad del tipo de cambio: Según Aghion et al. (2009) la volatilidad de la tasa de cambio reduce el crecimiento de la productividad en el sector manufacturero, especialmente en aquellos sub-sectores que requieren mayor liquidez. Similarmente, Caglayan y Demir (2014) encuentran que la volatilidad de la tasa de cambio afecta negativamente el crecimiento de la productividad de las firmas pertenecientes al sector manufacturero.

Fuentes Internas⁶

- Economías de escala (diferencias por sector), baja intensidad de la relación capital-trabajo: Las diferencias de productividad entre empresas de diferentes tamaños, se dan en gran medida por sus economías de escala. Esto quiere decir que al tener mayor capital, estas empresas pueden producir mayor cantidad de bienes con menos trabajo, haciéndolas más productivas. La idea es que al crecer la empresa, ésta se va volviendo más productiva.
- Baja diferenciación entre dueño-gerente: Actualmente las MIPYMES en Chile no están profesionalizadas, haciendo que muchas veces estén controladas por familias o sus dueños, lo que desencadena una mala administración y falta de control.
- Financiamiento más caro para las MIPYMES: Como se verá en el siguiente capítulo, el financiamiento en las MIPYMES es más caro que para las grandes empresas, factor fundamental para desarrollar nuevos proyectos y mejorar las empresas.
- Baja inversión en I+D: Si bien este es un problema nacional, está presente en mayor medida en las MIPYMES; al no ser firmas tan

⁶ N. Majluf. Hacia una Mejor Gestión de las Empresas en Chile. 2008. [En Línea]
<<http://www.expansiva.cl/media/archivos/20080822160533.pdf>>. [Consulta: Octubre 2015].

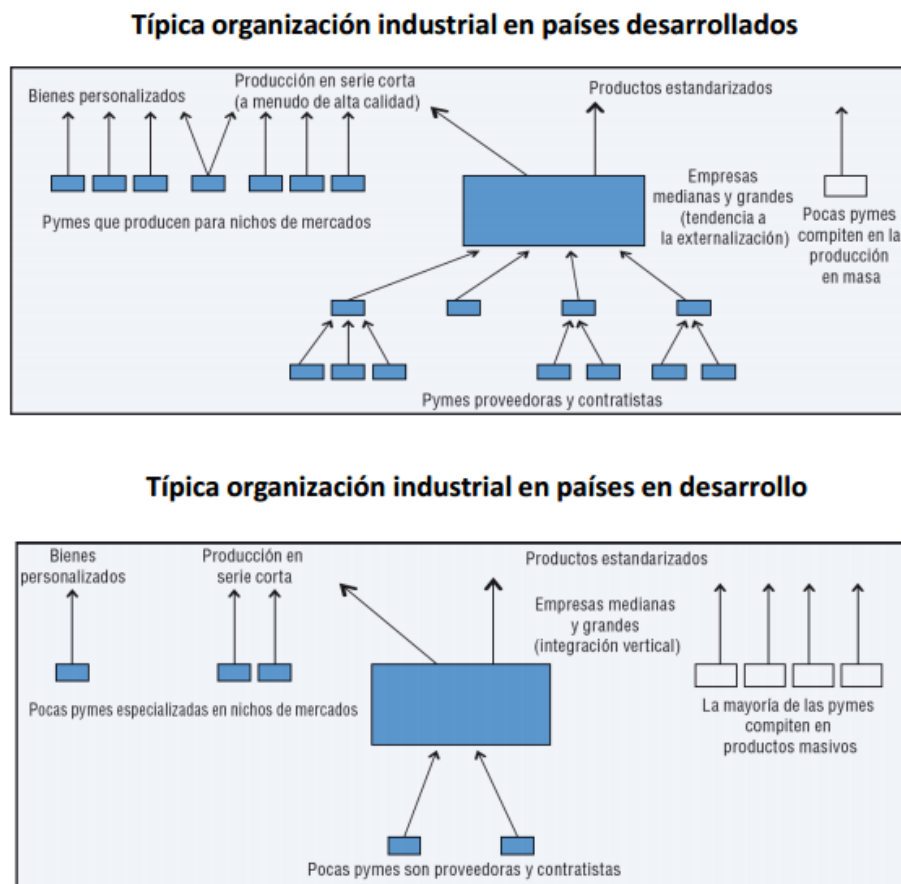
consolidadas, muchas veces prescinden de departamentos de I+D, los cuales generan mayor valor a las empresas.

- Falta de capital humano avanzado: Como se verá en el siguiente capítulo, es más difícil para las MIPYMES captar capital humano avanzado, ya que los candidatos profesionales o en su defecto mejor capacitados, tienen pocos incentivos a trabajar en dichas empresas, tanto por motivos económicos como sociales. Lo anterior conlleva a que las MIPYMES tengan muchas veces trabajadores poco eficientes y que administran mal la empresa.
- Enfoque al mercado interno: A las MIPYMES les hace falta exportar más. Se ha visto que la gran mayoría de este segmento de empresas están enfocadas a satisfacer la demanda del mercado interno, y muy pocas se aventuran a exportar. Estas firmas debieran estar incentivadas por las rentas superiores que muchas veces entrega la exportación.
- Tipo de organización industrial del país⁷: En los países desarrollados se da que la mayoría de las PYMES están enfocadas en nichos o mercados muy pequeños, dejando la competencia en costos con las grandes empresas. También están muy enfocadas en la prestación de

⁷ OECD. Perspectivas Económicas de América Latina, Políticas de pymes para el cambio estructural. 2013. [En Línea]. <http://www.oecd.org/dev/americas/PPT_%20LEO%202013%20Presentation%20Maison%20de%20I%20Amerique_ES.pdf>. [Consulta: Octubre 2015].

servicios a grandes empresas, y muy pocas a competir directamente con estas últimas. En cambio, en países en vías de desarrollo, la mayoría de las PYMES busca competir con las grandes firmas, y muy pocas se enfocan a nichos específicos o a prestar servicios. En el cuadro 2.5 se observa la situación descrita anteriormente.

Cuadro 2.5: Organización industrial de las PYMES en países desarrollados y en vía de desarrollo



Fuente: Altenburg y Eckhardt (2006).

En conclusión, hay suficiente evidencia para no rechazar la hipótesis 2, afirmando que las MIPYMES son poco productivas. Los análisis de la ELE 3 muestran un gran salto en productividad de las MIPYMES a las grandes empresas, debido principalmente a factores externos o exógenos y a factores internos o propios de la empresa. Se analiza también el enfoque industrial de las MIPYMES en Chile en comparación a países desarrollados. Estas últimas adoptan un rol competitivo con las grandes empresas, en vez de formar parte de su cadena de valor.

En el siguiente capítulo se analizará el acceso por parte de las MIPYMES a dos recursos claves: financiamiento y capacitación, los cuales determinan, como factores intrínsecos, la productividad de las firmas.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE ACCESO A RECURSOS CLAVES POR PARTE DE LAS MIPYMES

El objetivo de este capítulo es determinar la facilidad de acceso a dos recursos claves por partes de las MIPYMES; financiamiento y capacitación, avalados por la literatura presentada anteriormente⁸.

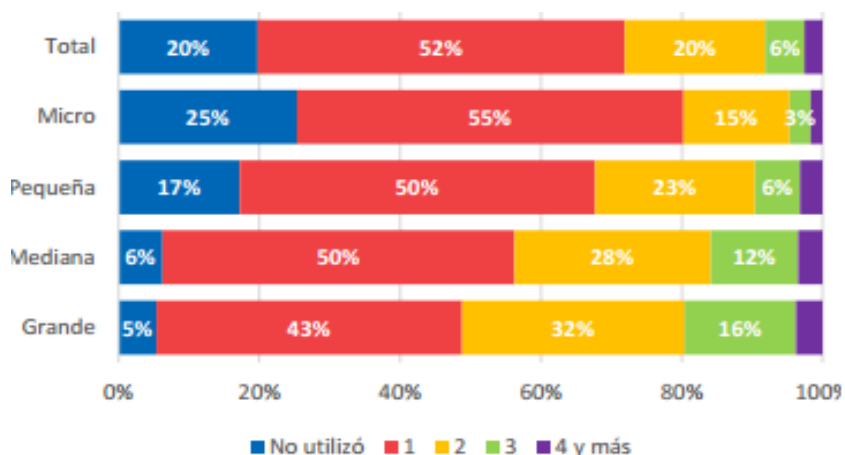
Financiamiento

De acuerdo a los resultados de la Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, el 20% del total de empresas no utilizó ninguna fuente de financiamiento durante el año 2013⁹, observándose una gran brecha entre las micro y grandes empresas. Específicamente, aproximadamente el 16% de las PYMES no utilizó financiamiento alguno; cifra menor a la media, la cual se ve aumentada por las microempresas. Dentro de este mismo gráfico se observa que de las empresas que sí se financiaron en el 2013, en promedio, el 52% del total y el 50% de las PYMES lo hicieron solo con una fuente. Las MIPYMES tienden al porcentaje promedio. Lo anterior se puede observar en el siguiente gráfico.

⁸ Para todos los cálculos se realiza un promedio ponderado por n° de empresas (%): 44,7% son microempresas, son pequeñas empresas, 6,7% son medianas empresas y 3,2% son grandes empresas.

⁹ Las fuentes financieras incluyen recursos propios, bancos, proveedores, fuentes no formales, casas comerciales y otros.

Gráfico 3.1: Número de fuentes financieras utilizadas durante 2013, según tamaño de empresa

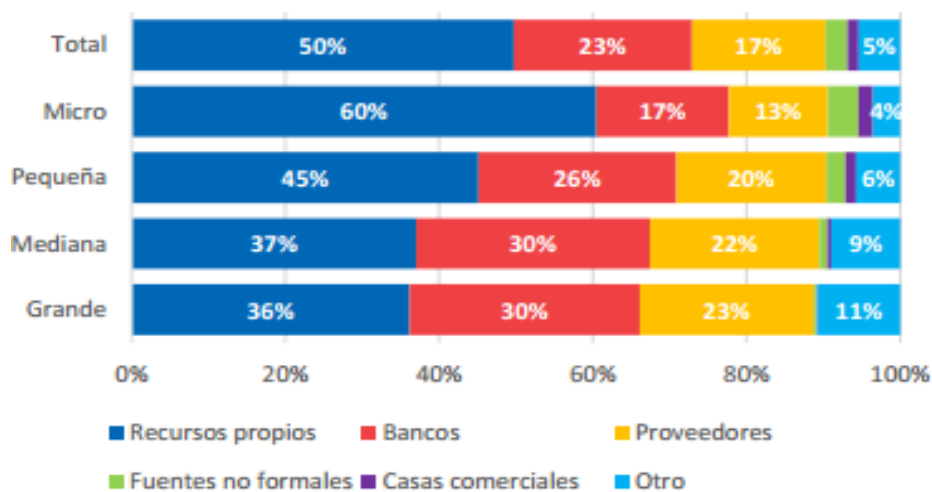


Fuente: ELE 3. Agosto 2015

Fuentes de financiamiento

Para profundizar el análisis, se debe examinar cuáles fueron las fuentes de financiamiento mayor y menormente utilizadas por las empresas durante dicho año. Como se observa en el gráfico 3.2, en promedio, el 50% del total de las empresas y el 44% de las PYMES utilizó como fuente de financiamiento principal los recursos propios, mayoritario en todas las categorías por tamaño, lo siguen los bancos, proveedores, fuentes no formales, casas comerciales. Los resultados se mantienen para la MIPYME, alcanzado el 50% promedio.

Gráfico 3.2: Tipos de fuentes financieras utilizadas durante 2013, según tamaño de empresa



Fuente: ELE 3. Agosto 2015

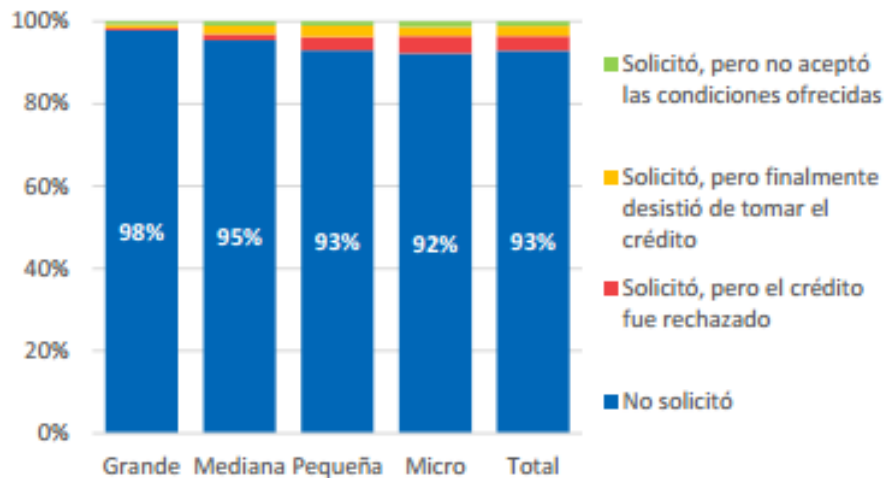
Se considera de importancia recalcar dos aspectos del gráfico 3.2. En primer lugar, solo el 21% de las MIPYMES utiliza a los bancos como fuentes financieras. En segundo lugar, llama la atención el bajo porcentaje que poseen las casas comerciales en este tópico, ya que aplican intereses mayores que podrían perjudicar en el mediano plazo a la MIPYME.

Créditos e instituciones bancarias

Ahondando en las instituciones bancarias, específicamente en los créditos otorgados por dichas entidades, se observa que en promedio, solo el 21% del total de las empresas y el 20% de las MIPYMES obtuvo algún crédito el 2013, mientras que en el caso de la MIPYME, el 80% no lo hizo, es decir, hay una relación inversa entre la no adquisición de créditos y el

tamaño de la empresa. Dado esto, es plausible analizar las fuentes que expliquen el porqué de este fenómeno. Como se observa en el siguiente gráfico, en promedio, el 93% del total de las empresas y el 90% de las MIPYMES no obtuvo algún crédito porque no lo solicitó. En general, un 4% de las empresas del estudio no lo obtuvo porque el banco rechazó el requerimiento y un 2% porque desistió de hacerlo.

Gráfico 3.3: Razones por las que no obtuvo algún crédito durante 2013, según tamaño de empresa

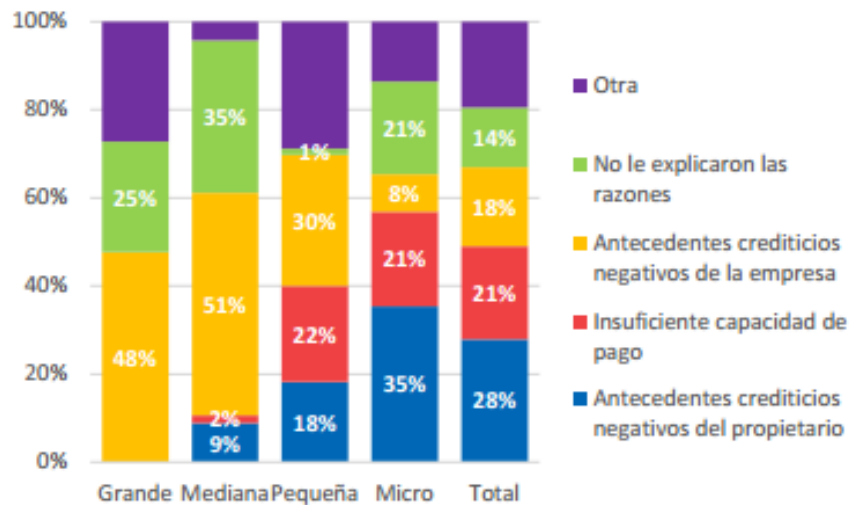


Fuente: ELE 3. Agosto 2015

Es importante destacar que al analizar las cifras según tamaño de empresas no se observan profundas diferencias. Ahora bien, al analizar los motivos por los cuales fue rechazado el crédito solicitado, predominan los antecedentes crediticios negativos de la empresa, con 24% promedio de las MIPYMES. Se observa también rechazos de créditos por historiales negativos, en mayor cuantía en la mediana empresa, seguido de la insuficiente capacidad de pago; en promedio 20% de las MIPYMES no

podría haber pagado íntegramente un préstamo, según la evaluación de riesgo de la institución. Sin embargo, dichos promedios se ven alterados ya que existe mucha varianza entre los distintos tipos de empresas, tal como se puede apreciar en el siguiente gráfico:

Gráfico 3.4: Principal razón por la cual el crédito solicitado fue rechazado, según tamaño de empresa



Fuente: ELE 3. Agosto 2015

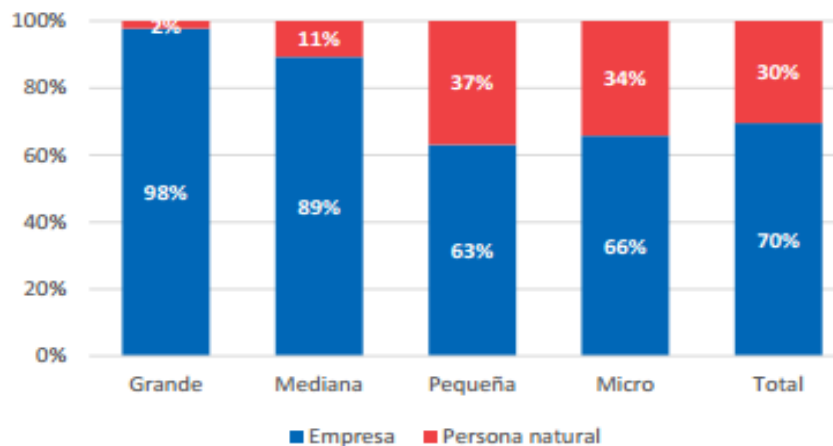
Como se puede observar del gráfico 3.4, en la pequeña empresa el rechazo del crédito se debe principalmente a los antecedentes crediticios negativos de la empresa y la insuficiente capacidad de pago, por lo que el promedio tiene a dicho resultado, sin embargo, en la mediana empresa la falta de liquidez para el pago de sus pasivos no es una razón significativa para el dictamen, ya que sólo representa el 2%.

