



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

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CORPORACIÓN
CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

SUSANA PATRICIA RAMÍREZ DÍAZ

PROFESOR GUÍA:
ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL VARELA LÓPEZ
GASTÓN L'HUILLIER TRONCOSO

SANTIAGO DE CHILE
2018

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR
AL TÍTULO DE: INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL
POR: SUSANA PATRICIA RAMÍREZ DÍAZ
FECHA: 2018
PROF. GUÍA: SR. ALEJANDRO MUÑOZ ROJAS

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA CORPORACIÓN CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

El presente trabajo se desarrolla en torno a Construyendo Mis Sueños (CMS), corporación sin fines de lucro que se dedica a realizar programas de intervención a empresarios mediante asesorías y capacitaciones en el ámbito de la Micro y Pequeña empresa en Chile (MIPE), con foco en estrechar la actual brecha entre estas y las grandes empresas, potenciando la capacidad productiva del sector.

En particular, se realiza un completo diagnóstico de la corporación, para dar paso al desarrollo de una planificación estratégica que permita y facilite su crecimiento orgánico sustentable, comprendiendo desde una contextualización del mercado y una caracterización de la institución, hasta la identificación de las diferentes problemáticas e ineficiencias y su consecuente propuesta de planificación estratégica orientada a darles solución, siendo los datos y la información utilizados en el proceso recopilados mediante investigación bibliográfica, observación y entrevistas personales a miembros de CMS.

En primera instancia, se contextualiza el trabajo caracterizando el entorno y el mercado relacionado con CMS, describiendo la problemática a resolver y estableciendo los objetivos a alcanzar, incorporando posteriormente un marco conceptual que desarrolla los principales conceptos y explica las principales herramientas involucradas, considerando aspectos estructurales, culturales y condiciones organizacionales; y la metodología mediante la cual se desarrolla en trabajo expuesto.

Luego, se da a conocer la realidad actual de la corporación y se desarrolla un completo análisis interno y externo a partir de herramientas como Cadena de Valor, análisis PEST y Benchmarking para luego realizar un análisis FODA, identificándose como principales fallencias una insuficiente generación de recursos económicos para funcionar sustentablemente, una deficiente gestión de los recursos humanos, una estructura organizacional inadecuada, un escaso aprovechamiento de las oportunidades de negocio, una inexistencia de alianzas con otras instituciones y una insatisfactoria imagen de marca y generación de convocatoria dentro del mercado principalmente por desconocimiento.

Finalmente, a partir de las problemáticas identificadas, entendidas como oportunidades de mejora, se hace una propuesta de planificación estratégica caracterizada por la definición de la visión, misión y los objetivos estratégicos, la formulación de direcciones estratégicas de cambio y la construcción de un Mapa Estratégico; centrados principalmente en potenciar la generación de ingresos, mejorar la estructura organizacional, gestionar adecuadamente los recursos humanos, incentivar la investigación, aumentar la difusión y el poder de convocatoria. Esto mediante la estrategia de potenciar la presencia de CMS en la educación superior.

Agradecimientos

A mi madre, por su apoyo y amor a toda prueba. Todos mis logros son sus logros, sin ella nada habría sido posible.

A mis amigos de la vida, por sacarme de la rutina universitaria siempre que hizo falta.

A mis amigos de la universidad, Javier, Pablo, Valeska, Chih-yu, Himena, María José, por compartir tantos momentos, por su generosidad y por hacer más grata la estadía en la facultad.

A Marcelo, por estar siempre presente apoyándome y colaborando con mis labores.

Al profesor Alejandro Muñoz, por su infinita paciencia, comprensión y buenos consejos.

A Romi y Pauli por estar siempre ahí, cada vez que lo necesité.

A Mónica Valdebenito, por su siempre buena disposición.

A todos, gracias por creer siempre en mí y en mis capacidades, inclusive en aquellos momentos en que creí que no me la podría, esto es gracias a ustedes.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1. Contexto	1
1.1.1. La micro y pequeña empresa en Chile	1
1.1.2. Red de fomento productivo en Chile	2
1.1.3. Organismos técnicos de capacitación (OTEC)	4
1.1.4. Las organizaciones sin fines de lucro	5
1.1.5. Caracterización del sector sin fines de lucro en Chile	5
1.2. Descripción y Justificación del Problema	6
1.3. Objetivos y Alcance	8
1.3.1. Objetivo General	8
1.3.2. Objetivos Específicos	8
1.3.3. Alcance	9
2. Marco Conceptual	10
2.1. Definiciones fundamentales	10
2.2. Modelos y métodos de análisis	12
2.2.1. Análisis interno de Cadena de Valor	12
2.2.2. Análisis PEST	13
2.2.3. Benchmarking	14
2.2.4. Fuerzas de Porter	14
2.2.5. Matrices de cartera de negocios	15
2.2.6. Análisis FODA	17
2.2.7. Mapa Estratégico	17
3. Metodología	19
4. Situación actual y análisis estratégico	21
4.1. Caracterización de la organización	21
4.1.1. Historia	21
4.1.2. Estructura Organizacional	22
4.1.3. Desempeño Organizacional	25
4.2. Análisis Interno	29
4.2.1. Cadena de valor	29
4.3. Análisis Externo	31
4.3.1. Descripción de stakeholders	31
4.3.2. Análisis PEST	33

4.3.3. Benchmarking	38
4.4. Análisis FODA	39
5. Formulación del Plan Estratégico	41
5.1. Definición de visión y misión	41
5.2. Prioridades Estratégicas	42
5.2.1. Objetivos estratégicos	42
5.2.2. Objetivos específicos	42
5.3. Estrategias para lograrlo	42
5.3.1. Estrategias FO	43
5.3.2. Estrategias DO	43
5.3.3. Estrategias FA	44
5.3.4. Estrategias DA	44
5.4. Propuestas estratégicas	46
5.4.1. Estrategia 1: Activar ingreso mediante donaciones RSE	46
5.4.2. Estrategia 2: Potenciar presencia de CMS en la educación superior	47
5.5. Sistema de decisión multicriterio	48
5.5.1. Criterios de comparación	48
5.5.2. Priorización de criterios	49
5.5.3. Comparación y selección de estrategia	51
5.5.4. Estimación del impacto del plan estratégico escogido sobre los objetivos estratégicos definidos	53
5.6. Construcción del Mapa Estratégico	54
6. Análisis y conclusiones	58
7. Bibliografía	59
8. Anexo	61
8.1. Resumen de Ley: Donaciones Efectuadas Con Fines Sociales - LEY 19.885 –	61

Índice de Tablas

1.1. Clasificación empresas por tamaño. Fuente: elaboración propia con información del documento “Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile.	1
4.1. Personal oficina Construyendo Mis Sueños. Fuente: Elaboración propia. . . .	22
4.2. Personal de uno de los Centros de Desarrollo de Negocios que opera CMS. Fuente: Elaboración propia.	22
4.3. Dotación de personal mínima para cada CDN, según tamaño. Fuente: Bases concursos operadores de centros, SERCOTEC.	23
4.4. Fondos entregados por SERCOTEC para la habilitación y operación de los CDN, según tamaño. Fuente: Bases concursos operadores de centros, SERCOTEC.	26
5.1. Priorización de criterios. Fuente: Elaboración propia.	50
5.2. Evaluación multicriterio de estrategias. Fuente: Elaboración propia.	51

Índice de Ilustraciones

2.1. Cadena de Valor de los Servicios. Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. 2008, G. Alonso	13
2.2. 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Adaptado de Competitive Advantage. 1985, M. Porter.	15
2.3. Matriz de BCG. Fuente: Sitio web Matriz BCG. < http://www.matrizbcg.com/ >	16
2.4. Matriz de Mckinsey. Fuente: McKinsey Company. < https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix >	17
4.1. Organigrama de un Centro de Desarrollo de Negocios de tamaño mediano. Fuente: Elaboración propia.	23
4.2. Organigrama Corporación Construyendo Mis Sueños. Fuente: Elaboración propia.	24
5.1. Mapa Estratégico Corporación Construyendo Mis Sueños. Fuente: Elaboración propia.	57

Capítulo 1

Introducción

1.1. Contexto

1.1.1. La micro y pequeña empresa en Chile

Según la Biblioteca Nacional del Congreso, la definición de microempresa y pequeña empresa es la siguiente [1]:

Microempresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, no hayan superado las 2.400 UF en el último año calendario.

Pequeñas empresas: Empresas cuyos ingresos anuales por ventas y servicios y otras actividades del giro, sean superiores a 2.400 UF, pero inferiores a 25.000 UF en el último año calendario. Existen otros criterios de clasificación de empresas por tamaño, como el número de trabajadores.

Tamaño empresa	Ventas anuales [UF]	# de trabajadores
Micro	Hasta 2.400	De 1 a 9
Pequeña	2.401 a 25.000	De 10 a 49
Mediana	25.001 a 100.000	De 50 a 199
Grande	Más de 100.000	De 200 y más

Tabla 1.1: Clasificación empresas por tamaño. Fuente: elaboración propia con información del documento “Antecedentes para la revisión de los criterios de clasificación del Estatuto Pyme”, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, Gobierno de Chile.