Volviendo a las firmas que no solicitaron crédito, el 58% del total de las empresas y el 56% de las MIPYMES no lo hicieron porque sugieren que la empresa no lo necesita, mientras que un 23% de las MIPYMES prefieren no solicitarlos, seguido de un 9% que cuenta con préstamos vigentes y un 5% señala que no podrían hacer frente a los pagos. Este último análisis está referido a los porcentajes promedios de las MIPYMES.

Deudor

La profundización en el análisis del financiamiento de las MIPYMES lleva a entrever que existen ciertas dificultades para el acceso a dicho recurso. El siguiente gráfico avala lo anterior; se observa que para las MIPYMES, en promedio, el 33% de los créditos fue pactado por personas naturales. Esta situación predomina en la micro y pequeña empresa.

Gráfico 3.5: Créditos otorgados durante 2013 a nombre de empresas y personas naturales, según tamaño de empresa



Fuente: ELE 3. Agosto 2015

Destino de los fondos

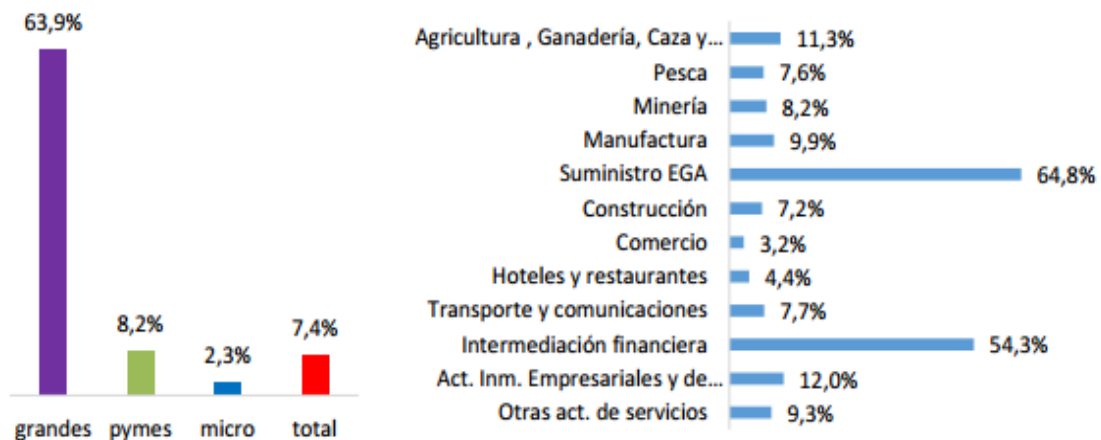
En cuanto a los objetivos de los créditos, de las MIPYMES que solicitaron créditos durante el 2013, en promedio, 60% lo hizo para financiar capital de trabajo, el 18% para comprar maquinarias, equipos y herramientas, mientras que el 8% de dichas empresas utilizaría el crédito para pagar deudas existentes y el 7% para adquirir infraestructura. Se espera que en promedio, el 38% de las MIPYMES necesiten financiamiento dentro de un año, para los fines descritos.

Por último, los resultados de la "Tercera Encuesta Longitudinal a Empresas" permiten observar que en general, la mayoría de las empresas no registran atrasos en sus pagos de créditos financieros. En promedio, el 19% de las MIPYMES califica como morosa, sin embargo, solo el 2% registra atrasos de más 90 días.

Capacitación

En cuanto a capacitación, se observa que solo el 8,2% de las PYMES y el 2,3% de las microempresas capacitan; bajo porcentaje en comparación a las grandes empresas, tal como se observa en el gráfico 3.6.

Gráfico 3.6: Empresas que capacitan según tamaño de empresa y sector



Fuente: ELE 3. Agosto 2015

Esta diferencia se ve afectada por el sector económico a cual pertenezca la empresa; los sectores que requieren mayor conocimiento técnico como EGA e intermediación financiera son los que más capacitan y en donde predominan las grandes empresas, en cambio las MIPYMES se ven insertas principalmente en el sectores de agricultura, industria manufacturera y comercio, los que tienen bajas tasas de capacitaciones. Esto se puede explicar también por la calidad de los trabajadores entre una empresa y otra. Como se puede observar, las MIPYMES que no capacitan tienen en promedio, 40% de trabajadores calificados, mientras las que sí capacitan tienen en promedio, 54% de trabajadores calificados.

Cuadro 3.1: Proporción de trabajadores calificados entre empresas que capacitan y no capacitan, según tamaño de empresa

Tamaño	No Capacita	Capacita
Grandes	48,6%	51,8%
Mediana	45,6%	48,6%
Pequeña	39,3%	53,2%
Micro	42,3%	58,9%
Total	41,1%	52,6%

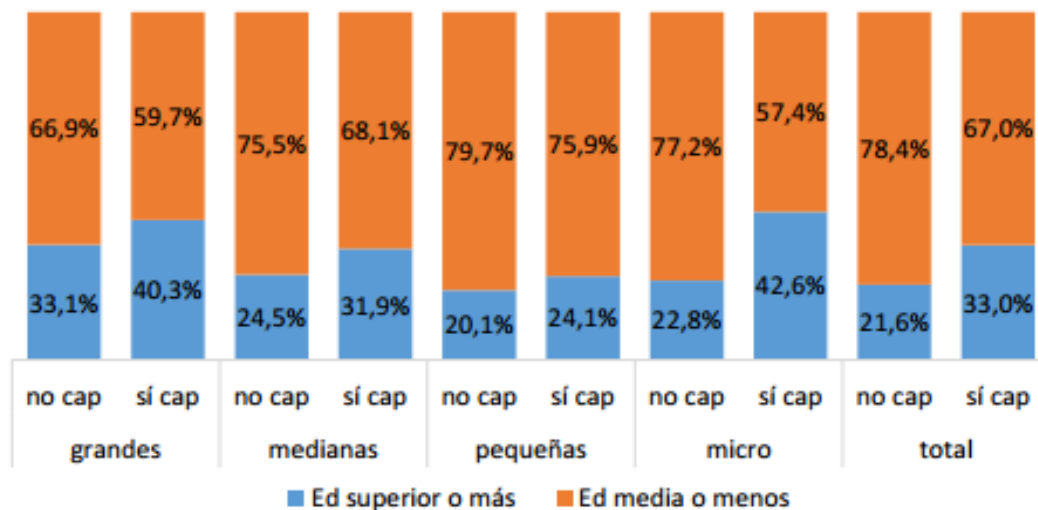
Fuente: Elaboración propia en base a ELE 3

Para un mejor entendimiento, se describen los distintos tipos de trabajadores considerados en el presente análisis.

- Trabajadores calificados: trabajadores especializados, oficinistas y personal administrativo y directores ejecutivos.
- Trabajadores no calificados: trabajadores para tareas rutinarias, trabajadores de servicios y trabajadores de comercio y ventas.

Dentro del mismo análisis, las MIPYMES que sí capacitan tienen en promedio mayor cantidad de trabajadores con educación superior o más, que las que no capacitan; 32% y 21% respectivamente. Por lo tanto, se observa una relación positiva entre trabajadores calificados y capacitación, así como también entre años de escolaridad de los trabajadores y capacitación de los mismos. Lo anterior se observa en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.7: Proporción de trabajadores en planta según educación, por tamaño de empresa entre las que capacitan y las que no



Fuente: ELE 3. Agosto 2015

En el siguiente capítulo se analizarán las problemáticas de gestión de las MIPYMES, las cuales están relacionadas transversalmente con el difícil acceso a financiamiento y capacitación, expuestos en este capítulo.

CAPÍTULO IV

REVISIÓN DE LOS PROBLEMAS DE GESTIÓN DE LAS MIPYMES

El objetivo de este capítulo es identificar bajo una perspectiva general, los principales problemas de gestión de las MIPYMES en Chile en función de una investigación exploratoria basada en prensa y papers, junto a entrevistas realizadas a expertos.

Noticias y reportajes de prensa

Dada la gran cantidad de prensa revisada, de las cuales destacan Americaeconomía, Emprendedores.cl y ProPYME Chile, se presentará un compilado de las principales problemáticas de gestión de las MIPYMES en Chile, las cuales fueron seleccionadas por repetición en las diversas fuentes.

- **Excesiva diversificación:** Las MIPYMES enfrentan diferentes problemas según la etapa de ciclo de vida en que se encuentren; en los primeros cinco años desde su creación, cuando el emprendimiento ya dio resultados, los proveedores y los clientes comienzan a demandar más, lo que trae como consecuencia la diversificación del negocio o la desviación de la actividad principal, impidiendo el fortalecimiento de la empresa. El empresario aprendió que mayor facturación implicaba mayor ganancia, sin embargo, esa fórmula no

es siempre válida, generando severos problemas de gestión debido a la pérdida del "core".

- Errores en el cálculo y previsión de las ventas: Se observa un abuso de la información histórica para determinar las proyecciones de ventas o bien, no se calcula con suficiente detalles como sería necesario: por producto, geográfico, clientes, etc. Por ejemplo, empresas de menor tamaño no proveen sus ventas, por lo cual no existe un cálculo de la cantidad óptima a producir, o bien lo realizan solo en base a años anteriores.

Otra causa de errores en la previsión de ventas, es no relacionar la cifra de ventas prevista con el efecto que puede tener en el resto de presupuestos de la empresa: gastos comerciales, producción, estructura, inversiones, etc. No hay que olvidar el hecho de que el presupuesto de ventas es uno de los más importantes, ya que condiciona el cálculo del resto de presupuestos.

- No determinar correctamente el precio de venta: Se presenta como error habitual el abuso de la información histórica para calcular el precio de los productos o servicios ofrecidos. Las fuentes de información revisadas sugieren también que otro error es el de tratar de obtener un precio a partir de un margen deseado de ganancias, sin embargo, no se tiene en cuenta la realidad de la empresa. Por ejemplo, diversas empresas de menor tamaño fijan sus precios en

base a la competencia y no tienen en cuenta los costos de producción a los cuales se enfrentan.

- Fijar resultados inalcanzables: Todo el presupuesto se descompensa si se fijan objetivos inalcanzables; por una parte obliga a continuas correcciones durante el ejercicio y por otra parte, la firma pierde credibilidad vista desde su interior. Si por ejemplo, las ventas son excesivamente optimistas, también supondrán que se dimensionan en exceso otras partidas presupuestarias, basta con pensar en la fuerza de ventas necesaria.
- Usar solo datos históricos para realizar el presupuesto: Es un grave error extrapolar y utilizar los datos del pasado sin un análisis previo y, como mucho, aplicar algún factor corrector muy general para aumentar o disminuir los importes considerados en el cálculo del presupuesto de la empresa. Un ejemplo de esta práctica es utilizar el mismo presupuesto del año anterior sin considerar cambios como aumento del precio de insumos, demanda de productos, etc.
- Usar un promedio simple para calcular datos mensuales: MIPYMES no consideran la estacionalidad de la demanda, liquidación de stocks, rebajas ni el lanzamiento de nuevos productos en el procesamiento de datos.

- No relacionar los objetivos fijados con los responsables de los mismos: Si el análisis y valoración de resultados no están asociados a responsables directos, durante el seguimiento del presupuesto resulta imposible analizar responsabilidades y, obviamente, conseguir mejoras.
- Error presupuestario de los gastos generales: Los gastos generales o de estructura, son aquellos gastos que necesita la MIPYME para poder apoyar su actividad, los cuales no se pueden incorporar a los costos de los productos o servicios. De esta manera, se debe flexibilizar la estructura de costos estructurales a medida que la empresa va creciendo, para evitar problemas de estancamiento. Ejemplos de gastos generales son la dirección general o la de departamentos como finanzas, recursos humanos, servicios generales o informática.
- Pensamiento de que el presupuesto es algo ajeno y poco útil: La MIPYME piensa que el presupuesto es un sistema de control financiero cuando debería ser una ayuda para la consecución de objetivos. Por ejemplo, las empresas de menor tamaño no realizan presupuestos, dada la desorganización y escasa familiarización con esta herramienta.
- Carencia de buenos gerentes: Las fuentes de información estudiadas afirman que las MIPYMES poseen incapacidad para rodearse de

personal competente, falta de experiencia, deficiencias en las políticas de personal, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial y falta de experiencia en la parte administrativa del negocio.

- Falta traspaso de mirada de largo plazo a los trabajadores: Los colaboradores no comprenden cuál es su trabajo o qué se espera que ellos aporten a los objetivos y metas de la empresa. El personal destina la mayor parte de su tiempo solucionando problemas de corto plazo, en consecuencia de la inexistencia de planes de mediano y largo plazo.

No existe un plan integral de gestión y cuando se confecciona no se utiliza, generalmente se realiza para terceros, muchas veces por exigencias bancarias.

Papers y artículos académicos

Se revisarán cuatro referencias bibliográficas en el marco de las problemáticas de gestión de las MIPYME. Los Papers y artículos a analizar son: Los cinco pecados capitales de las PYMES del Dr. Claudio Lozano, Las PYMES; qué son, cómo son y qué hacer con ellas de Cabrera, Cuadra y Sanhueza (2002), Análisis de variables financieras- contables que inciden en el cierre de las PYMES en etapas tempranas de Alfaro-Castillo y Alfaro-Vergara (2013) y Propuesta de un modelo de gestión para PYMES centrado en la mejora continua de Cárdenas y Fecci (2007).

1. “Los cinco pecados capitales de las PYMES”. Dr. Claudio Lozano

Menciona 5 grandes problemáticas de gestión de la pequeña y mediana empresa, provocando que el 80% de las empresas fracase antes de los 5 años de vida, según el autor. Los cinco pecados capitales se presentan en el cuadro 4.1.

Cuadro 4.1: Los cinco pecados capitales de las PYMES



Fuente: Elaboración propia en base a artículo.

- i. No desarrollar una verdadera visión de marketing: Resistencia a acatar las preferencias de los clientes, deficiente orientación y servicio a los clientes, mala ubicación, falta de enfoque en segmentos o nichos de mercado precisos, inexistencia de planes formales de marketing y ventas, no disponer de sistemas que les permitan detectar las oportunidades de mercado, renuencia a la inversión en actividades publicitarias y promocionales, deficiente capacitación de la red de ventas, miopía de mercado, no tomar en cuenta las quejas de la los clientes, desconocimiento de lo que se vende y a quién se vende,

ignorar al cliente, ignorar a la competencia, desconocimiento de las propias ventajas competitivas, y similares.

- ii. Deficiencias en las áreas de producción y operaciones: Deficiencias en los niveles de calidad, falta de capacidad técnica para manejar la producción y las operaciones, desconocimiento del sector en que opera, negligencia y poco interés en el negocio, dificultades de suministros (materias primas y materiales), altos costes de operación, mal manejo de las compras, poca experiencia previa con los productos gestionados, falta de sistemas de información eficaces, deficiencias graves en los procesos internos, altos niveles de desperdicios y despilfarros, mala gestión del tiempo, error en el cálculo del punto muerto o de equilibrio, operar en un sector con un punto muerto o de equilibrio muy alto, desconocimiento de los ciclos de vida de cada actividad y similares.
- iii. Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión: Manejo inadecuado de los créditos y las cobranzas, fraudes, desconocimiento del verdadero estado financiero de la empresa, gastos innecesarios, graves errores en materia de seguridad, mal manejo de los inventarios, fallos graves en los controles internos, deficiencias en el control presupuestario y de gestión, mala gestión en materia de endeudamientos y liquidez, mala gestión de los fondos y similares.

- iv. Ignorar por completo la planificación: Deficiencias graves en el establecimiento de las estrategias, inexistencia de planes alternativos, establecer objetivos y expectativas poco realistas, inexistencia de un plan de negocios, planificación inadecuada, crecimiento no planificado, falta de previsión, falta de estudios de preinversión y similares.

- v. Carencias en la gestión: Incapacidad para rodearse de personal competente, falta de experiencia, excesivas inversiones en activos fijos, deficiencias en las políticas de personal, ausencia de políticas de mejora continua, falta de capacitación del responsable máximo de la empresa, deficientes sistemas para la toma de decisiones y la solución de problemas, gestión poco profesional, resistencia al cambio, renuencia a consultar a externos a la empresa, sacar del negocio mucho dinero para gastos personales, mala selección de socios, no conocerse a si mismo, dejarse absorber por la parte agradable del negocio, tener actitudes negativas frente a los colaboradores, nepotismo, mala gestión de los riesgos, incumplimiento de obligaciones impositivas y laborales, falta de liderazgo del emprendedor, poca claridad en la definición de los objetivos, desaliento ante los primeros obstáculos importantes, pobre cultura empresarial, falta de experiencia en la parte administrativa del negocio y similares.

2. “Las PYMES; qué son, cómo son y qué hacer con ellas”. Cabrera, Cuadra y Sanhueza (2002)

En este paper se afirma que las competencias básicas de la población adulta chilena son muy limitadas e inferior a la de los países de mayor desarrollo, esta condición no es fácil de revertir en el corto plazo, recayendo la responsabilidad en el actual sistema de educación. Dada esta escasez relativa, la capacidad de gestión se concentra en las empresas de mayor tamaño, es decir, es más conveniente para empresas grandes contratar un gerente de mayor calificación, porque la escala de operación justifica separar la gestión del negocio de la administrativa. Para la PYMES, contratar una mayor capacidad de gestión no implica un proyecto rentable, dada su escala de producción.

Dado lo anterior, es fundamental desarrollar dicho recurso al interior de la empresa, en especial capacitando al empresario, ya que él posee la responsabilidad de gestión del negocio, sin embargo, un defecto en el diseño de muchos programas de fomento a la capacitación es que remuneran a los consultores por curso hecho o por asesoría prestada, no por los excedentes que éstos generan, ocasionando selección adversa y daño moral. En ocasiones, estos problemas son suficientemente severos como para que el mercado apenas funcione.

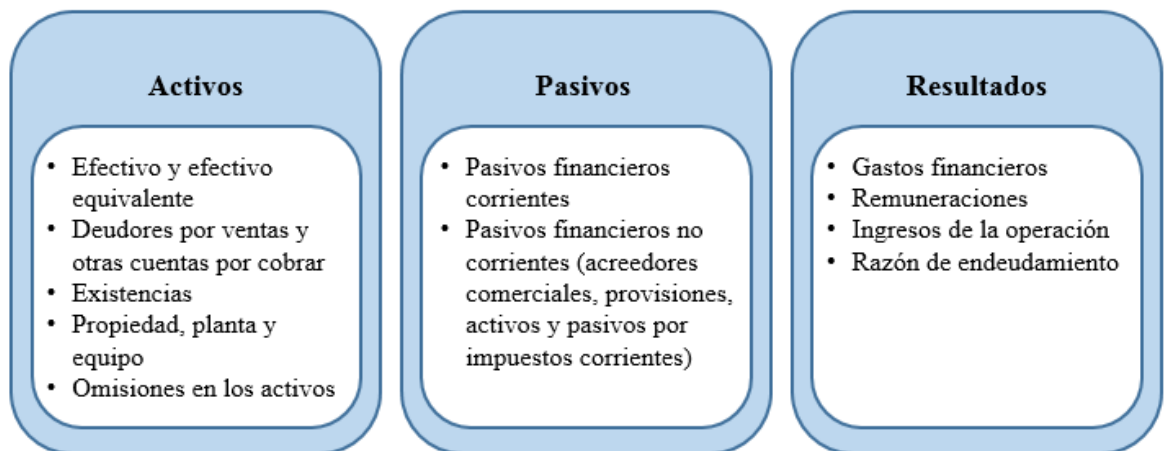
Los autores también afirman que las PYMES mejor gestionadas son aquellas que se relacionan establemente con empresas de mayor tamaño,

avalando la evidencia encontrada en el capítulo II, en el cual se afirma que las empresas más productivas son aquellas que forman parte de la cadena de valor de las grandes firmas.

3. “Análisis de variables financieras- contables que inciden en el cierre de las PYMES en etapas tempranas”. Alfaro-Castillo y Alfaro-Vergara (2013)

Los autores analizan los ítems de los estados financieros que impactan en la gestión del desempeño de las empresas, refiriéndose a cuentas de activos y pasivos pertenecientes al balance general, así como también a ítems del estado de resultados. El cuadro 4.2 muestra las conclusiones de los autores.

Cuadro 4.2: Variables financieras – contables que influyen en el cierre de las PYMES



Fuente: Elaboración propia en base bibliografía.

Activos:

- Efectivo y efectivo equivalente: Es la mayor fuente de riesgo; algunas empresas quiebran por falta de liquidez, no por falta de rentabilidad. El capital de trabajo también depende mucho del estado de esta cuenta.
- Deudores por ventas y otras cuentas por cobrar: La difícil recaudación de efectivo impacta en el flujo a corto plazo, como por el ejemplo el pago a 90 días de clientes o atrasos.
- Existencias: Esta cuenta no se controla de forma rigurosa, lo que implica eventuales pérdidas y encarecimiento de los costos.
- Propiedad planta y equipo: Generalmente las PYMES realizan grandes inversiones en activo fijo, sin embargo, no tienen certeza de la tasa de retorno que se les debe exigir a estos activos para que sean rentables.
- Omisiones en los activos: I+D es el motor de crecimiento de las empresas, sin embargo, la estructura financiera de las empresas pequeñas no lo reflejan (IFRS PYME).

Pasivos:

- Pasivos financieros corrientes: El principal error que se comete al obtener créditos de corto plazo por parte de las PYMES, es que éste

se utiliza para invertir en activos de largo plazo, y eso impide que se equilibren los retornos de los flujos de caja con carga financiera.

- Pasivos financieros no corrientes: Las PYMES tienen menos acceso a este tipo de deuda, sin embargo, utilizan este tipo de flujos para el déficit de flujo de caja de corto plazo.
- Acreedores comerciales: Las relaciones con acreedores comerciales no se cuidan y se pierde el financiamiento más barato.
- Provisiones: Las PYMES no planifican hechos futuros.
- Activos y pasivos por impuestos corrientes: Costos asociados elevados.

Resultado:

- Gastos financieros: Al tener alto riesgo se les exige una mayor tasa.
- Remuneraciones: La PYMES pagan sueldos bajos, lo que genera desmotivación en los trabajadores y en consecuencia baja productividad. Los autores observan alta rotación del personal, implicando elevados costos, y también el emprendimiento de los propios empleados de la empresa, lo cual redundaría en una mayor competencia.

- Ingresos de la operación: Se presentan dificultades para gestionar los ingresos por ventas en varios sentidos; deficiente gestión de venta, deficiente gestión de cobranza y dificultades para definir márgenes de ganancia.
- Razón de endeudamiento: Factor relevante a la hora de obtener financiamiento.
- “Propuesta de un modelo de gestión para PYMES centrado en la mejora continua”. Cárdenas y Fecci (2007)

Los autores presentan un modelo de mejora para las PYMES, diagnosticando los siguientes diez problemas de gestión:

1. Capacitación y reconocimiento de los empleados.
2. Planificación estratégica.
3. El sistema de gestión no considera el trabajo en equipo como un elemento de aumento de calidad y productividad.
4. Liderazgo de apoyo de la alta administración en actividades de fomento de la calidad.
5. Ejecución y diseño de los trabajos eficientes.
6. Servicios de mantenimiento y garantía.
7. Incumplimiento en los plazos de entrega de los productos y servicios.

8. No existen medidas de prevención, reducción y control de residuos contaminantes.

Entrevistas

Para profundizar en el entendimiento de las problemáticas de las MIPYMES, se realizaron dos entrevistas en profundidad a expertos en la gestión de este tipo de empresas. Las entrevistadas son:

1. Corina Rivas, Gerente de proyectos de TechnoServe. Ocho años de experiencia con las MIPYMES en Chile
2. Camila Fara, Sub-Jefa y Coordinadora de Proyectos de Responsabilidad Social y Sustentabilidad. Ingeniera Comercial de la Universidad de Chile, docente de la cátedra Clínica de Microempresas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa como tesis.

La primera entrevista se realizó a Corina Rivas, representante de TechnoServe, fundación que trabaja con emprendedores de países en vías de desarrollo para crear negocios y sectores económicos más competitivos y así aumentar la productividad de las empresas de menor tamaño.

Según Corina, el mayor problema que enfrentan las MIPYMES es la falta de conocimiento. Lo anterior es la base de las problemáticas de las

empresas de menor tamaño, ya que los emprendedores al no tener las competencias necesarias, cometen errores en la gestión del negocio. La situación de la empresa empeorará en la medida de que no se capacite al emprendedor, ya que las malas decisiones son de carácter acumulativo.

Comenta también que los problemas de gestión de las MIPYMES no son comparables entre los distintos tamaños; los problemas de una microempresa son muy distintos a los de una mediana empresa o pequeña empresa del último rango, por ejemplo.

Las problemáticas a las que Corina se refiere, basadas en su vasta experiencia con MIPYMES se presentan en el cuadro 4.3.

Cuadro 4.3: Problemáticas de las MIPYMES, según entrevistada

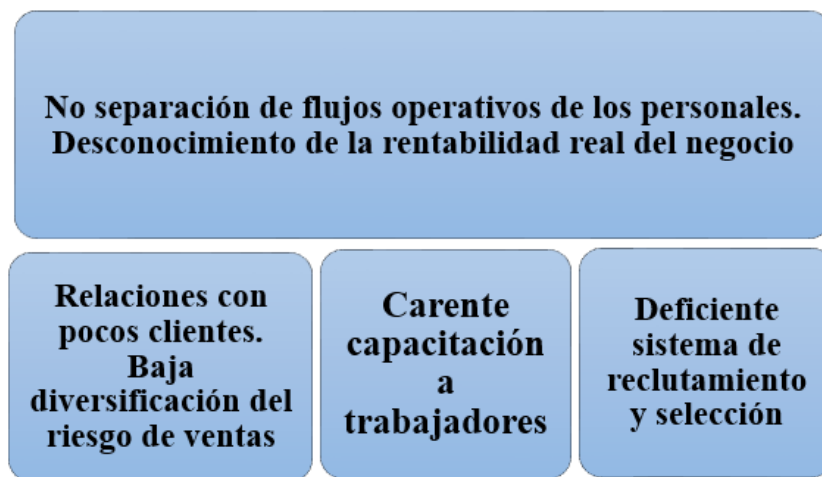


Fuente: Elaboración propia en base a entrevista.

La segunda entrevista se realizó a Camila Fara, perteneciente a Nexo RSU. Al igual que en la reunión anterior, Camila hace énfasis en la diferencia de problemáticas de gestión dependiendo del tamaño específico de la MIPYME, lo que permitiría un análisis más profundo y acabado.

Las problemáticas a las que Camila se refiere, basadas en su vasta experiencia con las MIPYMES se presentan en el cuadro 4.4.

Cuadro 4.4: Problemáticas de las MIPYMES, según entrevistada



Fuente: Elaboración propia en base a entrevista.

En conclusión, se observa un patrón de repetición de las principales problemáticas de gestión de la MIPYME en las diversas fuentes. Estas están referidas principalmente a falta de capacitación así como también poco conocimiento del emprendedor en temas de gestión, poca utilización de herramientas contables, poca visión de negocio, problemas en reclutamiento y selección, además de un nulo plan de marketing mix.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE BASE DE DATOS

Al igual que en el capítulo anterior, se busca descubrir las problemáticas de gestión de las empresas de menor tamaño. Es así que en el presente capítulo se realizará un análisis cuantitativo de dichas problemáticas. Para esto, se utilizaron dos bases de datos como fuente de información: Diagnósticos del curso “Clínica de Microempresa” de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile desde el año 2011 al 2014 y el compilado de postulación de empresas a cursos de que ofrezcan a asesorías en la misma universidad, aportado por NEXO RSU, de los años 2014 y 2015.

Presentación de las variables de análisis

Rubro: Se definieron 7 rubros genéricos en base a la actividad realizada de la empresa.

1. Comercio: Venta al por menor de productos.
2. Servicios personales: Educación, servicios sociales, salud y otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales.
3. Servicios empresariales: Todo servicio dirigido a empresas; eventos, asesorías, servicios de informática, servicios de ingeniería, entre otros.

4. Transporte: Transporte de carga liviana.
5. Turismo: Empresas dedicadas a tours turísticos por Santiago a extranjeros.
6. Gastronomía: Restaurantes.
7. Indumentaria: Confección y venta de prendas de vestir y artículos textiles.

Problemáticas: Se definieron 15 problemáticas genéricas en base al Modelo Canvas y Marketing Mix, complementados por 4 ítems más de gestión; contabilidad, gestión de personas, tecnologías para la gestión y un último ítem de estrategia. Cabe destacar que la duplicación de elementos entre modelos fueron eliminadas, como por ejemplo “plaza” y “producto” del Marketing Mix que se correlacionaban fuertemente con “canales” y “propuesta de valor” del Modelo Canvas. Las variables finales se presentan a continuación:

1. Propuesta de valor
2. Segmento de cliente
3. Canales
4. Relaciones con clientes
5. Fuentes de ingreso
6. Actividades claves
7. Recursos clave
8. Socios claves
9. Estructura de costos

- 10.Precio
- 11.Promoción
- 12.Contabilidad
- 13.Gestión de personas
- 14.Tecnología para la gestión
- 15.Estrategia

Año: Se analizan las problemáticas de gestión de las empresas de menor tamaño por año, desde el 2011 hasta el 2014.

Tamaño de empresa: Se profundiza el análisis de las problemáticas de la gestión de las empresas de la MIPYME por tamaño específico. Se utiliza la clasificación expuesta en el capítulo I, basada en ventas anuales en UF.

El siguiente cuadro muestra el contraste entre ambas bases:

Cuadro 5.1: Comparación de bases de análisis

Variables	Diagnóstico Clínica de Microempresa	Base de postulación a asesorías FEN
Nº de datos	43	203
Perspectiva	Del grupo consultor	Del empresario
Empresas estudiadas	Microempresas	MIPYMES
Especificación	Detallada	General

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de Clínica de Microempresa

Análisis por año

La distribución de empresas por año está representada en el siguiente cuadro. El bajo número de observaciones en 2012 y 2014 se debe a que el curso Clínica de Microempresa se realizó en solo una sección académica anual, por lo tanto, se dispone de una cantidad menor de observaciones.

Cuadro 5.2: Distribución de diagnósticos por año

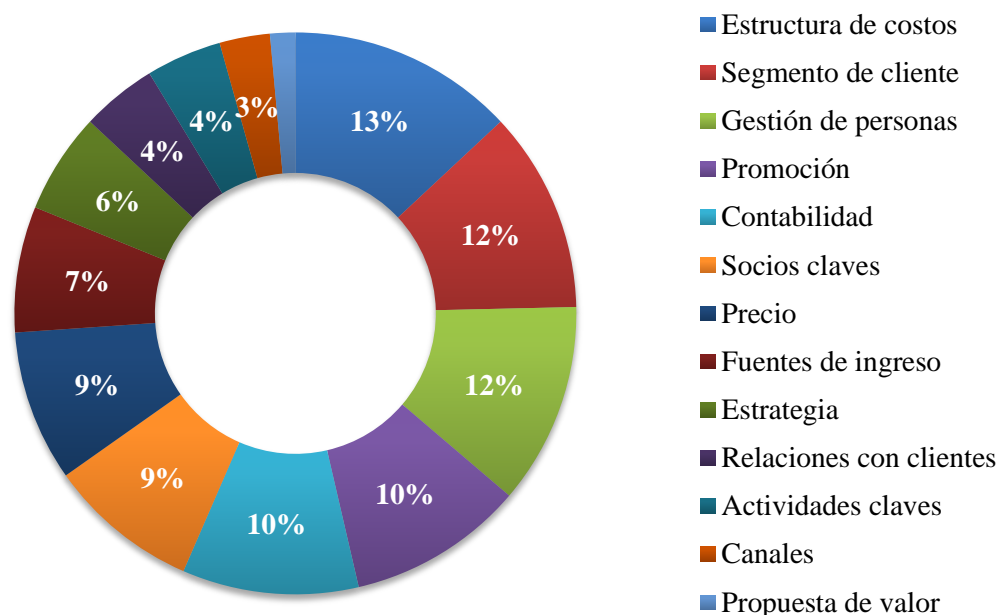
Año	Secciones anuales	Nº de empresas
2011	2	19
2012	1	5
2013	2	15
2014	1	5
Total	6	43

Fuente: Elaboración propia.