En Chile, existen alrededor de 1,5 millones de micro y pequeñas empresas (desde ahora MIPES), responsables del 49,3% de la ocupación privada. La participación de las MIPES formales en las ventas totales del país es de un 8,9% .

Del total de los microempresarios, el 48,7% ha iniciado actividades ante el SII, el 51,3% restante opera de manera informal. La principal razón de por qué los microempresarios no han iniciado actividades en el SII es que consideran que el registro no es esencial (41,3%). La segunda razón más mencionada es que la empresa es demasiado pequeña. Por el contrario, las razones como perder beneficios sociales o no querer tener la presión de que lo fiscalicen son marginales, ya que sumadas alcanzan solo el 3,5% de las menciones .

El inicio de actividades ante el SII es un punto de gran importancia para los microempresarios, y es fomentado por CMS debido a que es un hito que les permite regularizar procesos como la contratación de personal, acceder a financiamiento, beneficios estatales, adquisición de infraestructura, y en general, cualquier proceso formal que requiera la existencia legal de la entidad. Iniciar actividades ante el SII les permite cumplir con la principal regulación legal y tributaria de la ley chilena. Otras regulaciones importantes son las patentes municipales y las correspondientes al rubro, como la sanitaria, expendio de bebidas alcohólicas

Del total de los 1.814.938 microemprendedores, un 74,4% tiene una empresa unipersonal. Los que tienen dos personas representan al 13,6%. En el restante 12% trabajan 3 o más personas. En total, los microemprendimientos generan 2.804.234 puestos de trabajo.

Si bien, en promedio, las microempresas generan utilidades mensuales en el rango \$375.001 - \$450.000, el 46,3% de los microempresarios gana mensualmente desde \$0 hasta \$225.000. El sueldo mínimo en Chile es de \$270.000 hasta el 31 de diciembre del 2017, por lo tanto, estamos hablando de un sector con ingresos bajo la línea del sueldo mínimo.

Consultado el microempresario, el aspecto más importante que limita el crecimiento de su empresa es falta de financiamiento (27,3% de las menciones). Entre los microemprendimientos formales ésta es la segunda razón detrás de la falta de clientes (24,0%). Entre los microemprendedores informales, en cambio, lo más limitante para escalar es la falta de financiamiento (31,9%).

1.1.2. Red de fomento productivo en Chile

Los recursos públicos de fomento productivo son aquellos que el Estado destina para facilitar el proceso de creación de nuevas empresas, y en el caso aquellas que ya se encuentran establecidas, puedan crecer, innovar y generar productos y/o servicios con valor económico. Si están bien diseñados, los instrumentos de fomento productivo no representan un gasto sino una inversión para la sociedad. Los programas de fomento productivo, tienen por objetivo, mejorar la competitividad de las empresas, su productividad, capacidad emprendedora y de innovación con el fin de contribuir al bienestar de la población. La creación de empleo, una mayor equidad y la disminución de la pobreza, son expresión directa de políticas públicas de desarrollo productivo.

En Chile existe una amplia gama de instrumentos de fomento productivo, con diferentes objetivos:

- Facilitar el acceso al financiamiento.

- Facilitar herramientas para el emprendimiento femenino.
- Promover la innovación y la transferencia tecnológica.
- Desarrollar la capacidad emprendedora.
- Capacitar a emprendedores/as y los trabajadores/as en las empresas.
- Facilitar el acceso y crear nuevos mercados.
- Mejorar la integración de las empresas de menor tamaño en las cadenas de valor.
- Estimular la exportación.
- Promover la diversificación económica.
- Facilitar el acceso a la información.
- Estimular la asociatividad.
- Incluir a grupos más vulnerables en procesos productivos formales.
- Desarrollar la economía local.

Para llevar a cabo los objetivos antes mencionados, se cuenta con la Red de Fomento Productivo que pone a disposición de los/as emprendedores/as y de los micro y pequeños/as empresarios/as, una serie de herramientas y servicios para que lleven adelante sus ideas y tengan éxito en sus negocios.

Las instituciones que forman parte de la Red de Fomento Productivo, relevantes para este estudio son:

A MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

Corporación de Fomento de la Producción (CORFO)

Es un organismo ejecutor de las políticas gubernamentales en el ámbito del emprendimiento y la innovación, a través de herramientas e instrumentos compatibles con los lineamientos centrales de una economía de mercado, creando las condiciones para lograr construir una sociedad de mayores oportunidades.

Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC)

Institución que tiene como misión promover y apoyar iniciativas de mejoramiento de la competitividad de las micro y pequeñas empresas, fortalecer el desarrollo de la capacidad de gestión de sus empresarios/as, apoyar a emprendedores/as, a través de una serie de herramientas de fomento que apoyan a diferentes segmentos.

B MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Fondo de Solidaridad e Inversión Social (FOSIS)

El FOSIS apoya a las personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su condición de vida. Según sus necesidades, implementa programas de fomento en tres ámbitos: emprendimiento, trabajo y habilitación social. Su misión es “Trabajar con sentido de urgencia para erradicar la pobreza y disminuir la vulnerabilidad en Chile”.

Servicio Nacional de Discapacidad (SENADIS)

SENADIS cuenta con una línea de desarrollo inserta en el marco de concursos de proyectos. Se busca impulsar el desarrollo de emprendimientos o negocios que permitan a las personas con discapacidad y a sus familias, desplegar su potencial emprendedor, incentivando la promoción de oportunidades empresariales y generación de negocios. El emprendimiento se ha constituido en una alternativa laboral con buena acogida y desarrollo tanto para las personas con discapacidad como para sus familias directas.

C MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE)

El objetivo de SENCE es contribuir a aumentar la competitividad de las empresas y la empleabilidad de las personas a través de la aplicación de políticas públicas e instrumentos para el mercado de la capacitación e intermediación laboral, que propenda al desarrollo de un proceso de formación permanente.

1.1.3. Organismos técnicos de capacitación (OTEC)

Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son actores del sistema que imparten capacitación ocupacional a través de acciones o cursos.

Los OTEC son entidades facultadas para ejecutar [2]:

- Acciones de capacitación para empresas, que dé derecho a acceder a la franquicia tributaria de capacitación.
- Acciones de capacitación cuyo financiamiento provenga del Fondo Nacional de Capacitación, FONCAP.
- Acciones de capacitación cuyo financiamiento provenga de los presupuestos de los organismos públicos para la capacitación de sus funcionarios.
- Acciones de Capacitación cuyo financiamiento provengan de la Ley de Presupuestos.

1.1.4. Las organizaciones sin fines de lucro

Existen múltiples definiciones de las organizaciones sin fines de lucro, sin embargo, en este trabajo se utilizan dos:

La Escuela de Derecho de la Universidad de Cornell define: “Una organización sin fines de lucro es un grupo organizado autónomo con fines distintos a la generación de utilidades y en la cual los ingresos no se distribuyen entre sus miembros, directores o funcionarios, sino que se reinvierten. Pueden tomar la forma de una corporación, empresa individual (por ejemplo, contribuciones caritativas individuales), sociedad, fundación (que se distingue por la presencia de un fundador), o condominio (propiedad conjunta por unidades individuales). Las organizaciones sin fines de lucro deben ser designadas como sin fines de lucro al ser creadas y sólo pueden perseguir los fines permitidos por la ley para las organizaciones sin fines de lucro. Las organizaciones sin fines de lucro incluyen iglesias, escuelas públicas, organizaciones benéficas públicas, clínicas y hospitales públicos, organizaciones políticas, sociedades de asistencia legal, organizaciones de servicios voluntarios, sindicatos, asociaciones profesionales, institutos de investigación, museos y algunas agencias gubernamentales”.