Como muestra el gráfico 5.1¹⁰, en el año 2011, el 13% de las problemáticas totales son referidas a falencias en la estructura de costos de las empresas, un 12% a problemas en el área de segmentos de cliente y gestión de personas, seguido de un 10% de firmas con problemas en el área de promoción y contabilidad.

¹⁰ Ver Anexo 3.1

Gráfico 5.1: Principales problemáticas de las microempresas el 2011 en Chile



Fuente: Elaboración propia.

En dicho año predominaban problemáticas de gestión vitales en las microempresas; por una parte, no hay definición de los costos de productos o servicios y por otra, no se separan los egresos operacionales de los personales, por lo que se desconoce la rentabilidad real del negocio. La situación anterior implicaría la posibilidad de que la empresa siga funcionando con números rojos, acumulando un déficit progresivo.

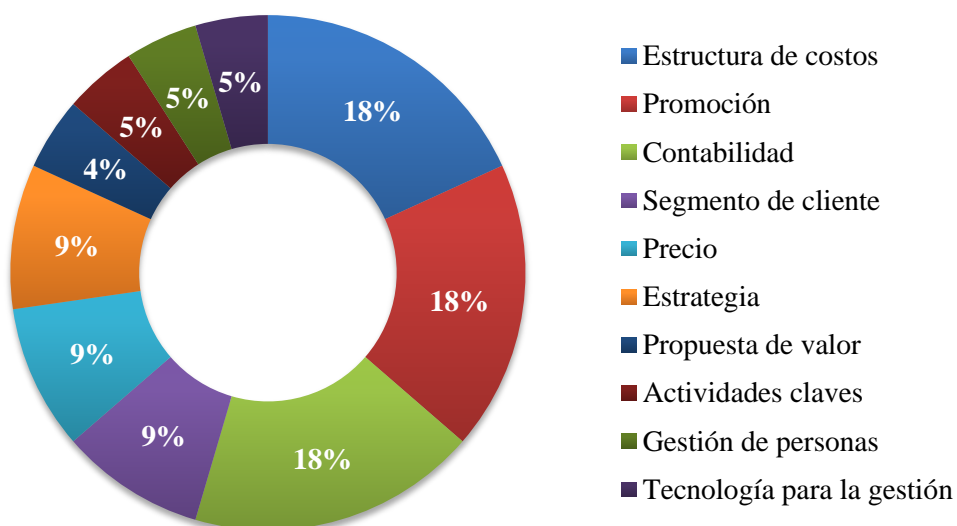
Por otra parte, que no haya una segmentación correcta de los clientes imposibilita idear estrategias de marketing mix y propuesta de valor para grupos específicos, además presentan problemas en la gestión de R.R.H.H como mal clima laboral, falta de personal e incumplimiento de contratos, lo que impacta en la productividad de este segmento de empresas, sumado a

desórdenes contables y falta de difusión de sus productos o servicios. Las condiciones mencionadas implican estancamiento de las microempresas, bajas ventas y hasta el cierre de las mismas en el mediano plazo, por insolvencia.

En el año 2012 la situación de las microempresas no varía substancialmente. Se sigue manteniendo como problema principal la estructura de costos con una incidencia del 18% de los problemas totales. Los ítems de promoción y contabilidad toman más importancia, representando también, falencias en dichas áreas en un 18%. Se observa que el 9% de las problemáticas en 2012 están referidas a segmento de cliente, definición de precios y estrategia. El gráfico 5.2¹¹ representa la situación descrita.

¹¹ Ver Anexo 3.2

Gráfico 5.2: Principales problemáticas de las microempresas el 2012 en Chile



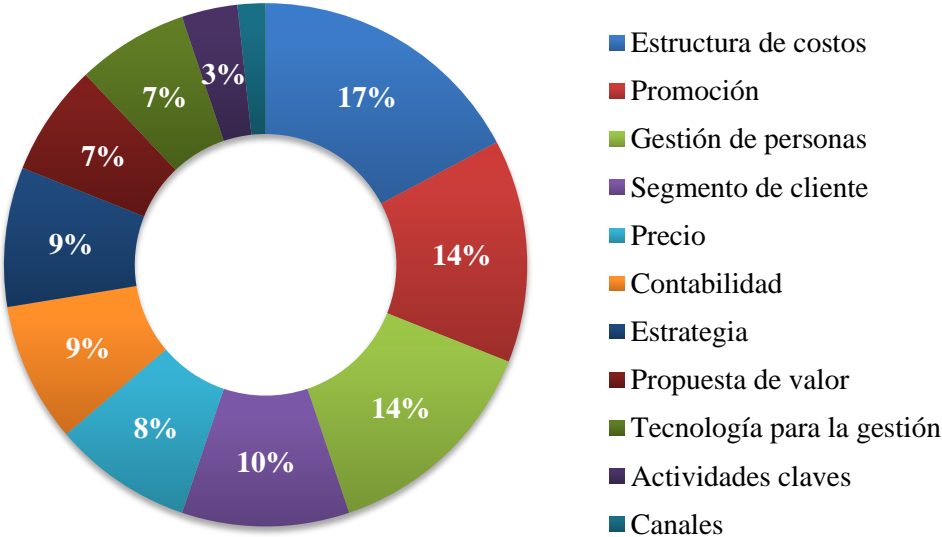
Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico anterior es interesante observar que nuevas problemáticas tienen mayor frecuencia; falencias en promoción pasa tener una incidencia de un 10% sobre el total de problemáticas el 2011, a un 18% en 2012, predominando el desconocimiento de la tecnología para difundir sus productos o servicios vías redes sociales¹², así como también se presentan falencias en la calidad de la información transmitida a los clientes sobre los productos o servicios. Estrategia pasa de estar presente en un 6% en 2011 a un 9% el 2012. Específicamente dichas firmas no poseen una misión, visión y objetivos definidos, por lo que no hay proyecciones estratégicas en el mediano y largo plazo para la microempresa, careciendo de las directrices básicas.

¹² Ver anexo 2. Importancia de Facebook para los negocios.

En el año 2013, se mantienen las mismas tendencias del año anterior, no obstante gestión de personas vuelve a ser una problemática relevante. En este ámbito, destaca el mal ambiente laboral dada la falta de incentivos a los colaboradores y la formalización de sus contratos, así como también se carece de personal de apoyo, de definición de roles entre trabajadores y altas tasas de rotación. El gráfico 5.3¹³ presenta las grandes problemáticas de gestión para el año.

Gráfico 5.3: Principales problemáticas de las microempresas el 2013 en Chile



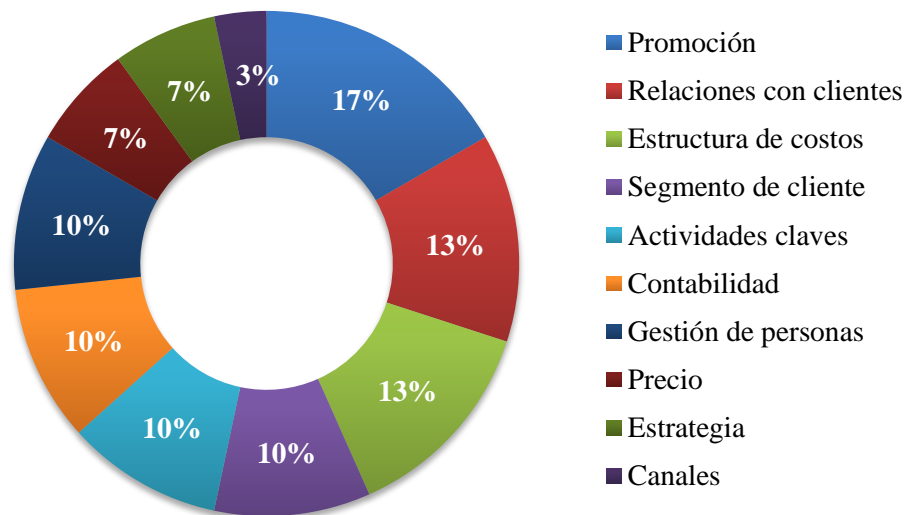
Fuente: Elaboración propia.

En el año 2014 la situación varía en cuanto a importancia relativa de las problemáticas de gestión de la microempresa. Se observa que el 17% de las problemáticas son referidas a promoción, destacando logros no

¹³ Ver Anexo 3.3

llamativos y carencia de publicidad vía internet. Las falencias de estructura de costos pasan de un 17% de incidencia en 2013 a un 13% en 2014, contabilidad aumenta su incidencia en un 1% y la incidencia de las problemáticas en segmento de clientes se mantienen constantes a lo largo del 2013-2014. El gráfico 5.4¹⁴ muestra la situación descrita.

Gráfico 5.4: Principales problemáticas de las microempresas el 2014 en Chile



Fuente: Elaboración propia.

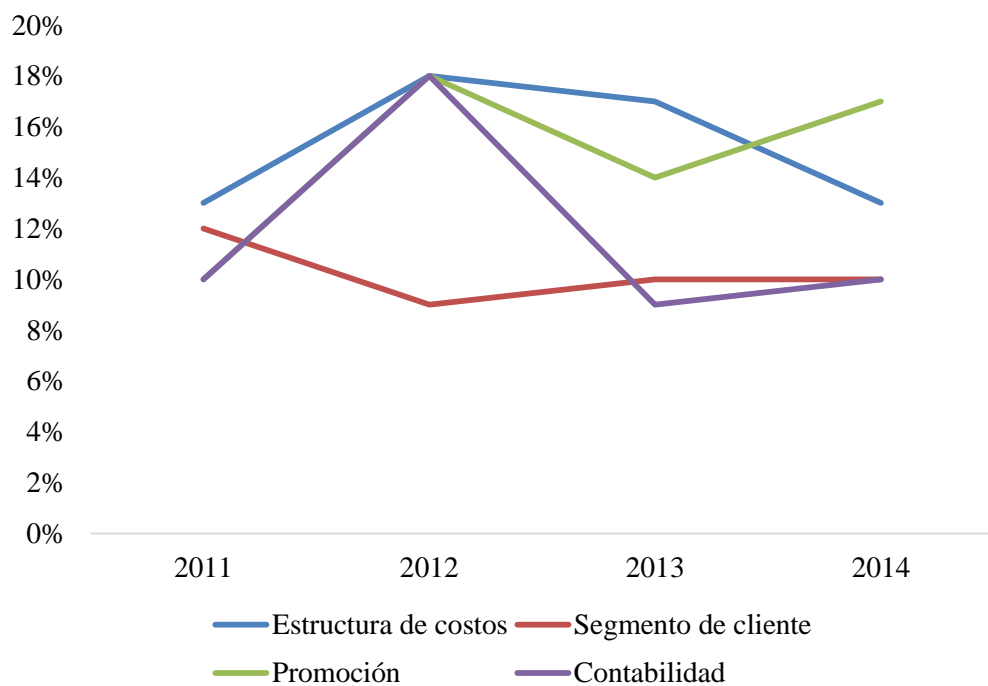
Por otra parte, en el 2014 aparecen nuevas problemáticas como “actividades claves”, predominando el desconocimiento de la cantidad óptima a vender, la cual se asocia con la actividad de producción y las falencias en los tiempos de entrega de productos a los clientes. Se observa también que “relaciones con clientes” tiene una frecuencia del 13% del total

¹⁴ Ver Anexo 3.4

de problemáticas a dicho año, aludiendo a que no se realizan esfuerzos para mantener las relaciones de largo plazo con dichos stakeholders.

En síntesis, se pueden observar cuatro problemáticas que se mantienen latentes a lo largo de los años de estudio. El gráfico 5.5 muestra los resultados.

Gráfico 5.5: Principales 4 problemáticas de las microempresas del 2011 al 2014 en Chile



Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico se observa que estructura de costos lidera la lista de problemáticas, por mantenerse presente como ítem principal casi todos los años. Lo sigue promoción, el cual se ha mantenido constante en porcentaje de incidencia. Por último, a alrededor de 40% de las microempresas del

estudio se les diagnosticó problemas en la segmentación de sus clientes y contabilidad, llegando a 60% en el 2014.

Se cree que el problema de estructura de costos está dado principalmente por la falta de conocimientos básicos de los microempresarios en cuanto a administración, como se vio en los capítulos anteriores. Lo mismo ocurre para el ítem de contabilidad. Es de importancia destacar que reiterativamente los microempresarios no distinguen egresos de flujos operacionales y personales, lo cual podría ser mejorado con la asignación de un sueldo fijo, perfeccionando así la estructura de costos de la empresa.

Se cree también que las falencias de segmento de cliente y promoción van de la mano; si no se tiene claridad del público objetivo, no se puede idear una estrategia de promoción para cada segmento, y por ende la comunicación será deficiente. En este ítem se observa la importancia que ha adoptado la publicidad en redes sociales, sin embargo, no todos los microempresarios están familiarizados con el uso de tecnologías modernas, por lo que pierden competitividad.

Análisis por rubro

De las 43 microempresas del estudio, 16 pertenecen a comercio, 13 a servicios empresariales, 6 a servicios personales, 4 a gastronomía, 3 a

Indumentaria y una a transporte. En este análisis no se presentan empresas de turismo. El siguiente cuadro representa dicha distribución.

Cuadro 5.3: N° de empresas por rubro, estudio Clínica de Microempresa

Rubro	N° de empresas
Comercio	16
Servicios Empresariales	13
Servicios Personales	6
Gastronomía	4
Indumentaria	3
Transporte	1

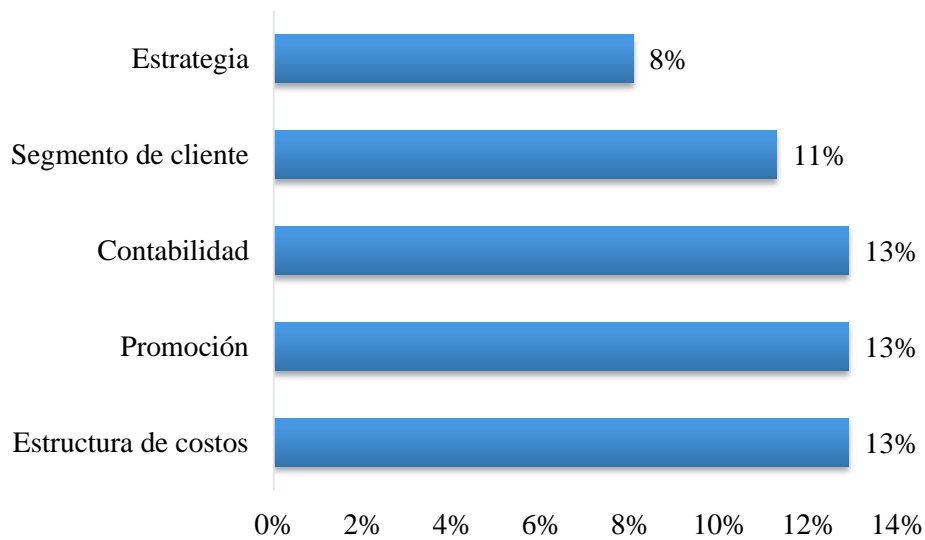
Fuente: Elaboración propia.

Se hará un análisis separado de los distintos rubros con las distintas problemáticas que los afectan, exponiendo en la mayoría de los casos los 5 primeros en incidencia y el porcentaje correspondiente.

En el rubro de comercio, las tres principales problemáticas que predominan en las microempresas son estructura de costos con una incidencia del 13%, referida al desconocimiento del costo unitario por producto ofrecido y la no separación de egresos operaciones y personales, al igual que promoción, referida al uso de redes sociales e internet y a la inexistencia de un plan definido de publicidad y por último contabilidad, aludiendo principalmente a desórdenes contables y faltas de sistema de

inventarios. Estos resultados, que son expuestos en el gráfico 5.6¹⁵, fueron concordantes con lo esperado dada la naturaleza del rubro comercio y de la microempresa.

Gráfico 5.6: Principales problemáticas del sector Comercio



Fuente: Elaboración propia.

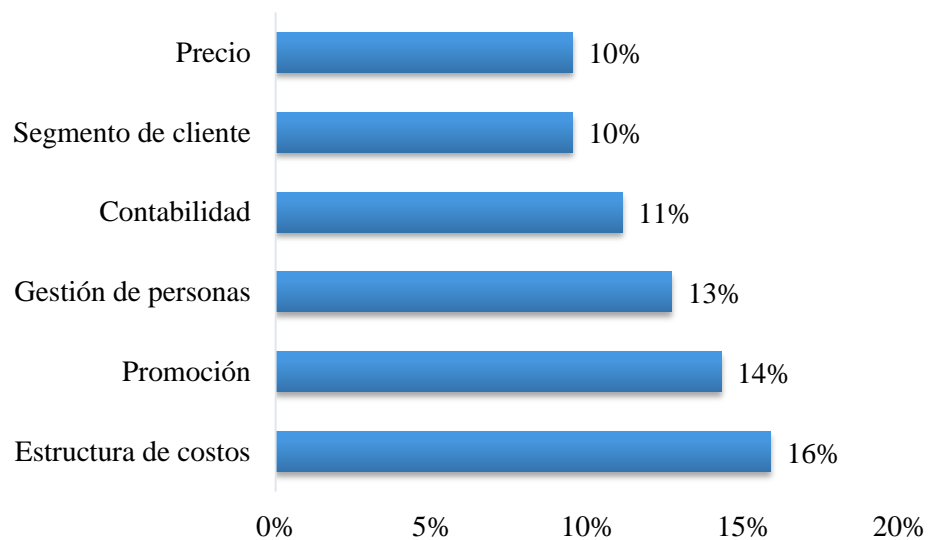
En contraste, el rubro servicios empresariales presenta mayor frecuencia de problemáticas de gestión de personas, es decir, del total de problemáticas en este rubro, 13% de las falencias pertenecen a carencias de personal de apoyo competente para la realización de los servicios; generalmente los emprendedores no dedican la totalidad de su tiempo a la empresa y no contratan personal especializado dada su escala de producción, lo que les produce estancamiento. Otro ítem que se visualiza en este rubro y no en comercio como problemática principal, es precio; es más

¹⁵ Ver Anexo 3.5

complejo para el emprendedor establecer el precio a cobrar para un servicio que para un producto, dada la condición de intangibilidad de éste y la falta de estandarización de los mismos.

Estructura de costos, promoción, contabilidad y segmento de clientes siguen presentes como problemáticas principales, al igual que en comercio. El gráfico 5.7¹⁶ muestra el resultado del estudio para servicios empresariales.

Gráfico 5.7: Principales problemáticas del sector Servicios Empresariales



Fuente: Elaboración propia.

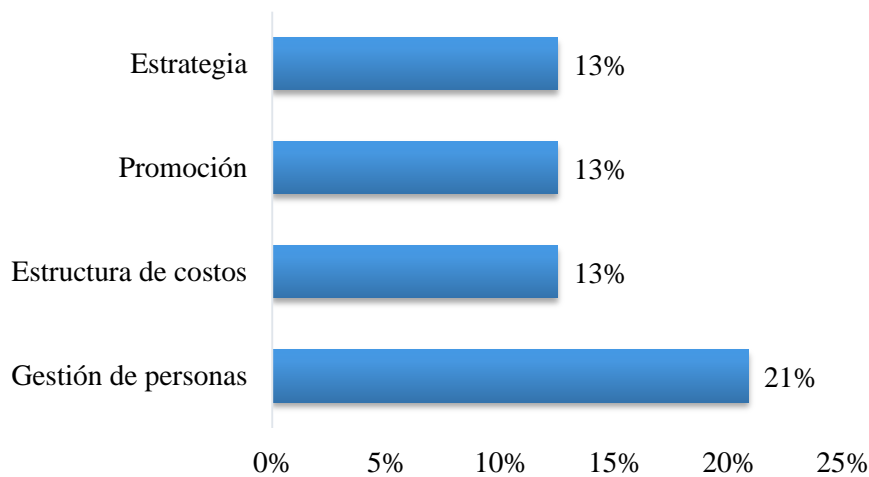
En cuanto a servicios personales, la principal problemática que se presenta, con una incidencia del 21%, es la falencia en el ítem gestión de personas, específicamente los trabajadores no se encuentran con contrato, ya que en la mayoría de los casos trabajan de manera informal. Se vuelve a

¹⁶ Ver Anexo 3.6

observar la falta de personal competente que apoye la gestión del microempresario.

Por otra parte, otro 13% de las problemáticas del rubro servicios personales corresponden a deficiencias para comunicar y promover su servicio, relacionados a un uso ineficiente de la página web, así como también en estructura de costos y estrategia, careciendo de misión, visión, objetivos y planes de largo plazo. El gráfico 5.8¹⁷ resume la situación anterior.

Gráfico 5.8: Principales problemáticas del sector Servicios Personales



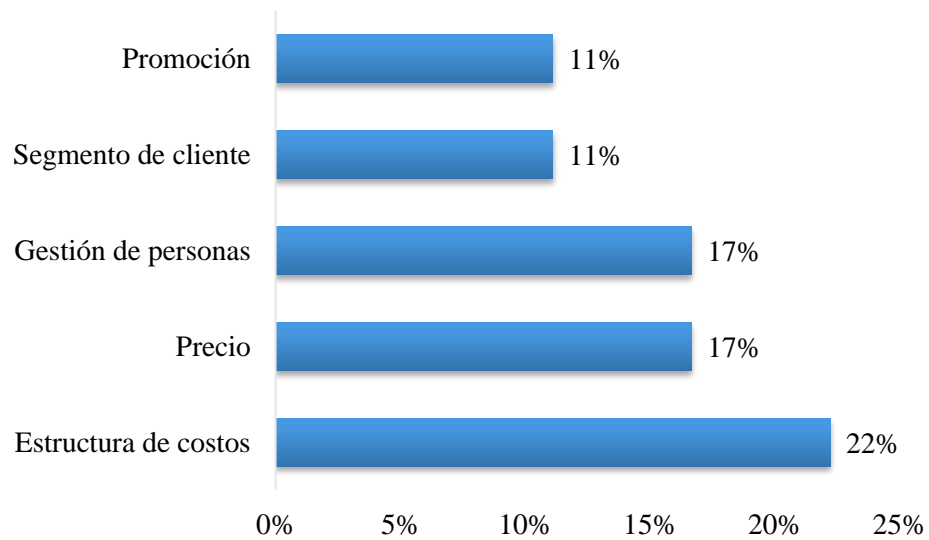
Fuente: Elaboración propia.

En el rubro gastronomía el 22% de las problemáticas tienen relación falencias a sus costos, principalmente estos últimos son muy altos dada la falta de economías de escala. Seguido de la inexistencia de un mecanismos de fijación de precios y una carente gestión de personas. Por último el 11%

¹⁷ Ver Anexo 3.7

de las problemáticas de las microempresas en dicho sector tienen relación a promoción y segmento al cliente. El gráfico 5.9¹⁸ ilustra lo expuesto anteriormente.

Gráfico 5.9: Principales problemáticas del sector Gastronomía



Fuente: Elaboración propia.

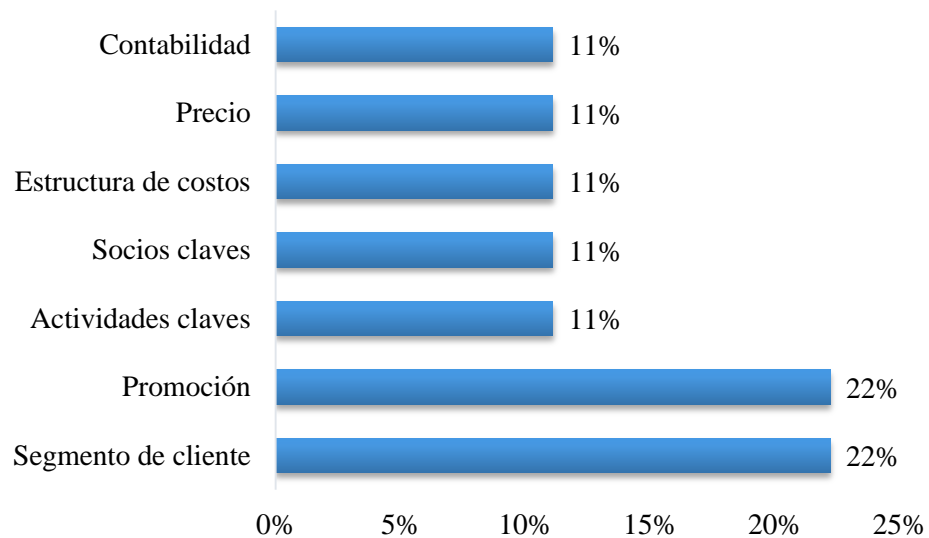
En el sector indumentaria, el 22% de los problemas de este sector aluden a definición de sus clientes y la forma en que comunican sus productos. Lo siguen problemas con el misma importancia relativa en el rubro (11%); falencias en actividades claves, específicamente en producción, socios claves, dejando de lado el interés por mantener relaciones de largo plazo con estos últimos, así como también se siguen

¹⁸ Ver Anexo 3.8

presentando problemáticas en los ítems estructura de costos, precio y contabilidad. El gráfico 5.10¹⁹ muestra los resultados.

Por último, los resultados muestran que en el sector transporte las microempresas poseen problemas de segmento de cliente, fuentes de ingreso y estructura de costos, sin embargo, transporte posee una sola observación en el estudio, por lo que su significancia es cuestionable.

Gráfico 5.10: Principales problemáticas del sector Indumentaria



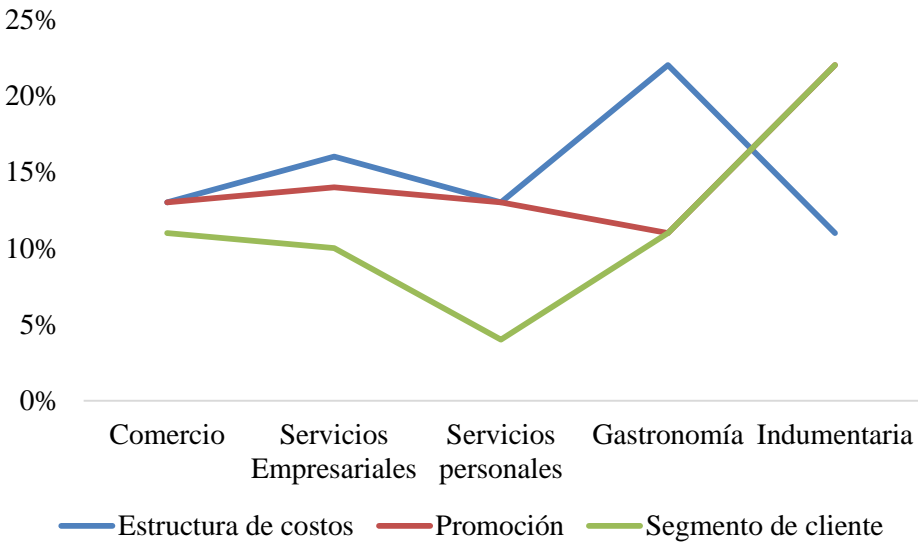
Fuente: Elaboración propia.

En síntesis, las problemáticas presentes en todos los rubros, excluido transporte dada su poca representatividad, son falencias en la estructura de costos, seguido de promoción y segmento de cliente. El gráfico 5.11 muestra las tendencias de las problemáticas más relevantes por sector.

¹⁹ Ver Anexo 3.9

Dado los dos análisis realizados; por año y por rubro, se llegó a las mismas problemáticas de mayor incidencia; estructura de costos, ya que abarca los principales problemas de egreso de la microempresa, promoción, referido a la inexistencia de un plan de marketing definido para los productos o servicios, fomentado del poco conocimiento sobre el uso actual de las tecnologías para los mismos fines, y por último segmento de cliente, problemática que se encuentra muy ligada con la anterior. Por lo tanto, los esfuerzos que se realicen hacia la microempresa deben ir enfocados en mejorar las tres áreas anteriores.

Gráfico 5.11: Principales 3 problemáticas de las microempresas por rubro en Chile



Fuente: Elaboración propia.

Análisis de la compilación de fichas de postulaciones de las empresas

Análisis por tamaño

Al saber la facturación mensual, se agruparon las firmas en base a facturación anual en UF, se dividió al segmento de la pequeña empresa para observar mejor las diferentes problemáticas, obteniendo la siguiente distribución.

Cuadro 5.4: Distribución de empresas por tamaño

Tamaño de empresa	Número de empresas
Mediana	4
Pequeña tramo 2	10
Pequeña tramo 1	12
Micro	177
Total	203

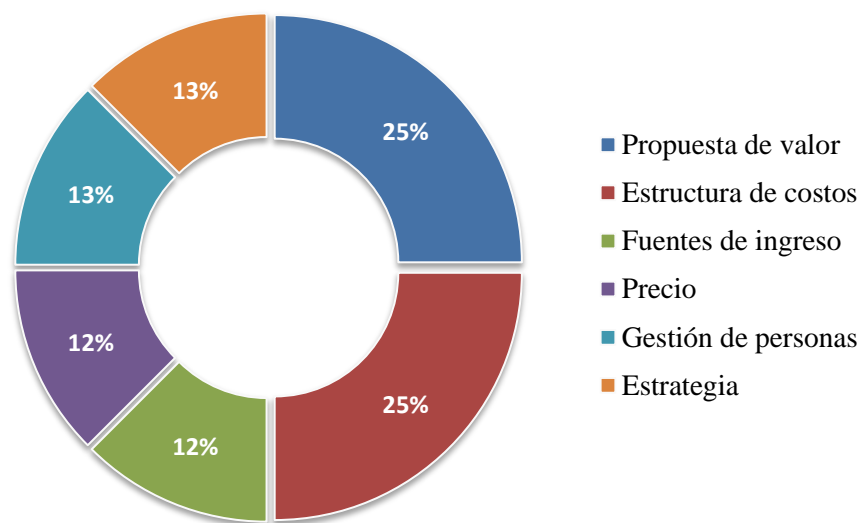
Fuente: Elaboración propia.

Se observa una clara tendencia de que las empresas que están solicitando ayuda en forma de asesorías a la Universidad de Chile son, en su mayoría, microempresas. Esto debido a que empresas de mayor tamaño poseen mayores oportunidades de obtener asesorías privadas.

En el segmento de medianas empresas, las principales problemáticas son la propuesta de valor y estructura de costos, ambos con un 25% de los problemas en total. A pesar de su tamaño, estas firmas siguen teniendo problemas atribuibles a firmas más pequeñas. En cuanto a propuesta de

valor, se ve que al tener un mayor tamaño estas empresas desean aumentar y diferenciar lo que están ofreciendo a sus clientes, siendo un problema importante para ellos. También al crecer se les hace más complicado analizar sus costos, siendo otra problemática relevante. Cabe destacar que la muestra de este tramo son sólo 4 empresas, número muy bajo para obtener grandes conclusiones. El gráfico 5.12²⁰ muestra la situación anterior.

Gráfico 5.12: Distribución de problemáticas en la mediana empresa



Fuente: Elaboración propia.

En el tramo 2 de la pequeña empresa, expuesto en el gráfico 5.13²¹, se observa que sus problemas frecuentes son la contabilidad, las fuentes de ingreso, estrategia y promoción.

²⁰ Ver Anexo 3.10

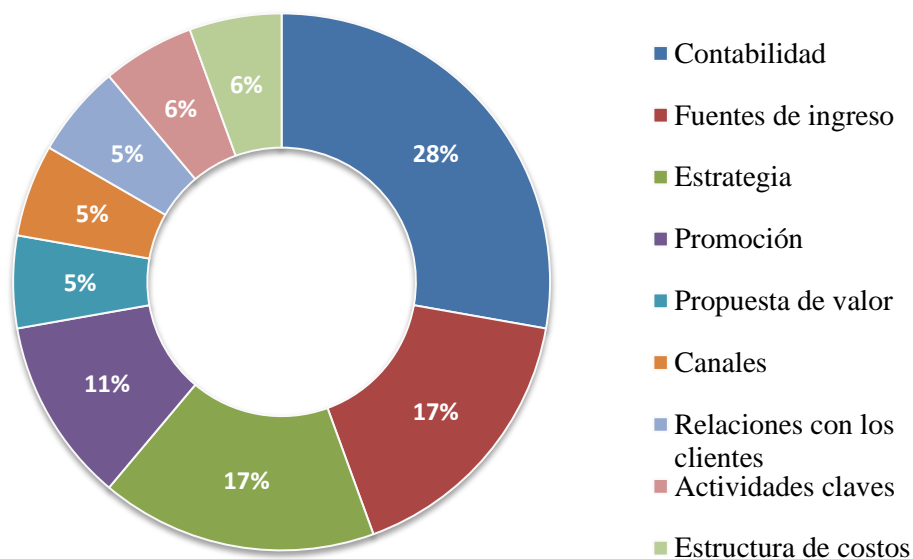
²¹ Ver Anexo 3.11

Las falencias en contabilidad tienen 28% de incidencia y, muchas veces afectan los ámbitos tributarios y el equilibrio de flujos dentro de las organizaciones, frenando su crecimiento. En este tramo se observa en gran cuantía la falta de orden contable, fundamental para determinar presupuestos e inventarios. Un 17% de los problemas nombrados fueron fuentes de ingreso. Los pequeños empresarios lo ven como factor fundamental para poder crecer, al creer que obteniendo mayores ventas o recursos sus problemas se solucionarán, cuando muchas veces es solo el síntoma de tener malas políticas de gestión en otros factores de la empresa.