El Servicio de Impuestos Internos Chileno, define lo siguiente: “Son organizaciones que no tienen como objetivo el lucro económico; esto es que, a diferencia de las empresas, las utilidades que generan no son repartidas entre sus socios, sino que se destinan a su objeto social. En consecuencia, los ingresos que obtienen y que solo estén constituidos por cuotas sociales que aportan sus asociados, para el financiamiento de las actividades sociales que realiza, no constituyen renta para los efectos tributarios, como, asimismo, todo otro ingreso que una ley determinada tipifique como no constitutivo de renta imponible. Dentro de este grupo de contribuyentes se pueden considerar:

- Fundaciones
- Corporaciones
- Asociaciones gremiales
- Sindicatos
- Juntas de vecinos y organizaciones comunitarias
- Cooperativas
- Otras instituciones cuyo objeto no es el lucro económico"

1.1.5. Caracterización del sector sin fines de lucro en Chile

En el año 2006 el Centro para estudios de la sociedad civil de la Johns Hopkins University realizó un estudio sobre las Organizaciones sin fines de lucro. El “Estudio Comparativo del Sector Sin Fines de Lucro CHILE” comprende datos de 40 países, incluido Chile, los cuales permiten crear comparativas para determinar la importancia relativa de este sector en los

distintos países. El estudio arrojó 6 conclusiones principales :

1. El sector sin fines de lucro es un importante actor en la economía chilena Las organizaciones sin fines de lucro emplean de forma remunerada o voluntaria a más de 303.000 personas. Considerando solamente el empleo remunerado, éste representa al 2,6 % de la población económicamente activa. También se puede expresar el tamaño relativo del sector en términos de gastos, donde las organizaciones sin fines de lucro representan un 1,5 % del PIB.
2. El mayor sector sin fines de lucro de Latinoamérica El tamaño del sector “Organizaciones sin fines de lucro” en Chile es más que el doble que el tamaño observado en Brasil y Colombia en términos de empleo relativo a la población activa.
3. Chile, país de voluntarios Durante el año 2004, un 7 % de la población chilena aportó parte de su tiempo al trabajo voluntario. Al transformar la suma de las horas de voluntariado en Jornadas Completas Equivalentes (JCE), se logra estimar que el voluntariado aporta 143.000 trabajos de tiempo completo adicionales, equivalentes al 2,3 % de la población económicamente activa. De los empleos desarrollados por el sector “Organizaciones sin fines de lucro”, un 47 % corresponde a trabajo de voluntariado, lo que presenta a Chile como el país con mayor participación del voluntariado en Latinoamérica, situándose incluso por sobre el nivel de los países desarrollados.
4. Gran participación de organizaciones de servicios Dos tercios del empleo total del sector “Organizaciones sin fines de lucro” se concentra en cuatro campos de servicios: educación, salud, servicios sociales y desarrollo comunitario.
5. Gobierno, el principal financista En Chile, la principal fuente de ingresos está constituida por las subvenciones estatales, llegando al 45 % de los ingresos. Este nivel supera al de países latinoamericanos, y se acerca al nivel de países europeos. El estado tiene una fuerte presencia financiando Organizaciones sin fines de lucro involucradas en la educación subvencionada.
6. Sociedad civil heterogénea y diversa Las áreas donde se concentran una mayor cantidad de Organizaciones sin fines de lucro son la asociatividad laboral y la recreación, sin embargo, un 44 % de los recursos son destinados a organizaciones de educación. Por otra parte, el voluntariado se concentra fuertemente en cultura y recreación, desarrollo comunitario y medio ambiente. En esas áreas el trabajo no remunerado representa más del 75 % del trabajo total del área.

1.2. Descripción y Justificación del Problema

El presente trabajo de memoria se sitúa en el contexto de la expansión acelerada de una de las organizaciones con mayor prestigio dentro de las instituciones dedicadas al apoyo y capacitación a los micro y pequeños empresarios del país, la Corporación Construyendo Mis Sueños (CMS). Su labor diaria es la búsqueda del fortalecimiento del sector de la MYPE en Chile, el fomento productivo, en un entorno de vulnerabilidad social, donde el emprendimiento

muchas veces, juega el rol de única opción de sustento para miles de chilenos.

La corporación ha tenido un rápido crecimiento en los últimos 2 años, gracias a la mayor cantidad de proyectos ejecutados por año y a su mayor envergadura. Por esa razón, se ha pasado de tener ingresos cercanos a los 80 millones de pesos anuales en 2014, a más 380 millones de pesos anuales en 2016 y casi 1.000 millones de pesos proyectados para el año 2017. Esto fue posible gracias a la independización administrativa de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile en el año 2014, año en el cual se formalizó como corporación sin fines de lucro.

Durante el funcionamiento anterior a la constitución como corporación, CMS tenía una operación a muy baja escala y los procedimientos que se llevaban a cabo no tenían recurrencia; sino que más bien respondían a pequeñas oportunidades de realizar capacitaciones en municipios u otras entidades, de forma ocasional. Ninguna de las labores que se realizaban se repetían con suficiente frecuencia en el tiempo, ya que, durante el año, se efectuaban no más de uno o dos cursos a microempresarios.

Luego de la constitución como corporación, CMS comenzó a postular y adjudicarse un mayor número de proyectos, con carácter de mayor tamaño y relevancia. De esta forma, fue necesaria la contratación de más personal y la articulación de nuevos grupos de trabajo para la operación de cada proyecto.

La implementación de estrategia es una conversación iniciada en CMS, sin embargo, durante los años 2015 y 2016, y lo que va del 2017, ha sido postergada para atender tareas operativas prioritarias para la corporación. Así, se ha dejado de lado la revisión de la misión, visión, estrategia, diseño de la estructura organizacional, estructura de costos, documentación y rediseño de procesos, entre otros, que se adecúen a la realidad actual y proyecciones de la corporación.

Sin estrategia es imposible programar un crecimiento, en cuanto a la importancia de los clientes que se atienden y complejidad de los proyectos que se enfrentan.

El aporte que el trabajo representa es que se hace cargo de un problema real existente en la corporación, que cuenta con el apoyo de la planta directiva para poder realizar un estudio en base a datos concretos y realizar propuestas factibles, que pueden llevarse a cabo a lo largo del tiempo y cuyos resultados se espera que sean beneficiosos para CMS.

La solicitante del trabajo de título es la actual Directora de la Corporación, Solsiré Giarverini, quien presenta la necesidad de la revisión de la estrategia actual de la corporación y posterior propuesta de un nuevo plan estratégico, acorde a las proyecciones futuras y crecimiento orgánico acelerado del último tiempo. La directora enfatiza en la necesidad de un plan que permita la sincronización de los proyectos con el funcionamiento base de la corporación, con énfasis en aquellos proyectos de gran envergadura, que por su naturaleza rígida no pueden adecuarse a CMS, sino que CMS debe adecuarse a cada uno de ellos, de forma armónica y simultánea.

Por otro lado, se identifica la necesidad de evaluar la diversificación en las unidades de negocios, que permita resguardar a la organización frente a externalidades intrínsecas de

la operación en base a proyectos. El financiamiento actual de la corporación se debe casi en su totalidad, a los Centros de Desarrollo de Negocios. La dependencia casi absoluta de SERCOTEC le quita autonomía a CMS y no deja mayor margen para el funcionamiento de la planta básica. De esta forma, se busca generar una fuente de ingresos relativamente constante en el tiempo, para compensar la naturaleza fluctuante de los ingresos por proyectos ejecutados.

De esta forma, se han identificado los siguientes problemas:

1. Construyendo Mis Sueños no posee una perspectiva financiera clara, en cuanto a metas y métodos; no hay estrategia de búsqueda, cercanía y contacto con nuevos clientes y no existe una cultura de innovación para acercarse al mercado.
2. Existe una falta de articulación de la estrategia de negocio de la organización. Además, existe poca vinculación de la estrategia con el nivel operativo, especialmente en el ámbito de los proyectos y los clientes.

1.3. Objetivos y Alcance

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico con el propósito de que la Corporación Construyendo Mis Sueños tenga un futuro sustentable.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Analizar la situación actual de la Corporación Construyendo Mis Sueños y el contexto en el que se encuentra inmersa.
2. Realizar un análisis del entorno externo a través un benchmarking de las principales instituciones del país relacionadas al mundo de la micro y pequeña empresa y/o a las capacitaciones.
3. Identificar cuáles son los atributos determinantes para la sustentabilidad de una corporación de esta naturaleza.
4. Identificar las principales líneas de financiamientos para una corporación.
5. Determinar las posibles nuevas unidades de negocios, especificando las competencias necesarias, los costos y beneficios asociados.
6. Rediseñar la estrategia de la corporación abordando los aspectos más significativos arrojados por el diagnóstico.

1.3.3. Alcance

El trabajo de título tendrá el siguiente alcance:

1. Revisión de Visión, Misión, Valores y Objetivos Estratégicos actuales.
2. Diagnóstico de la organización, para identificar puntos fuertes y débiles de la corporación para asegurar un diseño de plan estratégico a medida.
3. Estudio del entorno externo de la corporación en aspectos acordes al contexto de la organización. El estudio de organizaciones similares se limita a las chilenas, por el contexto y la dinámica particular del país.
4. Entrega de plan estratégico a la corporación.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1. Definiciones fundamentales

1. Estrategia

El concepto de estrategia etimológicamente proviene del griego *stratos*, que significa ejército y del verbo *ag*, sinónimo de dirigir o conducir [3]. Es utilizado en el ámbito militar, en la política, en los juegos, en el deporte y en la empresa donde los directivos deben planificar y asignar eficientemente los recursos para alcanzar los objetivos establecidos para la organización.

La literatura expone muchas definiciones del término estrategia, sin embargo Hax y Majluf (2008) presentan una recopilación de las siguientes para tener una idea más completa de lo que significa:

- “Determina y revela el propósito organizativo en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades de asignación de recursos.
- Selecciona los negocios en los que participa o debe participar la organización.
- Intenta alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo en cada uno de sus negocios, respondiendo en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización.
- Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional.
- Constituye un patrón de decisiones unificador e integrador.
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus stakeholders.
- Es una expresión del propósito estratégico de la organización.

- Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa.
- Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible” [4].

Así, la importancia de la estrategia para una organización, es que le permite tener el control hacia dónde va dirigida en el medio dinámico en el que se desenvuelve.

2. Evaluación del entorno interno

Análisis en el que se identifican los factores críticos internos para lograr una ventaja competitiva, estimando la posición global de la empresa. De esta forma es posible determinar luego las fortalezas y debilidades de la organización [4].

3. Evaluación del entorno externo

Análogamente a la evaluación del entorno interno, mediante este análisis se identifican los factores externos que contribuyen al atractivo de la industria. A partir del análisis se pueden extraer las oportunidades y amenazas para la organización [4].

4. Visión

La visión de una organización responde al cómo se visualiza a sí misma en un futuro ideal. El enunciado de la visión debe relacionarla con su pasión, sueños y entorno. Debe ser sencilla, positiva y conectar con las emociones de las personas, tanto con las de sus empleados como las de sus grupos de interés. Finalmente, debe ser breve y concisa, para ser así fácilmente recordada.

5. Misión

La misión de una organización describe de qué forma alcanzará su visión. Detalla en qué negocio específico se desempeña, a qué clientes se dirige y qué necesidades atiende. Además debe expresar la identidad de la institución y qué la distingue de la competencia, manifestando su estilo y calidad de accionar. Al igual que la visión, debe ser inspiradora para quienes trabajan en la compañía y los grupos de interés.

6. Objetivos estratégicos

Para que la estrategia pueda ser implementada, debe integrarse al nivel operativo de la organización. Esto se logra planteando los objetivos estratégicos de manera que relacionen la misión y la visión con el nivel operacional, incluyendo la información levantada en la evaluación del entorno interno y externo.

7. Planificación estratégica

La planificación estratégica establece la dirección hacia donde la organización se va a encaminar, lo que permite definir las líneas que deben seguir las acciones para alcanzar los objetivos de la organización. Además, se utiliza como base para priorizar la utilización de los recursos [5].

A partir de la literatura especializada en planificación estratégica de organizaciones sin fines de lucro, Best Practices Strategic Planning (2001), de Foundation for Community Association Research, ha recogido seis prácticas que contienen los procesos de

planificación estratégica efectivos:

- Establece prioridades entre los objetivos, acomodándose a necesidades y recursos disponibles.
- Se trata de objetivos alcanzables, medibles y con horizontes de tiempo fijos.
- Es flexible y sensible al cambio de las condiciones, considerando que se puede estar ante eventos no predecibles, crisis, oportunidades o variaciones en los recursos.
- Es breve y simple.
- Todo debe ser alcanzable y no una lista de deseos o buenas intenciones.
- Se plantea para un espacio de tiempo de tres a cinco años.

8. Estrategia de negocios

Una estrategia de negocios es el conjunto integrado y coordinado de compromisos y acciones que la empresa utiliza para lograr una ventaja competitiva explotando sus competencias centrales en mercados específicos de productos o servicios [6]. Es decir, la estrategia de negocios refleja las elecciones de la organización respecto a la forma en que pretende competir en cada mercado. La importancia de las elecciones radica en la conexión entre las estrategias y la empresa y su desempeño a largo plazo.

2.2. Modelos y métodos de análisis

2.2.1. Análisis interno de Cadena de Valor

El modelo de la Cadena de Valor, desarrollado por Michael Porter [5], permite describir las actividades que las organizaciones realizan para generar valor al cliente. Sin embargo, el modelo convencional, por sus características, pierde sentido al ser aplicado a organizaciones que prestan servicios. Por esta razón y dado que CMS sólo presta servicios, es que se presenta una reinterpretación del modelo formulada por G. Alonso para organizaciones prestadoras de servicios.

Para esta adaptación, se considera la definición de servicios aquellos que cumplen con:

- Intangibilidad: Antes de ser consumido, el servicio no puede ser percibido por ninguno de los sentidos del cliente.
- Inseparabilidad: No es posible separar el servicio de quien lo presta.
- Variabilidad: La calidad del servicio depende siempre de sus ejecutores y contexto, por lo que inevitablemente, varía.
- Caducidad: Los servicios se extinguen una vez prestados, no se pueden almacenar para

ser utilizados después.

Al igual que en el modelo original de Porter, los elementos se identifican como eslabones. Todos los eslabones están interrelacionados. Si sus conexiones son optimizadas pueden generarse las tan deseadas ventajas competitivas que resulten difíciles de combatir por la competencia.



Figura 2.1: Cadena de Valor de los Servicios. Fuente: Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. 2008, G. Alonso

En la cadena de valor de los servicios, los eslabones están separados en dos categorías:

- **Eslabones primarios:** aquellas actividades que tienen directa implicancia en la generación del servicio. Se dividen a su vez en controlables y no controlables. Los clientes, representan un eslabón que influye en la calidad del servicio recibido, dadas sus percepciones y parámetros de calidad particulares, no controlables por la organización.
- **Eslabones de apoyo:** proveen el establecimiento del mejor escenario posible para la prestación del servicio.

2.2.2. Análisis PEST

Se utiliza para determinar el entorno político, económico, social y tecnológico en que se desenvuelve la organización y afectan a su funcionamiento. Ayuda a identificar oportunidades de negocios y minimizar los riesgos que presentan los entornos desconocidos.

- **Político:** Generado por organismos públicos o decisiones políticas que afectan a la organización como, regulaciones gubernamentales, políticas de bienestar social, de impuestos, legislación laboral, subvenciones, etc.

- Económico: Tipo y dirección del sistema económico en que se desenvuelve la organización, como son el estado del ciclo económico, PIB, inflación, tasas de crecimiento, desempleo, costos de operación, salarios, etc.
- Socio-Cultural: Incluyen los valores y formas de vida que influyen el accionar de la organización, como la movilidad social, tendencias de comportamiento, demografía, opinión pública, conflictos sociales, cultura, creencias religiosas, etc.
- Tecnológico: Estado actual de desarrollo del conocimiento y nuevas tecnologías, redes de comunicación, gasto en investigación, etc.[3]

2.2.3. Benchmarking

Es el proceso de comparación de resultados de negocio obtenidos internamente, es decir de la organización en el pasado; o externamente, frente a competidores. El fin es identificar, adaptar e implementar las prácticas que produjeron los mejores resultados [7].

2.2.4. Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es el marco más utilizado para evaluar el atractivo de una industria. Porter postula que existen cinco fuerzas que actúan usualmente en una industria: la intensidad de la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos entrantes, la amenaza de nuevos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los competidores. Dichas fuerzas establecen límites para los precios, costos e inversión necesaria, elementos bases que vislumbran la rentabilidad en el largo plazo y el atractivo de una industria [4].



Figura 2.2: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: Adaptado de Competitive Advantage. 1985, M. Porter.

2.2.5. Matrices de cartera de negocios

Son un conjunto de matrices desarrolladas por las consultoras estratégicas más prestigiosas del mundo, para comprender mejor la posición competitiva de la cartera general de negocios, sugerir alternativas estratégicas para cada uno de ellos y generar las prioridades para la asignación de recursos. Dichas matrices posicionan las distintas unidades de negocios en matrices de dos dimensiones, que representan el atractivo general de la industria y la dimensión interna que se relaciona con la solidez del negocio dentro de su industria. Se enuncian aquí dos de las matrices más conocidas:

1. Matriz alternativa de Boston Consulting Group

La Matriz de crecimiento – participación, conocida como Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de los 70'. Se creó para asignar recursos de manera eficiente entre distintas áreas de negocios o Unidades Estratégicas de Análisis (UEA), es decir, en qué negocios conviene invertir o abandonar [8].

Consiste en una matriz de cuatro cuadrantes (2x2), donde cada uno sugiere una estrategia diferente para una UEA. El eje vertical de la matriz define el crecimiento en el mercado, y el horizontal la cuota de mercado. Cada cuadrante es representado por una figura o animal.



Figura 2.3: Matriz de BCG. Fuente: Sitio web Matriz BCG. <<http://www.matrizbcg.com/>>

- (a) *Estrella*: Gran crecimiento y participación de mercado. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y la UEA se convierta en vaca lechera.
- (b) *Incógnita*: Gran crecimiento y poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área de negocio, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.
- (c) *Vaca lechera*: Poco crecimiento y gran participación de mercado. Se trata de un área de negocio que servirá para generar cash necesario para crear nuevas estrellas.
- (d) *Perro*: Poco crecimiento del mercado y poca participación de mercado. Áreas de negocio con baja rentabilidad o incluso negativa. Se recomienda deshacerse de ella lo antes posible.

2. Matriz de McKinsey

La Matriz de McKinsey, creada por la reconocida consultora estratégica con el mismo nombre, fue diseñada como complemento y mejora de la matriz de BCG y ofrece una mejor idea de cuáles son las unidades de negocios en las que conviene invertir. Se utiliza para carteras mucho más diversificadas o para análisis más completos. Consiste en una matriz de nueve celdas (3x3), en la que se ubican puntos que representan las UEA que pertenecen a la cartera de negocios de una empresa. El eje de abscisas mide normalmente la posición competitiva de una Unidad Estratégica de Análisis (UEA o Unidad de Negocios), mientras que el eje de coordenadas mide la rentabilidad (atractivo) de dicha UEA [9].