Se puede encontrar también una alta incidencia en problemas con respecto a la estrategia (17%), debido a que muchas empresas han crecido por hacer bien sus negocios y líneas de trabajo, pero no tienen un horizonte definido, funcionando casi por inercia.

Promoción (11%) y propuesta de valor (5%) son vistas por los empresarios como variables claves a la hora de mejorar su desempeño, además de tener pocos conocimientos en ello. El siguiente gráfico resume la situación descrita anteriormente.

Gráfico 5.13: Distribución de problemáticas en pequeña empresa tramo 2



Fuente: Elaboración propia.

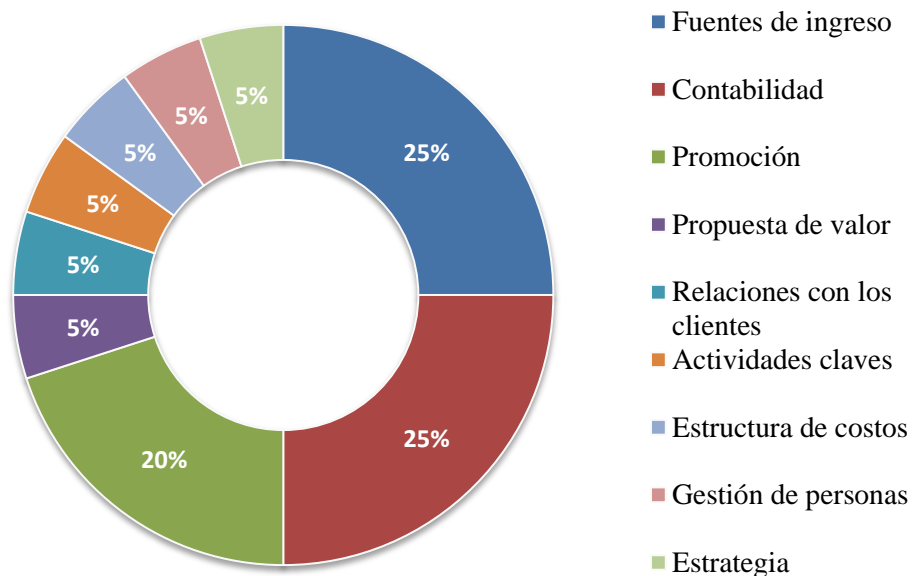
En intervalo del tramo 1 de la pequeña empresa, nuevamente se repiten los problemas del tramo anterior, como fuentes de ingreso, contabilidad, promoción y propuesta de valor. Estrategia ya no es parte de las falencias más importantes en este tramo de firmas, debido a que éstas no piensan en un desarrollar un plan a futuro y generalmente están enfocadas en “apagar incendios”.

Como se mencionó anteriormente, fuentes de ingreso (25%) es un síntoma que ven las empresas, afirmando poseer problemas en ello. Problemas en venta y en sus fuentes de financiamiento marcan este ítem. La contabilidad se repite como problema importante, con un porcentaje de

incidencia en el 25% de los problemas totales. El orden de los flujos dentro de la empresa y temas tributarios siguen siendo relevantes dichas firmas.

Promoción (20%) y propuesta de valor (5%) son frecuentemente nombrados a la hora de enumerar los problemas. Bajos conocimientos en marketing hacen que sea tan demandado en temas de asesorías, ya que se entiende como una gran herramienta para poder aumentar el desempeño del negocio. Saber ofrecer y definir el producto o servicio, es muchas veces un problema en las empresas pequeñas. El gráfico 5.14²² analiza la situación descrita anteriormente.

Gráfico 5.14: Distribución de problemáticas en pequeña empresa tramo 1



Fuente: Elaboración propia.

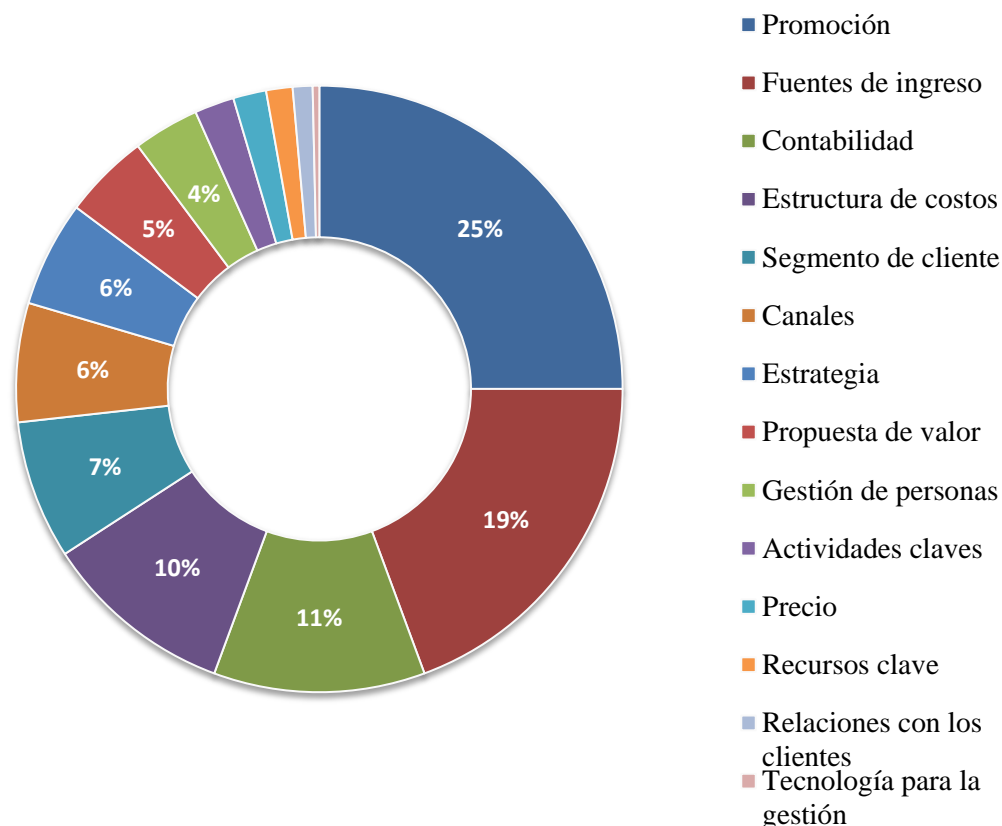
²² Ver Anexo 3.12

El tramo en que catalogan la mayorías de las firmas es en de microempresas. Las principales falencias son promoción y fuentes de ingreso, con un 25% y 19% respectivamente de incidencia respecto a las problemáticas totales, como se observa en el gráfico 5.15²³.

Los siguientes problemas en orden de frecuencia en las microempresas son falencias en contabilidad (11%) y estructura de costos (10%). Ambos están relacionados a la falta de conocimientos y competencias de algunos microempresarios. Se repite la incapacidad de estimar los costos de producción, lo cual implica desconocer la rentabilidad del negocio. Se les hace muy difícil también, llevar la contabilidad de la empresa. Otra falencia relevante en la microempresas es la segmentación de clientes, muy relacionado a faltas de competencias en marketing. El siguiente gráfico ilustra la situación descrita.

²³ Ver Anexo 3.13

Gráfico 5.15: Distribución de problemáticas en la microempresa



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, se observa que las medianas empresas poseen falencias para determinar los costos unitarios de los productos o servicios que ofrecen, y para definir la propuesta de valor.

Las pequeñas empresas tienen problemas en las áreas básicas de administración, como contabilidad, marketing y estrategia. El tramo con más ventas de las pequeñas empresas se preocupa por mejorar el ítem de estrategia, para poder crecer sostenidamente.

Fuentes de ingreso es un síntoma para el microempresario, y el más fácil de notar si el desempeño de la empresa baja, Estas empresas al ser al ser de menor tamaño o simplemente aún no desarrolladas, tienden a pensar que la promoción y difusión solucionarán los problemas de gestión de la firma, sin considerar un análisis general del negocio.

Análisis por rubro

Dado el cuadro 5.5, se observa que el rubro con más solicitudes de ayuda es el de comercio, seguido por servicios personales y empresariales respectivamente.

Cuadro 5.5: Distribución de empresas por rubro

Rubro	Número de empresas
Comercio	79
Servicios personales	50
Servicios empresariales	46
Gastronomía	11
Indumentaria	8
Turismo	5
Transporte	4
Total	203

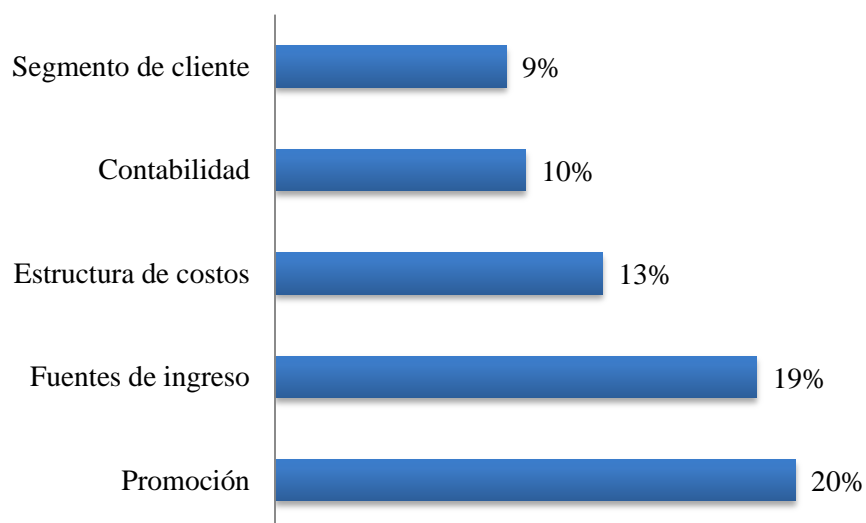
Fuente: Elaboración propia.

Se hará un análisis separado de los distintos rubros con las distintas problemáticas que las afectan, exponiendo en la mayoría de los casos, la incidencia de las cinco principales falencias.

En el rubro comercio las problemáticas más frecuentes son promoción, fuentes de ingreso, estructura de costos, contabilidad y segmento de clientes. Hay que destacar que este es el rubro con mayor observaciones; 79 empresas, por lo que todos los problemas se han visto reflejados, con distinta intensidad.

Se ve puede observar las falencias en promoción como una de las más importantes, con un 20%. Los postulantes creen que la falta de difusión, promoción y publicidad es uno de los puntos a mejorar en sus empresas. La falta de competencias en el área de marketing hace que el segmento de clientes también sea de los más nombrados, con un 9%. La incapacidad de segmentar sus clientes y llegar a nuevos es lo que más afecta a este rubro, tal como se puede apreciar en el gráfico 5.16²⁴.

Gráfico 5.16: Principales problemas del rubro comercio



Fuente: Elaboración propia.

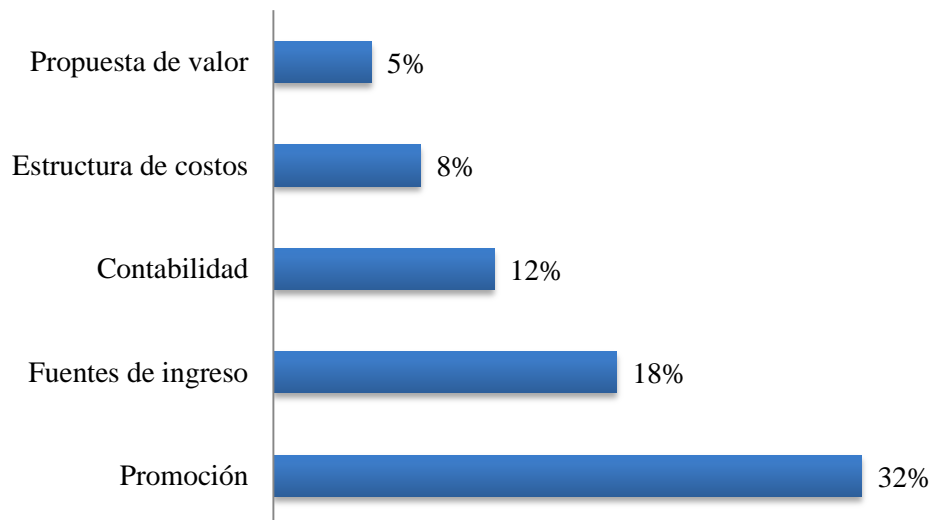
²⁴ Ver Anexo 3.14

Siguiendo en el gráfico 5.16, se observa una alta incidencia de las problemáticas relacionadas con las fuentes de ingreso; las empresas pertenecientes a este rubro presentan problemas para generar ventas o ingresos monetarios, siendo un síntoma de todas las otras falencias en la gestión de sus negocios. Estructura de costos (13%) y contabilidad (10%) son las otras principales problemáticas en el rubro comercio. También, la imposibilidad de conocer los costos unitarios y posteriormente la rentabilidad de los mismos, los problemas contables y tributarios y la falta de presupuestos claros en las distintas firmas, son también problemas bastante recurrentes.

El siguiente rubro de mayor importancia es el de servicios personales, el cual no varía substancialmente con el de comercio. Sin embargo la necesidad de difusión y promoción en este rubro es mayor, llegando a representar el 32% del total de problemáticas, además de presentar falencias en la propuesta de valor de su negocio (5%), definiendo de manera errónea qué es lo que ofrecen a los clientes. El gráfico 5.17²⁵ muestra la situación descrita.

²⁵ Ver Anexo 3.15

Gráfico 5.17: Principales problemas del rubro servicios personales



Fuente: Elaboración propia.

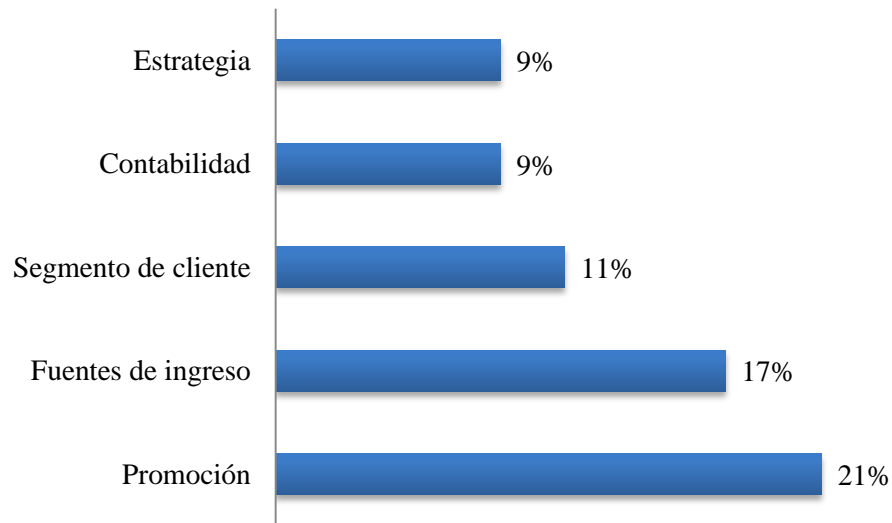
En el rubro de servicios empresariales, tal como se observa en el gráfico 5.18²⁶, sigue predominando como problemática principal la promoción (21%), al igual que en los casos mencionados anteriormente. Nuevamente contabilidad (9%) y fuentes de ingreso (17%) son bastante nombrados, problemas muy comunes en este tipo rubros. Se reitera que fuentes de ingresos es más bien un síntoma en vez de un problema.

Las otras problemáticas que inciden en el rubro de servicios empresariales son segmento de cliente (11%) y estrategia (9%). La necesidad de saber quiénes son sus clientes y segmentar el mercado objetivo es algo que se repite en el este rubro. Se cree que las empresas de servicios, al realizar prestaciones a otras, consideran importante poseer un

²⁶ Ver Anexo 3.16

plan de trabajo a largo plazo, para poder cumplir con los contratos y hacer frente a las contingencias que aparezcan en el devenir de la firma.