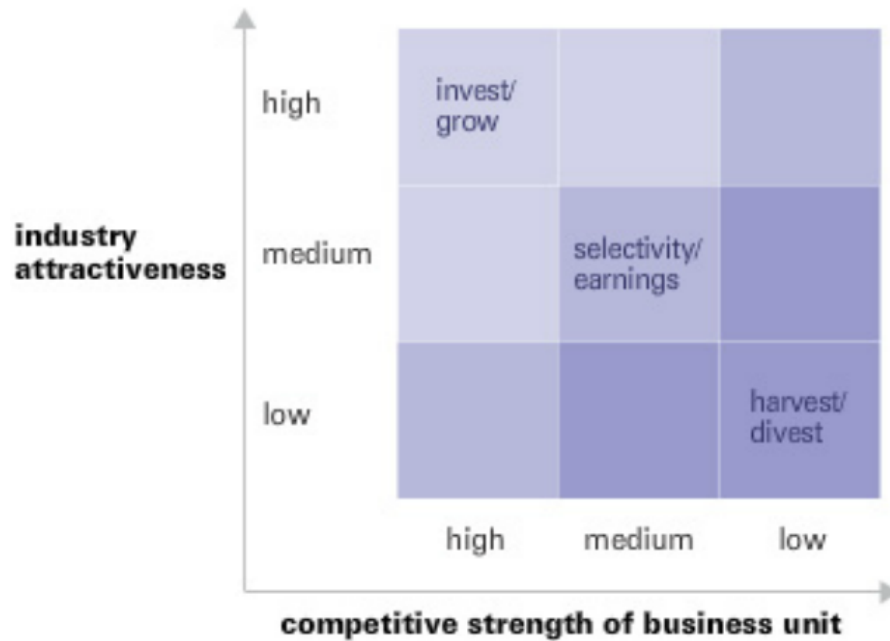


Figura 2.4: Matriz de Mckinsey. Fuente: McKinsey Company. <<https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-ge-and-mckinsey-nine-box-matrix>>

2.2.6. Análisis FODA

Sintetiza probables fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la actividad y el entorno de la organización, lo que presenta un panorama para la estrategia. Generalmente las oportunidades y amenazas se encuentran del análisis previo del entorno externo, mientras que las fortalezas y debilidades se derivan de la contextualización interna de la organización. Esto permite generar un perfil fundamentado y funcional a la subsecuente formulación estratégica.

2.2.7. Mapa Estratégico

Es una esquema que permite describir la estrategia de la organización y proporciona una perspectiva de cómo los objetivos de las distintas áreas se relacionan causalmente para formar la estrategia. Es utilizado además, para ‘bajar’ de forma sencilla los objetivos específicos de la organización desde la dirección a los trabajadores y facilitar así su amplio conocimiento [10].

Esto orienta a la organización a lidiar y balancear la tensión entre objetivos de largo plazo y de corto plazo, y permite encaminarla hacia el entendimiento, comunicación, reformulación e implementación de la estrategia corporativa [11].

Previo al diseño del mapa estratégico se requiere haber realizado de manera adecuada y exhaustiva el análisis del entorno interno y externo de la organización además del un claro

conocimiento de la cadena de valor para brindar sus servicios. Al comienzo del diseño del mapa estratégico debe definirse un objetivo general de la estrategia, distinto al de la visión. A partir de ello es posible definir una propuesta de valor en la que la organización pueda generar resultados y rendimientos superiores al promedio en el mercado en que se desempeña. La forma de establecer la propuesta de valor, es que el modelo de mapa estratégico se clasifique en dos categorías:

- Qué se quiere lograr: Objetivos financieros y para los clientes.
- Cómo se quiere lograr: Acciones a desarrollar dentro de los procesos internos y de aprendizaje organizacional.

Capítulo 3

Metodología

Para el desarrollo de la presente memoria, en primer lugar, se identifican las principales características del proyecto a realizar, entendiendo el problema del cual se quiere hacer cargo, el marco conceptual que lo sustenta, los modelos aplicables y el alcance.

Luego, se realiza una investigación bibliográfica de la micro y pequeña empresa en Chile, y de documentos de dirección estratégica, con la finalidad de tener una base para la creación del nuevo plan estratégico para la corporación.

Paralelamente, se llevaron a cabo múltiples reuniones con la directora ejecutiva de la corporación, así como con trabajadores de las distintas áreas. También se mantuvieron reuniones con miembros del directorio.

La memorista trabajó dentro de la corporación durante 9 meses en un puesto de trabajo definido y tuvo participación voluntaria por más de 3 años, pudiendo compartir cotidianamente con las personas de la organización, y desarrollar su trabajo en terreno, realizando reuniones frecuentes y manteniendo una conversación activa en torno a las problemáticas de la corporación.

A partir de lo mencionado, se establecen los principales aspectos, para diseñar de manera exitosa un plan estratégico, que se sustenta en el análisis de los antecedentes recopilados.

En la sección de contexto nacional se analiza la situación actual de la micro y pequeña empresa en Chile, de las organizaciones sin fines de lucro y la dinámica de fortalecimiento del sector. De esta forma, se identifican los principales actores involucrados en el sistema y sus características para tener una mirada panorámica de la situación.

Para conocer cuál es la situación actual de la corporación es necesario saber lo que ocurre en el ambiente interno y el ambiente externo de la organización.

En el análisis interno, se deben identificar fortalezas y debilidades, determinando la posición competitiva de la empresa y sus expectativas de desarrollo. Para ello, se hace una completa caracterización de la organización, un análisis de la cadena de valor, que permite identificar cuáles son las actividades de la organización que crean valor, hasta la entrega del

servicio al cliente final y por último, se realiza un análisis financiero.

Para el análisis externo se utiliza la metodología propuesta en el libro “Estrategias para el liderazgo competitivo” de Hax y Majluf, con el fin de analizar el mercado y el sector relacionado, para una identificación acertada de las amenazas y oportunidades existentes. Sin embargo, se ha optado por no utilizar el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, ya que en la literatura [12] se ha estudiado que sólo algunas de las componentes de las fuerzas de Porter tienen sustento empírico. En particular, no hay componentes que se sustenten empíricamente en la amenaza de productos sustitutos ni en el poder de los proveedores.

Por otro lado, luego de estudiar las matrices para evaluación de carteras de negocios, como la de BCG y McKinsey, se consideran poco atinentes al contexto de las organizaciones sin fines de lucro. Esto se suma a que en una institución como CMS, más de la mitad de los usuarios no están formalizados y por lo tanto, no han sido acabadamente caracterizados por los estudios disponibles; y que por otro lado, se desempeña en un sector altamente dependiente de las políticas públicas y los recursos públicos designados para el fomento productivo. Por los motivos mencionados es que el análisis PEST, junto a un Benchmarking de organizaciones con elementos en común, resulta ser más adecuado para evaluar el entorno externo.

La información requerida para el análisis será obtenida de diversas fuentes de información, tales como, el Servicio de Impuestos Internos y estudios del sector realizados principalmente por entidades gubernamentales, como las Encuestas CASEN, Encuestas de Microemprendimiento (EME) y Encuestas Longitudinales de Empresas (ELE).

Una vez determinadas las condiciones externas e internas de la organización, se realiza un análisis FODA, cuyo objetivo es determinar cómo aprovechar las oportunidades presentes y disminuir el riesgo que representan las amenazas identificadas.

Teniendo como base la información recopilada a partir de los puntos anteriores y el análisis desarrollado, se propone el plan estratégico para la corporación. La planificación estratégica comprende la reformulación de visión y misión de la corporación, identificación de prioridades estratégicas (el qué), estrategias y acciones para lograr los objetivos (el cómo) y el mapa estratégico para visualizar la estrategia definida para la organización.

Finalmente, se proponen planes de acción priorizados, para llevar a cabo la estrategia representada en el mapa y cumplir con las metas que CMS quiere alcanzar.

Capítulo 4

Situación actual y análisis estratégico

4.1. Caracterización de la organización

La Corporación Construyendo Mis Sueños (CMS) es un innovador programa de capacitación e integración entre la Universidad de Chile y la comunidad. Trabajando con una gran base de universitarios voluntarios, la corporación ha logrado desarrollar a lo largo de los años un sinnúmero de proyectos con alto impacto en la Micro y Pequeña empresa chilena, constituyéndose como una entidad que relaciona el conocimiento que entrega la Universidad, y aplicándolo en favor de la sociedad.

CMS ha apoyado a más de 6.000 microempresarios, en más de 35 comunas del país, siendo una de las principales corporaciones de capacitación y asesoría a microempresarios de Chile, tanto por la cantidad de MIPES apoyadas como por la calidad de sus asesorías, destacando entre los cientos de organizaciones de consultoría y apoyo a MIPES .

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

4.1.1. Historia

Construyendo Mis Sueños, nace en el año 2002 como un proyecto académico de estudiantes de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, con la finalidad de apoyar y mejorar la competitividad de emprendedores y empresas de menor tamaño. Desde sus inicios ha contribuido a la formación integral de los estudiantes de la Universidad de Chile y a la vinculación de la universidad con la comunidad, por lo cual en el año 2007 pasa a ser un programa formal de la Escuela de Ingeniería y Ciencias. En el año 2014, dada su constante

y creciente operación, se convierte en corporación de derecho privado, sin fines de lucro, al alero de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile, firmando un convenio de colaboración y un contrato de comodato con la misma. Desde entonces, Construyendo Mis Sueños no ha cesado en su labor formativa, tanto con los emprendedores, micro y pequeños empresarios, como con los alumnos de la Universidad de Chile que se interesan por el tema.

4.1.2. Estructura Organizacional

En la oficina de Construyendo mis Sueños, trabajan cuatro personas en jornada completa, una persona en media jornada y tres voluntarios.

# de personas	Cargo	Jornada
1	Directora ejecutiva	Completa
1	Encargada de proyectos	Completa
1	Asistente administrativo	Completa
1	Encargada de comunicaciones	Medio tiempo
1	Contadora	Completa
3	Voluntarios	Ocasional, según necesidad

Tabla 4.1: Personal oficina Construyendo Mis Sueños. Fuente: Elaboración propia.

En los Centros de Desarrollo de Negocios San Bernardo, Estación Central, Las Condes y Maipú, trabajan 28 personas en total, siete en cada uno de ellos.

# de personas	Cargo	Jornada
1	Director	Completa
2	Asesor senior	Completa
2	Asesor junior	Completa
1	Asistente ejecutivo	Completa
1	Asistente administrativo	Completa

Tabla 4.2: Personal de uno de los Centros de Desarrollo de Negocios que opera CMS. Fuente: Elaboración propia.

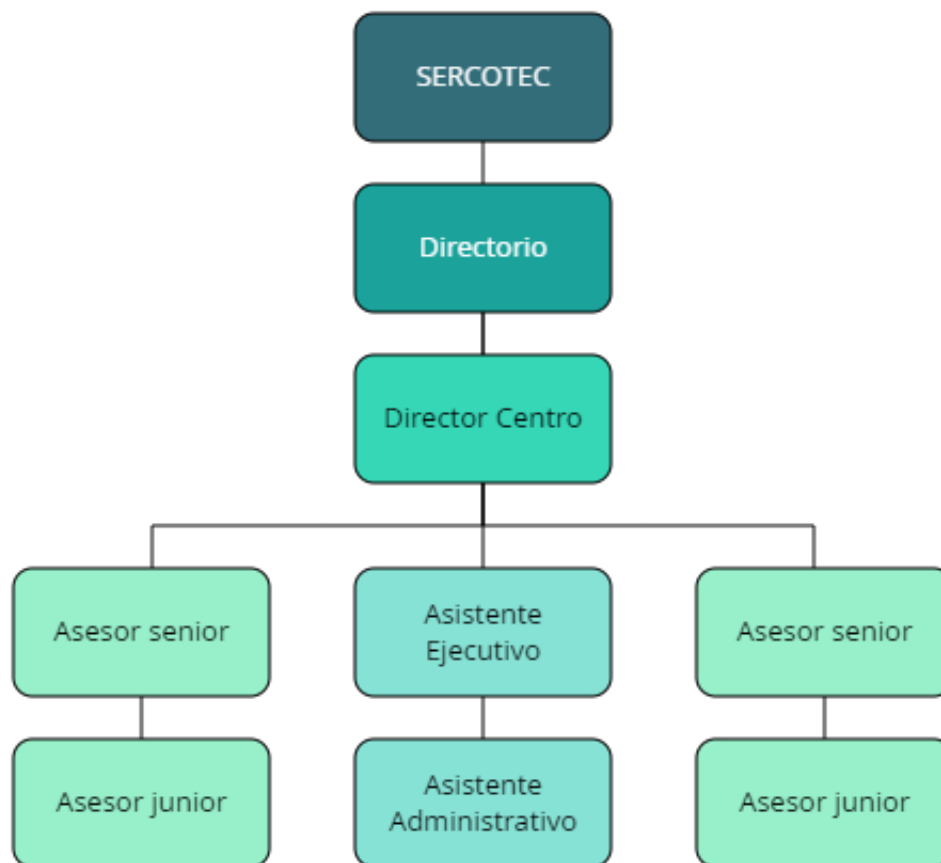


Figura 4.1: Organigrama de un Centro de Desarrollo de Negocios de tamaño mediano. Fuente: Elaboración propia.

Todos los Centros de Desarrollo de Negocios adjudicados por Construyendo Mis Sueños a la fecha, son de tamaño mediano, según la caracterización diseñada por SERCOTEC.

Cargo	Tamaño del Centro		
	Pequeño	Mediano	Grande
Director	1	1	1
Asesor mentor senior	1	2	3
Asesor mentor junior	1	2	3
Asistente ejecutivo	1	1	1
Asistente administrativo	X	1	1

Tabla 4.3: Dotación de personal mínima para cada CDN, según tamaño. Fuente: Bases concursos operadores de centros, SERCOTEC.

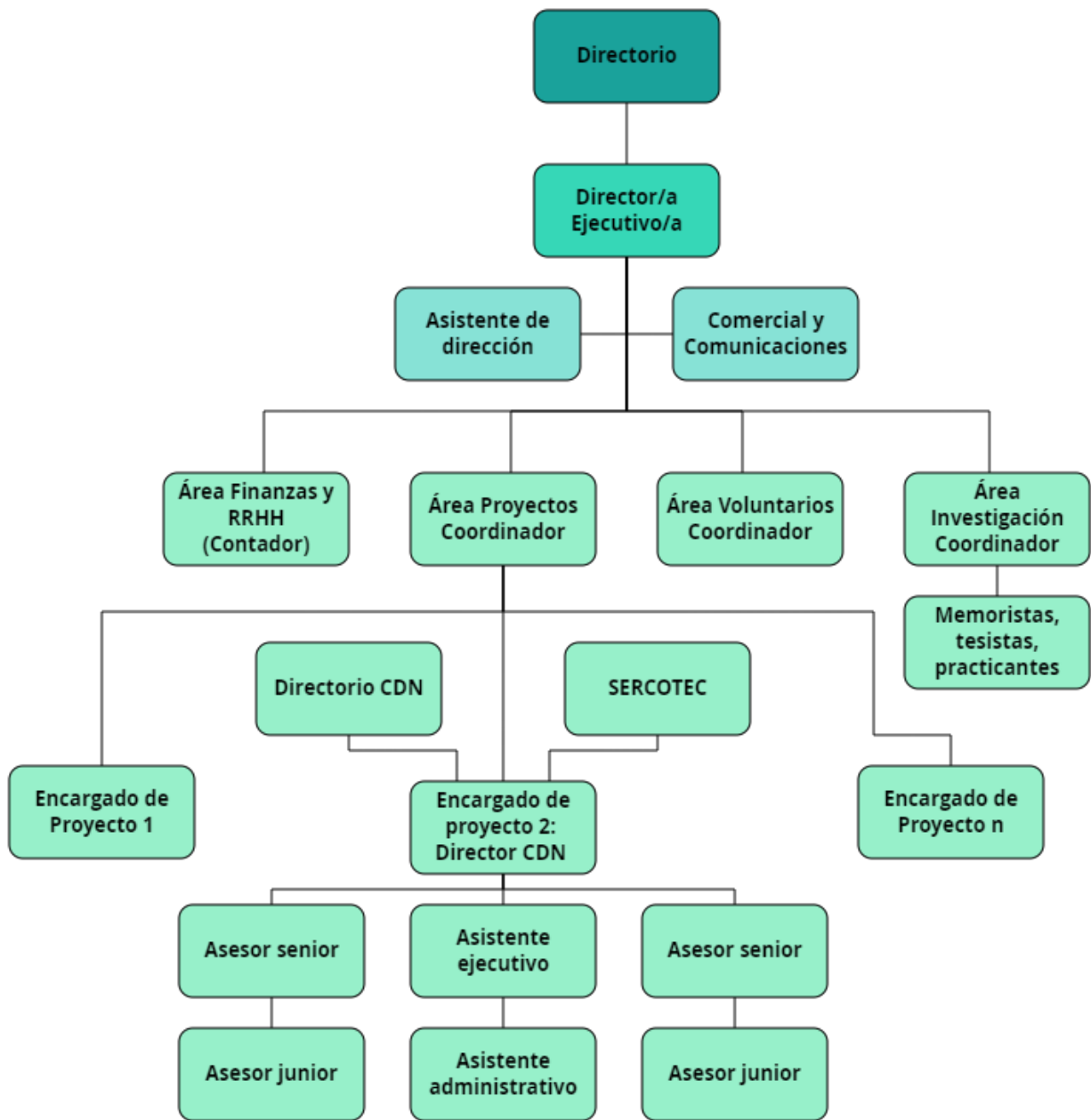


Figura 4.2: Organigrama Corporación Construyendo Mis Sueños. Fuente: Elaboración propia.