Gráfico 5.18: Principales problemas del rubro Servicios Empresariales

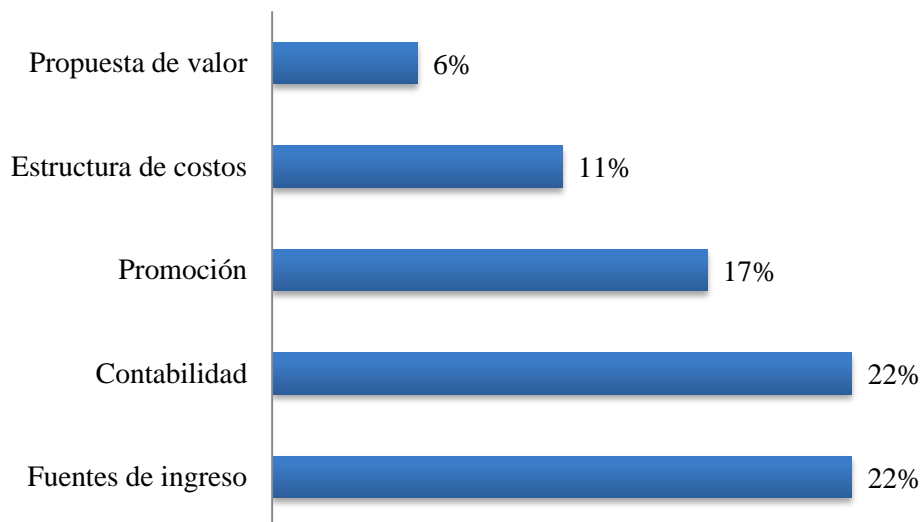


Fuente: Elaboración propia.

Con respecto al rubro gastronómico, se obtiene una distribución de similar a la de los mayores problemas que enfrentan las MIPYMES en el país. En el primer lugar, las falencias en contabilidad y fuentes de ingresos tienen un 22% de incidencia, seguidos por promoción (17%), estructura de costos (11%) y propuesta de valor (6%). El gráfico 5.19²⁷ muestra los resultados para el rubro gastronómico.

²⁷ Ver Anexo 3.17

Gráfico 5.19: Principales problemas del rubro Gastronomía



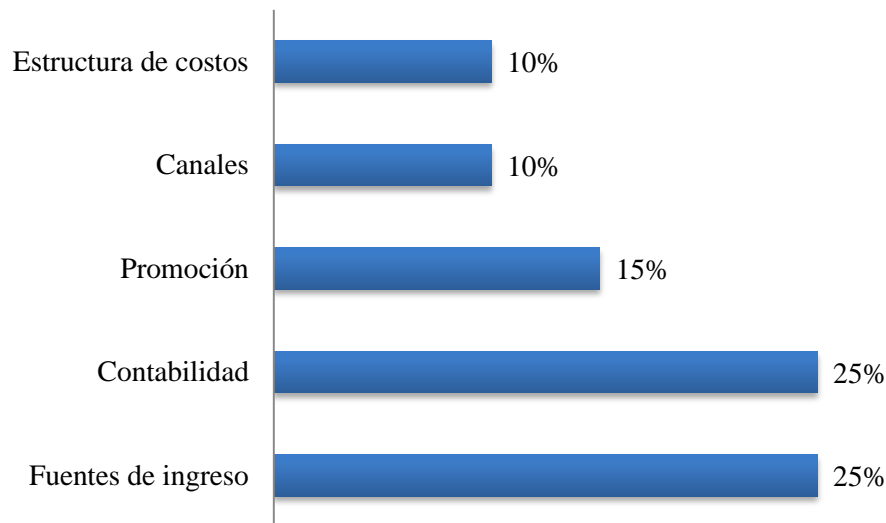
Fuente: Elaboración propia.

En el rubro de Indumentaria, nuevamente se repiten las problemáticas más comunes; fuentes de ingreso y contabilidad representan por separado, el 25% de las problemáticas totales, seguido por falencias en promoción (15%) y estructura de costos (10%).

Sin embargo, aparece como problemática principal un nuevo ítem; canales, con una incidencia del 10%, referido específicamente a la carencia de un lugar físico para poder ofrecer los productos, además carecer de distintos intermediarios para su distribución. Lo anterior se puede observar en el gráfico 5.20²⁸.

²⁸ Ver Anexo 3.18

Gráfico 5.20: Principales problemas del rubro Indumentaria



Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, en el rubro de turismo solo hay 5 observaciones. Los resultados arrojan que las problemáticas principales, con un 14% de incidencia por separado son: contabilidad, fuentes de ingreso, canales, segmento de clientes y propuestas de valor, falencias abordadas anteriormente. El mayor problema del rubro es la promoción, teniendo una mala difusión para dar a conocer sus servicios. Del mismo modo, en el rubro de transporte solo hay 4 observaciones. Sus problemas se dividen en falencias en contabilidad, con una incidencia del 60%, así como también falencias en fuentes de ingreso y estructura de costos (20%).

En conclusión, se puede observar que hay muchas problemáticas que son constantes en todos los rubros estudiados, como falencias en contabilidad, fuentes de ingreso, estructura de costos y propuesta de valor. Al no tener una cantidad homogénea de empresas en cada rubro, se hace difícil deducir si algunos problemas afectan a unos más que otros.

Comercio presenta vastos problemas con segmento de clientes, costándole segmentar a los clientes y definir el mercado objetivo. En servicios personales se presentan falencias en la propuesta de valor, ya que se desconoce qué es lo que se ofrece y cuál es el valor añadido. En servicios empresariales se nota una mayor preocupación por solucionar problemáticas de estrategia, para poder crecer sostenidamente y hacer frente a contratos y problemas de una manera más coordinada. En el rubro de indumentaria muchas veces tenían problemas en la forma de distribuir y vender sus productos, siendo canales una de sus principales preocupaciones.

Por último, los rubros de transporte y turismo son bastante pequeños, por lo que no se recomienda extraer en primera instancia conclusiones significativas de ellos.

Comparación de resultados entre ambos estudios

Al hacer una comparación entre ambas bases de datos, se encontró que los problemas más usuales detectados en los diagnósticos Clínica de Microempresa son: estructura de costos, contabilidad, promoción y segmento de clientes, otorgándole mayor importancia a los procesos internos de la organización, como segmentar y analizar su mercado objetivo y realizar estudios de costos para ser conscientes de la rentabilidad del negocio.

Las problemáticas en este análisis estaban mejor desarrolladas, y contaban con la participación de ayudantes de cátedra y estudiantes, logrando visualizar de mejor manera las problemáticas y obviar en parte los síntomas.

El segundo análisis basado en la compilación de las fichas de postulación a asesorías FEN por parte de las empresas, arroja que los principales problemas son: promoción, fuentes de ingreso y contabilidad.

Fuentes de ingreso es una señal de que el negocio no está desempeñándose como los empresarios quisieran, y no un problema en específico. Que sea tan nombrado puede deberse a que la falta de un diagnóstico acucioso que permita enfrentar los reales problemas que desencadenan la baja demanda por ventas.

Por último, falta de conocimientos contables y promoción también se posicionan como problemáticas comunes entre ambos análisis.

El cuadro 5.6 muestra la comparación de las principales problemáticas obtenidas en ambos análisis.

Cuadro 5.6: Comparación de principales problemáticas obtenidas en ambos análisis

Clínica de Microempresa	Fichas de postulación FEN
Estructura de costos	Promoción
Contabilidad	Fuentes de ingreso
Promoción	Contabilidad
Segmento de clientes	

Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El objetivo del estudio es determinar las principales problemáticas de gestión de las MIPYMES en Chile. Estos problemas crean una enorme desigualdad de condiciones respecto a las empresas de mayor tamaño, haciéndolas menos productivas.

Dado el objeto del estudio, se comprobaron mediante una investigación exploratoria dos hipótesis, las cuales afirman que las MIPYMES aportaban de manera significativa al producto del país, y que eran poco productivas. Se logró observar que las diferencias de productividad entre las empresas de menor tamaño y las grandes, es desproporcionada; estas últimas son 2,5 más productivas.

Como complemento, se investigó el acceso a los recursos por parte de las MIPYMES, específicamente financieros y de capacitación, observando que existen evidentes dificultades para la obtención de dichos recursos.

En cuanto a las problemáticas de gestión de las MIPYMES basadas en un análisis bibliográfico, destacan los problemas con la diversificación, presupuesto y contabilidad, no determinar bien sus capacidades, desconocimiento de sistemas de gestión, bajas competencias básicas en trabajadores y administradores, entre otras.

En una segunda instancia, se propone una generalización de las problemáticas, obteniendo 15 ítems. Los análisis diferenciados por tamaño y rubro evidencian que los problemas más usuales en los diagnósticos de Clínica de Microempresa son: estructura de costos, promoción y segmento de clientes, otorgándole mayor importancia a los procesos internos de la organización, como segmentar y analizar su mercado objetivo y realizar estudios de costos para ser conscientes de la rentabilidad del negocio. En cambio, un segundo análisis basado en la compilación de las fichas de postulación a asesorías FEN por parte de las empresas, arroja que los principales problemas son: promoción, fuentes de ingreso y contabilidad.

Fuentes de ingreso es un síntoma que notan los empresarios, y no un problema en específico. Falta de conocimientos contables también juega un rol fundamental en las falencias de gestión, al igual que promoción, la cual es considerada como una buena herramienta para poder difundir y aumentar las ventas de las empresas.

Es un desafío ocupar esta recopilación y análisis de problemáticas de las MIPYMES para crear un futuro plan de desarrollo de productividad para, esperando impactar en la sociedad de manera significativa, sobre todo sabiendo que el 98,7% de las empresas están en esta categoría, según el SII.

BIBLIOGRAFÍA

Arellano P. y Astorga R. (2015) *Informe de resultados: Productividad laboral sectorial y por tamaño de empresa a partir de microdatos*. Tercera Encuesta Longitudinal de empresas, Unidad de Estudios Agosto 2015.

Arellano P. y Peralta S. (2015) *Informe de resultados: Análisis de financiamiento de las empresas*. Tercera Encuesta Longitudinal de empresas, Unidad de Estudios Agosto 2015.

Arellano P. y Schuster T. (2015) *Informe de resultados: Empleo y capacitación*. Tercera Encuesta Longitudinal de empresas, Unidad de Estudios Agosto 2015.

Alfaro M. y Castillo M. (2013). *Análisis de Variables Financieras – Contables que Inciden en el Cierre de las Pymes en Etapas Temprana*. Revista Universitaria Ruta N°15 / 2013

Barranco C. (2013). *Ocho problemas habituales en los presupuestos de la Pyme*. [En línea]. < <http://www.propymechile.com/entrevistas/5899-tips-para-pymes-entrevistas-ochoproblemas-habituales-en-los-presupuestos-de-la-pyme.html>>. [Consulta: Noviembre 2015]

Cabrera A., De la Cuadra C., Galetovic A. y Sanhueza R. (2002). *Las pyme: quiénes son, cómo son y qué hacer con ellas*. SOFOFA.

Cañibano C. (2010) *El capital humano: factor de innovación, competitividad y crecimiento*. [En Línea] <

<http://www.navarra.es/nr/rdonlyres/d696efd2-6aaa-4ef1-b414-e3a27109ea67/79785/14carolinacaibano.pdf>>. [Consulta: Diciembre 2015].

Cardenas L. y Perez E. (2007). *Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua*. Síntesis Tecnológica. V.3 N° 2 (2007) 59-67

CNID. (2010) *Documento de Referencia: Productividad Total de Factores, Crecimiento e Innovación*. [En línea] <<http://www.cnid.cl/wp-content/uploads/2015/05/DT-Productividad-total-de-factores-crecimiento-e-innovaci%C3%B3n-2010.pdf>>. [Consulta: Octubre 2015]

Corbo V. y Hurtado A. (2014). *Causas y consecuencias del problema energético en Chile: Una visión desde la macroeconomía*. Revista Puntos de Referencia, Centro de Estudios Públicos Vol. 382.

Cukier J. (2008). *Problemas de las Pymes en el nivel 2 de madurez. Una muestra sesgada*. Revista española de innovación, calidad e ingeniería del Software, Vol 4, No. 2.

Daude C. (2013) *Políticas de pymes para el cambio estructural*. [En línea]. <http://www.oecd.org/dev/americas/PPT_%20LEO%202013%20Presentation%20Maison%20de%20l%20Amerique_ES.pdf>. [Consulta: Diciembre 2015].

Emprendedores.cl. (2011). *El 80 por ciento de las PYMES fracasa antes de los 5 años*. [En línea]. <<http://www.emprendedores.cl/comunidad/articles/147/el-80-porciento-de-las-pymes-fracasa-antes-de-los-5-anos#sthash.v9svab7C.dpuf>>. [Consulta: Noviembre 2015]

Fuentes R. (2011). *Una mirada desagregada del deterioro de la productividad en Chile: ¿Existe un cambio estructural?* [en línea] <http://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/rodrigo_fuentes_economiapuc.pdf> [Consulta: Octubre 2015]

Importancia de Facebook para los negocios. (2013). [En línea]. <<http://www.facebookparalosnegocios.com/importancia-de-facebook-para-los-negocios/>>. [Consulta: Noviembre 2015]

La Gaceta (2007). *Los problemas de gestión complican la vida de las PyME en el mercado.* [En línea]. <<http://www.josemariaquiros.com/problemas-gestion-pyme-la-gaceta.php>>. [Consulta: Noviembre 2015]

Majluf N. (2008). *Hacia una Mejor Gestión de las Empresas en Chile.* [En Línea] <<http://www.expansiva.cl/media/archivos/20080822160533.pdf>>. [Consulta: Octubre 2015]

McKinsey & Company (2013). *Productividad laboral en Chile ¿Cómo estamos?* [En Línea]. <http://www.irade.cl/wp-content/uploads/2013/12/Rodrigo_Alcoholado.pdf>. [Consulta: Octubre 2015]

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2015). *Agenda de productividad, innovación y crecimiento.* [en línea] <<http://www.agendaproductividad.cl/wp-content/uploads/sites/22/2014/10/Agenda-de-Productividad-Innovacion-y-Crecimiento.pdf>>. [Consulta: Octubre 2015]

OECD. (2013). *Perspectivas Económicas de América Latina, Políticas de pymes para el cambio estructural*. [En Línea]. <http://www.oecd.org/dev/americas/PPT_%20LEO%202013%20Presentation%20Maison%20de%201%20Amerique_ES.pdf>. [Consulta: Octubre 2015]

Solimano A., Pollack M., Wainer U. y Wurgaft J. (2007). *Micro Empresas, PyMES y Desarrollo Económico. Chile y la Experiencia Internacional*. Centro Internacional de Globalización y Desarrollo. Documento de Trabajo N° 3

Soriano C.(2009). *Los cinco pecados capitales de las Pymes*.

Valda J.C. *Las pymes tienen problemas de gestión, no técnicos*. [En línea]. <http://icomunq.bligoo.com/media/users/4/220061/files/48316/Las_Pymes_tienen_problemas_de_Gestion.pdf>. [Consulta: Noviembre 2015]

ANEXOS

Anexo 1: Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento

Los problemas que se han evidenciado al analizar algunos tópicos de las PYMES han sido una preocupación constante en el ámbito político y de gobierno. Es así como este año se ha lanzado una agenda que favorece tres aspectos relevantes para el país; productividad, innovación y crecimiento. Uno de los ejes de la agenda está enfocado en el apoyo a las PYMES, y sus principales propuestas son:

1. Capitalización Banco Estado.
2. Capitalización Fogape.
3. Crece mujer emprendedora.
4. Autonomía financiera de la mujer.
5. Creación de sistema electrónico de garantías.
6. Apoyo a productos financieros emergentes.
7. Red de 50 centros de desarrollo de negocios a lo largo del país.
8. Creación de centros PymeExporta.

Estos puntos son claves para mejorar la productividad e innovación en el país, y varios van enfocados a mejorar el acceso al financiamiento de las PYMES, como lo es la capitalización Banco Estado, capitalización del Fogape (fondo de garantía) y el mejoramiento de las garantías. Dos puntos en específico se consideran relevantes para aumentar la productividad total

de las empresas; apoyo a productos financieros emergentes y la red de 50 centros de desarrollo de negocios, las cuales se detallaran a continuación.