En la organización trabajan en total, 36 personas, las que se distribuyen entre la oficina de la corporación y los cuatro CDN. La mayoría de los profesionales que trabajan para la organización son Ingenieros Civiles Industriales, Ingenieros Comerciales, o relacionados a la ingeniería, una periodista encargada del Área de Comunicaciones de la corporación. También se cuenta con personal administrativo con títulos de contabilidad, pedagogía o secretariado.

Todo el personal que trabaja en los CDN es contratado por la corporación, a excepción del director de cada Centro, que es contratado directamente por SERCOTEC, con cláusulas de exclusividad.

4.1.3. Desempeño Organizacional

La corporación ha tenido un rápido crecimiento en los últimos 2 años, gracias a la mayor cantidad de proyectos ejecutados por año y a su mayor envergadura. Por esa razón, se ha pasado de tener ingresos cercanos a los 80 millones de pesos anuales en 2014, a más 380 millones de pesos anuales en 2016 y casi 1.000 millones de pesos proyectados para el año 2017. Esto fue posible gracias a la independización administrativa de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile en el año 2014, año en el cual se formalizó como corporación sin fines de lucro.

Los proyectos ejecutados durante el año 2015 fueron:

- Proyecto de Emprendimiento y Discapacidad financiado por el fondo PAE (Programa de Apoyo al Entorno para el Emprendimiento y la Innovación) de CORFO. El proyecto comprendió tres fases. La fase 1 fue el “Seminario Internacional de Emprendimiento y Discapacidad”, que contó con la presencia de altas autoridades de Gobierno, de reconocidas instituciones del sector del emprendimiento y la discapacidad, y de destacados invitados del extranjero. La fase 2 del proyecto, correspondió a un curso de co-creación de herramientas de aprendizaje para personas en situación de discapacidad, en materias básicas de emprendimiento. Finalmente, la fase 3, fue un curso de capacitación a personas en situación de discapacidad, de manera inclusiva.
- Proyecto de desarrollo del Manual para emprendedoras 2015 “+ Capaz mujer emprendedora”, financiado por SENCE, que a la fecha ha llegado a más de 35.000 mujeres a lo largo del país.
- Proyecto Centro de Desarrollo de Negocios (CDN) de San Bernardo, financiado por SERCOTEC y en colaboración con el municipio de San Bernardo. Segundo CDN inaugurado en el país y primero en la Región Metropolitana. Calificado como el segundo mejor del país. Durante el primer año de operación, el centro ha capacitado a 1.400 empresarios y ha asesorado a 299 clientes, quienes han recibido apoyo técnico, individual y gratuito, en diversas materias como modelo de negocios, contabilidad, derecho laboral e imagen corporativa, entre otras. 34 empresas asesoradas por el Centro San Bernardo ya han aumentado sus ventas en un promedio de 39 %, logrando un incremento agregado de 195 millones de pesos. 15 empresas crearon nuevos puestos de trabajo a tiempo completo, lo cual hace un total de 30 nuevas personas contratadas. En términos de financiamiento fueron derivados a instituciones públicas y privadas 83 clientes, de los cuales 15 ya han obtenido financiamiento, sumando un total de 265 millones de pesos, lo cual será utilizado para inversión, capital de trabajo, pago de deuda, entre otros. El Centro, además, apoyó la creación de 26 nuevas empresas, que iniciaron sus actividades durante el primer año de operación del CDN .
- Proyecto “Diseño e implementación de un programa de aceleración y crecimiento para empresas con alto potencial”, financiado por Anglo American. Aceleración a 5 microempresas con alto potencial de crecimiento.

Los proyectos ejecutados durante el año 2016 fueron:

- Proyecto Centro de Desarrollo de Negocios (CDN) Estación Central, financiado por SERCOTEC y en colaboración con el municipio de Estación Central. Comenzó sus operaciones en diciembre de 2016.

Los proyectos ejecutados durante el año 2017 han sido:

- Proyecto Centro de Desarrollo de Negocios (CDN) Las Condes, financiado por SERCOTEC y en colaboración con el municipio de Las Condes. Comenzó sus operaciones en enero de 2017.
- Proyecto Centro de Desarrollo de Negocios (CDN) Maipú, financiado por SERCOTEC y en colaboración con el municipio de Maipú. Comenzó sus operaciones en enero de 2017.

Desde el año 2014, SERCOTEC ha abierto 3 concursos públicos para que distintas organizaciones de carácter público o privado, se hagan cargo de la habilitación y operación de nuevos Centros de Desarrollo de Negocios a lo largo de todo Chile.

Para esto, SERCOTEC definió las comunas en las cuales se implementarían los CDN, en función a la caracterización de las micro y pequeñas empresas de cada una de ellas. Así, se clasificaron en 3 tamaños diferentes (pequeño, mediano o grande), y según eso se asignaron los fondos a desembolsar a los operadores.

Los fondos destinados a la habilitación y operación de los centros corresponden en un 90 % a fondos por rendir y en un 10 % a fondos que no deben rendirse, para uso particular del operador.

	Valores netos de referencia	
Tamaño	Operación anual	Habilitación (por una única vez)
Grande	\$ 373.000.000	\$ 32.000.000
Mediano	\$ 300.000.000	\$ 29.000.000
Pequeño	\$ 216.000.000	\$ 25.000.000

Tabla 4.4: Fondos entregados por SERCOTEC para la habilitación y operación de los CDN, según tamaño. Fuente: Bases concursos operadores de centros, SERCOTEC.

Para la Región Metropolitana ya no se abrirán nuevos concursos para operadores de Centros de Desarrollo de Negocios. De esta forma, el 2017 se proyecta para la corporación como un año de estabilización y consolidación, donde el foco será el adecuado funcionamiento de los 4 CDN y su sincronización con la oficina central de Construyendo Mis Sueños. SERCOTEC impone exigentes metas a todos los CDN del país, por lo que el cumplimiento de dichas metas será uno de los principales propósitos de los años venideros. Dada la naturaleza de la adjudicación de estos centros, la cual dura 5 años, el cumplimiento de metas y destacar de entre los demás, serán factores fundamentales frente a futuras renovaciones de los contratos de operación de los centros.

Se postulará a nuevos proyectos solo en caso de ser de menor envergadura, en los que se tenga experticia y en aquellos que se puedan utilizar economías de alcance (capacitaciones o cursos de temáticas de las que CMS tiene material y programas de trabajo previamente diseñados, por ejemplo).

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

Visión: Buscamos un Chile y un Mundo, donde la microempresa compita en igualdad de condiciones en el mundo empresarial, de manera que el microempresario pueda ejercer a cabalidad en el día a día diciendo “YO PUEDO”.

Productos y/o servicios

- Servicios integrales MIPE: Programas de formación y capacitación, diagnósticos y asesorías, networking, desarrollo de proveedores.
- Observatorio MIPE: Acercar estudios ya existentes sobre la MIPE y desarrollar nuevas investigaciones, análisis y opinión ante políticas públicas del sector.
- Herramientas y Tecnologías: Desarrollo de cursos y talleres para hacerse cargo de las necesidades del segmento MIPE, así como también para universitarios y escolares comprometidos con la causa.
- Vinculación: organización foros, seminarios y congresos MIPE, difundir investigación y opinión generada, mailing con noticias del sector.
- Fomento RSU y RSE: se trabaja para impulsar la Responsabilidad Social Universitaria con el objetivo de lograr una formación integral. También se trabaja para integrar a los privados al mundo de la MIPE, mediante la responsabilidad social empresarial.

Clientes y usuarios

Los clientes de la corporación son las instituciones que financian los diferentes proyectos, como SERCOTEC, SENCE, FOSIS, CORFO, municipios, SOFOFA y empresas que realizan apoyo a micro y pequeños empresarios a través de su responsabilidad social empresarial. Los usuarios son los micro y pequeños empresarios que reciben los distintos servicios de apoyo, asesoría y capacitación realizados por la corporación.

Por otro lado, los alumnos de pregrado de la Universidad de Chile también son usuarios de algunos de los servicios que brinda la corporación, como lo son el curso de formación general “Emprendimiento en la Realidad Social”, al que pueden asistir los alumnos de todas las facultades o el curso electivo del Departamento de Ingeniería Civil Industrial “Microempresa: Rol, Políticas y Desafíos”, disponible para los alumnos de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas.

Al día de hoy, la corporación cuenta con cinco lugares físicos de operación. El primero

de ellos es la oficina de Construyendo mis Sueños, ubicada en las inmediaciones del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Los demás, corresponden a los Centros de Desarrollo de Negocios San Bernardo, Estación Central, Las Condes y Maipú.