- Apoyo a productos financieros emergentes: Muchas veces la rápida evolución de los mercados financieros da paso a instrumentos financieros emergentes que amplían el acceso y mejoran condiciones de pagos o créditos de las empresas. Sin embargo, cuando no se cuenta con una adecuada regulación o incentivos para su desarrollo, estos instrumentos no logran despegar ni menos penetrar los mercados. Se definirá una agenda de impulso a productos y servicios financieros emergentes tales como: microcréditos, nuevos medios de pago, financiamiento colectivo o crowdfunding, factoraje reverso o confirming. Mediante esta agenda se perfeccionará la regulación de instrumentos financieros y en algunos casos se proveerá del apoyo financiero de CORFO²⁹.
- Centros de Desarrollo Empresarial: Uno de los principales factores que explican los bajos niveles de productividad de las empresas en Chile, especialmente de las MIPYMES, se relaciona con la gestión de las empresas y la profesionalización de su dirección. Varios estudios muestran que las empresas en Chile tienen dificultades para organizar proyectos de mayor escala, trabajar en torno a horizontes de largo plazo o internacionalizar sus productos y servicios. Si bien la oferta

²⁹ Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. Agenda de productividad, innovación y crecimiento. [en línea] < <http://www.agendaproductividad.cl/wp-content/uploads/sites/22/2014/10/Agenda-de-Productividad-Innovacion-y-Crecimiento.pdf>>. [Consulta: Octubre 2015]

de financiamiento, asistencia técnica y entrenamiento para las MIPYMES por parte del sector público y privado ha aumentado y mejorado en calidad, la cobertura sigue siendo baja. Los servicios suelen ser dispersos, escasamente integrados y por lo general en formatos generales, con baja adaptación a los planes de negocio específicos de los emprendedores. Todas estas lecciones aprendidas, junto a la experiencia comparada, son útiles para avanzar hacia una segunda generación de servicios de apoyo a las empresas, orientada a lograr mayor cobertura e impacto en productividad para las MIPYMES.

Se creará una red de 50 Centros de Desarrollo Empresarial para apoyar con mayor efectividad a los emprendedores en el logro de sus planes de negocio. Estos se constituirán en base a los centros de apoyo a la a las MIPYMES existentes, y luego se expandirán y potenciarán de manera que las empresas no solo encuentren información, sino también asistencia especializada de mentores altamente capacitados para desarrollar y fortalecer su gestión y financiamiento. Los centros operarán en base a una plataforma de servicios estandarizados, que se entregarán de acuerdo a un diagnóstico, con una estrategia y posteriores acciones de acompañamiento para una efectiva implementación. Los servicios contarán con un enfoque especial de género para apoyar a las mujeres emprendedoras y proveerán asesoría para el cumplimiento tributario. El Servicio de Cooperación Técnica (Sercotec) será el responsable de

la implementación y soporte de los Centros, mientras que la entrega directa de los servicios a los emprendedores será provista por operadores acreditados, entre ellos universidades, gremios o entidades especializadas en asistencia técnica para la MIPYME. A su vez, se coordinará a la red de organismos públicos para que entreguen sus servicios a través de estos Centros.

Anexo 2: Importancia de Facebook para los negocios

Facebook se ha convertido en la red social más utilizada a nivel mundial, muchos negocios y empresas han entendido la importancia que tiene esta red social para el desarrollo de sus actividades, a continuación compartiremos 8 razones acerca de porque es importante para cualquier negocio tener presencia en Facebook:

1.-Entorno social: Actualmente las redes sociales son los lugares más visitados en Internet, muchos sitios web están dando cada vez más importancia al entorno social ya que en este medio los usuarios son los que crean el contenido, evalúan, participan y colaboran en la creación de la información lo cual hace que sea muy útil y relevante.

2.-Usuarios: Con más de 1000 millones de usuarios Facebook es la red social más utilizada a nivel mundial, lo más destacado es que estos usuarios están “activos” esto quiere decir que no solo se han registrado (como se

contabiliza en otras redes sociales) sino que utilizan esta red social como parte de sus actividades diarias.

3.-Estilo de Vida: Actualmente Facebook es parte del estilo de vida de muchas personas debido a sus diferentes herramientas como publicación de fotos, videos, comentarios, preguntas, chat, video llamadas, etc. lo cual hace que esta red social sea parte del día a día de muchas personas, es importante entender que cuando los usuarios visitan Facebook no piensan que están entrando a un sitio web o a una red social sino que lo hacen pensando en que van a comunicarse con sus amigos, familiares y seres queridos (cuando la gente piensa en Facebook piensa en personas y no piensa en una plataforma o sitio web).

4.-Posicionamiento en buscadores: Al ser Facebook una página con mucha relevancia (actualmente es la página más visitada a nivel mundial) nuestro negocio puede posicionarse de forma efectiva, por ejemplo si creamos una página de seguidores para nuestro negocio esta página en realidad es “una parte” del mismo Facebook lo cual es muy positivo para el posicionamiento web ya que la información publicada en dicha página de seguidores es indexada inmediatamente por diferentes motores de búsqueda.

5.-Fuente de comunicación directa: Facebook nos permite comunicarnos directamente con nuestros prospectos o clientes, ellos no tienen que visitar nuestra oficina o llamarnos por teléfono para preguntarnos algo, simplemente basta con que escriban en el muro de nuestra página de seguidores y estarán en contacto con nosotros de forma inmediata, también

podemos obtener retroalimentación de nuestros seguidores para poder mejorar nuestro producto o servicio, otro punto importante es que cuando las personas se convierten en fans de nuestra página de seguidores se están “suscribiendo” y cada vez que publiquemos algo en nuestro muro ellos podrán ver dicha actividad de forma inmediata.

6.-Encontrar contactos de negocios: A diferencia del mundo físico (el cual muchas veces es competitivo y hostil entre negocios del mismo rubro) Internet y sobre todo las redes sociales ofrecen múltiples ventajas para encontrar posibles socios y colaboradores, con Facebook tenemos la posibilidad de ponernos en contacto con personas que puedan ser futuros socios o aliados estratégicos (los cuales pueden ser difíciles de conocer en la vida real debido a la distancia o las diferentes barreras de comunicación) tener este tipo de relaciones puede ser muy productivo para nuestro negocio.

7.-Herramientas: Facebook posee un gran cantidad de herramientas tanto gratuitas (en su mayoría) como pagadas (profesionales) entre las más utilizadas están las paginas de seguidores para negocios y empresas, los plugins sociales, las funciones de preguntas, videos, aplicaciones, chat grupales, videollamadas, historias patrocinadas, anuncios, etc. todas estas herramientas te ayudan a comunicarte mejor y promover tu negocio de forma efectiva.

8.-Segmentación: La publicidad en Facebook tiene la gran ventaja (en comparación a otros medios de publicidad) de poder ser dirigida a nuestro público objetivo de forma segmentada tomando en cuenta diferentes criterios de segmentación como el rango de edades, intereses, nivel de educación, sexo, zona geográfica, etc. lo cual hace que nuestros anuncios puedan ser más relevantes y por consiguiente más efectivos.

Anexo 3: Tablas de análisis del Capítulo 5.

Anexo 3.1: Principales problemáticas de la microempresa el 2011 en Chile.

Año	Problemáticas	Nº de casos	%
2011	Estructura de costos	9	13%
	Segmento de cliente	8	12%
	Gestión de personas	8	12%
	Promoción	7	10%
	Contabilidad	7	10%
	Socios claves	6	9%
	Precio	6	9%
	Fuentes de ingreso	5	7%
	Estrategia	4	6%
	Relaciones con clientes	3	4%
	Actividades claves	3	4%
	Canales	2	3%
	Propuesta de valor	1	1%
	Recursos clave	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%

Anexo 3.2: Principales problemáticas de la microempresa el 2012 en Chile.

Año	Problemáticas	Nº de casos	%
2012	Estructura de costos	4	18%
	Promoción	4	18%
	Contabilidad	4	18%
	Segmento de cliente	2	9%
	Precio	2	9%
	Estrategia	2	9%
	Propuesta de valor	1	5%
	Actividades claves	1	5%
	Gestión de personas	1	5%
	Tecnología para la gestión	1	5%
	Canales	0	0%
	Relaciones con clientes	0	0%
	Fuentes de ingreso	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%

Anexo 3.3: Principales problemáticas de la microempresa el 2013 en Chile.

Año	Problemáticas	Nº de casos	%
2013	Estructura de costos	10	17%
	Promoción	8	14%
	Gestión de personas	8	14%
	Segmento de cliente	6	10%
	Precio	5	9%
	Contabilidad	5	9%
	Estrategia	5	9%
	Propuesta de valor	4	7%
	Tecnología para la gestión	4	7%

	Actividades claves	2	3%
	Canales	1	2%
	Relaciones con clientes	0	0%
	Fuentes de ingreso	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%

Anexo 3.4: Principales problemáticas de la microempresa el 2014 en Chile.

Año	Problemáticas	Nº de casos	%
2014	Promoción	5	17%
	Relaciones con clientes	4	13%
	Estructura de costos	4	13%
	Segmento de cliente	3	10%
	Actividades claves	3	10%
	Contabilidad	3	10%
	Gestión de personas	3	10%
	Precio	2	7%
	Estrategia	2	7%
	Canales	1	3%
	Propuesta de valor	0	0%
	Fuentes de ingreso	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%

Anexo 3.5: Principales problemáticas Sector Comercio.

Sector	Problemáticas	Nº de casos	%
Comercio	Estructura de costos	8	13%
	Promoción	8	13%
	Contabilidad	8	13%
	Segmento de cliente	7	11%
	Estrategia	5	8%
	Fuentes de ingreso	4	6%
	Gestión de personas	4	6%
	Actividades claves	3	5%
	Socios claves	3	5%
	Precio	3	5%
	Tecnología para la gestión	3	5%
	Propuesta de valor	2	3%
	Canales	2	3%
	Relaciones con clientes	2	3%
	Recursos clave	0	0%

Anexo 3.6: Principales problemáticas Sector Servicios Empresariales.

Sector	Problemáticas	Nº de casos	%
Servicios Empresariales	Estructura de costos	10	16%
	Promoción	9	14%
	Gestión de personas	8	13%
	Contabilidad	7	11%
	Segmento de cliente	6	10%
	Precio	6	10%
	Relaciones con clientes	4	6%
	Actividades claves	4	6%
	Estrategia	4	6%

	Socios claves	2	3%
	Propuesta de valor	1	2%
	Canales	1	2%
	Tecnología para la gestión	1	2%
	Fuentes de ingreso	0	0%
	Recursos clave	0	0%

Anexo 3.7: Principales problemáticas Sector Servicios Personales

Sector	Problemáticas	Nº de casos	%
Servicios Personales	Gestión de personas	5	21%
	Estructura de costos	3	13%
	Promoción	3	13%
	Estrategia	3	13%
	Propuesta de valor	2	8%
	Precio	2	8%
	Contabilidad	2	8%
	Segmento de cliente	1	4%
	Canales	1	4%
	Relaciones con clientes	1	4%
	Actividades claves	1	4%
	Fuentes de ingreso	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%

Anexo 3.8: Principales problemáticas Sector Gastronomía.

Sector	Problemáticas	Nº de casos	%
Gastronomía	Estructura de costos	4	22%
	Precio	3	17%
	Gestión de personas	3	17%
	Segmento de cliente	2	11%
	Promoción	2	11%
	Propuesta de valor	1	6%
	Contabilidad	1	6%
	Tecnología para la gestión	1	6%
	Estrategia	1	6%
	Canales	0	0%
	Relaciones con clientes	0	0%
	Fuentes de ingreso	0	0%
	Actividades claves	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%

Anexo 3.9: Principales problemáticas Sector Indumentaria.

Sector	Problemáticas	Nº de casos	%
Indumentaria	Segmento de cliente	2	22%
	Promoción	2	22%
	Actividades claves	1	11%
	Socios claves	1	11%
	Estructura de costos	1	11%
	Precio	1	11%
	Contabilidad	1	11%
	Propuesta de valor	0	0%
	Canales	0	0%

	Relaciones con clientes	0	0%
	Fuentes de ingreso	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Gestión de personas	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%
	Estrategia	0	0%

Anexo 3.10: Distribución de problemáticas en la Mediana Empresa.

Tamaño	Problemáticas	Nº de casos	%
Mediana Empresa	Propuesta de valor	2	50%
	Estructura de costos	2	50%
	Fuentes de ingreso	1	25%
	Precio	1	25%
	Gestión de personas	1	25%
	Estrategia	1	25%
	Segmento de cliente	0	0%
	Canales	0	0%
	Relaciones con los clientes	0	0%
	Actividades claves	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%
	Promoción	0	0%
	Contabilidad	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%

Anexo 3.11: Distribución de problemáticas en el 2º tramo de la pequeña empresa.

Tamaño	Problemáticas	Nº de casos	%
Pequeña Empresa 2	Contabilidad	5	50%
	Fuentes de ingreso	3	30%
	Estrategia	3	30%
	Promoción	2	20%
	Propuesta de valor	1	10%
	Canales	1	10%
	Relaciones con los clientes	1	10%
	Actividades claves	1	10%
	Estructura de costos	1	10%
	Segmento de cliente	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%
	Precio	0	0%
	Gestión de personas	0	0%
Tecnología para la gestión	0	0%	

Anexo 3.12: Distribución de problemáticas en el 1º tramo de la pequeña empresa.

Tamaño	Problemáticas	Nº de casos	%
Pequeña Empresa 1	Fuentes de ingreso	5	42%
	Contabilidad	5	42%
	Promoción	4	33%
	Propuesta de valor	1	8%
	Relaciones con los clientes	1	8%
	Actividades claves	1	8%

	Estructura de costos	1	8%
	Gestión de personas	1	8%
	Estrategia	1	8%
	Segmento de cliente	0	0%
	Canales	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%
	Precio	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%

Anexo 3.13: Distribución de problemáticas en la microempresa.

Tamaño	Problemáticas	Nº de casos	%
Microempresa	Promoción	71	40%
	Fuentes de ingreso	55	31%
	Contabilidad	32	18%
	Estructura de costos	29	16%
	Segmento de cliente	21	12%
	Canales	18	10%
	Estrategia	16	9%
	Propuesta de valor	13	7%
	Gestión de personas	10	6%
	Actividades claves	6	3%
	Precio	5	3%
	Recursos clave	4	2%
	Relaciones con los clientes	3	2%
	Tecnología para la gestión	1	1%
	Socios claves	0	0%

Anexo 3.14: Principales problemas del rubro Comercio.

Rubro	Problemáticas	Nº de casos	%
Comercio	Promoción	27	20%
	Fuentes de ingreso	25	19%
	Estructura de costos	17	13%
	Contabilidad	13	10%
	Segmento de cliente	12	9%
	Canales	11	8%
	Estrategia	9	7%
	Actividades claves	5	4%
	Gestión de personas	5	4%
	Propuesta de valor	4	3%
	Relaciones con los clientes	2	1%
	Recursos clave	2	1%
	Precio	2	1%
	Tecnología para la gestión	1	1%
	Socios claves	0	0%

Anexo 3.15: Principales problemas del rubro Servicios Personales.

Rubro	Problemáticas	Nº de casos	%
Servicios Personales	Promoción	24	32%
	Fuentes de ingreso	14	18%
	Contabilidad	9	12%
	Estructura de costos	6	8%
	Propuesta de valor	4	5%
	Actividades claves	3	4%
	Gestión de personas	3	4%
	Estrategia	3	4%
	Segmento de cliente	2	3%

	Recursos clave	2	3%
	Precio	2	3%
	Canales	1	1%
	Relaciones con los clientes	1	1%
	Socios claves	2	3%
	Tecnología para la gestión	0	0%

Anexo 3.16: Principales problemas del rubro Servicios Empresariales.

Rubro	Problemáticas	Nº de casos	%
Servicios Empresariales	Promoción	17	21%
	Fuentes de ingreso	14	17%
	Segmento de cliente	9	11%
	Contabilidad	7	9%
	Estrategia	7	9%
	Propuesta de valor	6	7%
	Estructura de costos	6	7%
	Canales	4	5%
	Actividades claves	3	4%
	Gestión de personas	3	4%
	Relaciones con los clientes	2	2%
	Tecnología para la gestión	2	2%
	Precio	1	1%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%

Anexo 3.17: Principales problemas del rubro Gastronomía.

Rubro	Problemáticas	Nº de casos	%
Gastronomía	Fuentes de ingreso	4	22%
	Contabilidad	4	22%
	Promoción	3	17%
	Estructura de costos	2	11%
	Propuesta de valor	1	6%
	Segmento de cliente	1	6%
	Precio	1	6%
	Gestión de personas	1	6%
	Estrategia	1	6%
	Canales	0	0%
	Relaciones con los clientes	0	0%
	Actividades claves	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%

Anexo 3.18: Principales problemas del rubro Indumentaria.

Rubro	Problemáticas	Nº de casos	%
Indumentaria	Fuentes de ingreso	5	25%
	Contabilidad	5	25%
	Promoción	3	15%
	Canales	2	10%
	Estructura de costos	2	10%
	Propuesta de valor	1	5%
	Actividades claves	1	5%
	Estrategia	1	5%
	Segmento de cliente	0	0%

	Relaciones con los clientes	0	0%
	Recursos clave	0	0%
	Socios claves	0	0%
	Precio	0	0%
	Gestión de personas	0	0%
	Tecnología para la gestión	0	0%