Actualmente, los clientes de la corporación son:

- SERCOTEC y Municipalidad de San Bernardo, proyecto Centro de Desarrollo de Negocios San Bernardo.
- SERCOTEC y Municipalidad de Estación Central, proyecto Centro de Desarrollo de Negocios Estación Central.
- SERCOTEC y Municipalidad de Las Condes, proyecto Centro de Desarrollo de Negocios Las Condes.
- SERCOTEC y Municipalidad de Maipú, proyecto Centro de Desarrollo de Negocios Maipú.
- SENCE y OTIC SOFOFA, proyecto “Propuesta, estudio, diseño y desarrollo programa de formación para emprendedores” (manual para el emprendedor y facilitador).
- Universidad de Chile, Municipalidades de La Pintana y Macul, proyecto Curso de Formación General (CFG), Universidad de Chile.
- Anglo American, proyecto “Diseño e implementación de un programa de aceleración y crecimiento para empresas con alto potencial”.

Por concepto de dichos proyectos, los ingresos de la corporación durante el año 2016 fueron aproximadamente 380 millones de pesos.

Ventaja competitiva en el mercado

Construyendo mis Sueños compite principalmente con los otros postulantes a las distintas licitaciones de mercado público. Algunos de ellos son:

Fundes Chile SPA, Santiago Innova, Coingpro SPA, Fundación de Desarrollo Educacional y Tecnológico la Araucanía, CODESSER, y sub departamentos de algunas universidades como la UBO, USACH, INACAP, U. Central, U. del Pacífico, entre otras.

Frente a ellos, presenta ventajas como los años de experiencia en el rubro, la calidad de los profesionales con los que cuenta, relación estrecha con socios estratégicos, gran cantidad de aporte valorizado. Otra gran ventaja competitiva es que Construyendo mis Sueños es una corporación privada, lo que la libera de los procesos burocráticos que deben realizar las instituciones públicas. Pese a que la corporación ya no depende administrativa ni económicamente a la Universidad de Chile, sigue contando con su apoyo y respaldo, lo que otorga prestigio y mayor libertad frente a los competidores pertenecientes a otras universidades.

4.2. Análisis Interno

4.2.1. Cadena de valor

Para realizar el análisis de la cadena de valor se utiliza variación propuesta por G. Alonso al trabajo de M. Porter, para empresas que prestan servicios, que se expone en el Capítulo 2 de Marco Teórico. Los eslabones primarios no controlables no se describen en esta parte, ya que son abarcados en otras secciones del presente informe.

Eslabones primarios controlables:

- **Marketing y ventas**

Área de comunicaciones de la corporación actualmente estpa a cargo de una periodista que trabaja media jornada. Ella se encarga de hacer difusión, generar instancias de apariciones en canales de televisión, en radios, prensa escrita, redes sociales. Además, se encarga de actualizar la página web, hacer edición de material escrito que genera la CMS y recopilar testimonios de microempresarios capacitados. Resulta una carga de trabajo excesiva para una sola persona.

CMS se ve beneficiada por la difusión que genera SERCOTEC, ya que aparece en su página web como operador de cuatro de los Centros de Desarrollo de Negocios de la Región Metropolitana.

Ventas solo es desarrollado por directora que realiza *lobby* con redes de contacto de la corporación, para conseguir proyectos con privados, a los que no se postula por mercado público.

Marketing deficiente dentro de la FCFM y la Universidad de Chile, siendo poco conocido por las demás facultades. Solo conocido por quienes han sido voluntarios o alumnos de alguno de sus cursos.

Falta posicionamiento y reconocimiento de marca. Página web ha evolucionado mucho, sin embargo, se podría explotar mejor como un canal de venta de servicios a privados.

- **Personal de contacto**

Profesionales, la mayoría coaches dedicados a consultoría en sus labores en otras empresas. Son expertos, proveen de una buena experiencia de servicio a los usuarios. Otros profesionales, como los asesores de los CDN, poseen años de experiencia previa en asesorías y/o capacitaciones, tienen vocación y están muy comprometidos con las metas de la organización. Los voluntarios, participan es por vocación de servicio social, no reciben remuneración.

- **Soporte físico y habilidades**

Las salas en que se realizan las capacitaciones dependen del lugar que se consigue para ese fin. Algunas de muy buena calidad, que favorecen dinámicas de aprendizaje, otras en cambio, presentan muchas deficiencias. Existen constantes descoordinaciones en el equipo con motivo de asignar quién debe conseguir los materiales para las clases.

En Centros de Desarrollo de Negocios, algunas asesorías se realizan en sus propias instalaciones, el resto (la mayor mayoría), se hacen en terreno. Cada asesor de los CDN se especializa en distintas áreas de negocios (modelo de negocios, contabilidad, postulación a fondos para emprender, etc.).

Voluntarios tienen problemas para compatibilizar actividades académicas y voluntariado.

Sistema de contabilidad Nubox implementado. Planillas básicas para rendiciones internas. En CDNs se ocupa software que exige SERCOTEC para manejo de usuarios.

- **Prestación del servicio**

Voluntarios a veces ocupan lenguaje complicado y no se ajustan al contexto de los usuarios con conocimientos acotados, sin embargo tienen vocación y mucha motivación que logra buenos resultados y acogida por parte de los emprendedores. Algunos voluntarios son irresponsables y no cumplen con horarios o asistencias.

Profesionales con muy buena calidad de servicio en capacitaciones, al igual que los profesionales de los CDN, quienes a veces no pueden destinar más tiempo a los usuarios por metas exigentes que impone SERCOTEC (número de emprendedores que atender). Gastan mucho tiempo en traslados a terreno. Problemas en la formación de los equipos y conflictos que pueden afectar a la calidad del servicio o los usuarios pueden darse cuenta.

Muchos aspectos positivos, percepción casi siempre buena por parte de los microempresarios, quienes se muestran muy agradecidos, en compensación siempre llevan regalos a los asesores y están dispuestos a dar testimonios para beneficiar a CMS y a participar en más actividades. Muchos microempresarios se convierten en proveedores de CMS de distintos productos y servicios, fruto de las buenas relaciones establecidas.

Eslabones de apoyo:

- **Dirección general y de recursos humanos**

Miembros del directorio con experiencias en distintas cosas para complementar conocimientos. Varios de ellos son académicos de la facultad, otros son empresarios. No reciben sueldo por sus labores, por lo que están altamente comprometidos con la corporación

(no se puede pagar miembros del directorio de corporaciones sin fines de lucro).

Directora ejecutiva cumple múltiples funciones que debería delegar para atender mejor sus tareas y no recargarse de trabajo. Área de recursos humanos en desarrollo, en manos de la contadora de la corporación, quien también se hace cargo del área administrativa y financiera, de los procesos de rendición de todos los CDN. Poco personal de planta, no da abasto para cumplir todas las tareas.

Se implementan evaluaciones de desempeño para renovar contratos, mejorar calidad del personal y del ambiente de trabajo. Voluntariado casi inexistente, no se ha potenciado en el último tiempo por poner atención a los CDN, en los que solo trabajan profesionales pagados. Algunos alumnos realizan memorias o practicas en el verano.

- **Organización interna y tecnología**

Estructura organizacional no se condice con la expansión de CMS. Como la carga de proyectos fluctua a veces hay mucho trabajo y otras veces casi nada. Escasa gestion del conocimiento. No se documentan los procesos.

En el último tiempo se han renovado y adquirido equipos (proyector, computadores). No se requiere mayores prestaciones de hardware.

- **Infraestructura y ambiente**

Oficina central, CDNs y salas de clases, sedes municipales, etc. Prestaciones y comodidades dependen del lugar. Buena ubicación de los CDNs, cerca de estaciones de metro. Actual ubicación de oficina central en calle Domeyko, comuna de Santiago Centro queda más lejos de Beaucheff, donde se localizaba anteriormente. Esto hace más difícil que los voluntarios acudan en las ventanas de clases o a la hora de almuerzo.

- **Abastecimiento**

Principalmente de servicios de profesionales, ya que los trabajadores son el principal activo de la organización. De forma secundaria, materiales de oficina e insumos para coffee breaks.

4.3. Análisis Externo

4.3.1. Descripción de stakeholders

Los grupos de interés los constituyen las partes o las personas que influyen en los resultados estratégicos que se obtienen, que son afectados por ellos y que tienen derechos aplicables sobre el desempeño de una empresa.

1. **Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile (FCFM)**

La Facultad es un aliado fundamental para la corporación, por variados motivos. En primer lugar, provee de forma gratuita la infraestructura donde funciona la oficina central de CMS, dentro del edificio de la División de Proyectos Externos (DIPE), además facilita salas y auditorios para las distintas actividades que se realizan durante el año. Por otro lado, en la Facultad se realiza un curso para todos sus alumnos, llamado “Microempresa: Rol, Políticas y Desafíos”, donde los profesores que lo dictan participan de la dirección y directorio de CMS. La FCFM representa también una gran espalda para la organización, colaborando con su marca y prestigio.

2. **Alumnos de la FCFM**

El principal activo de una organización que presta servicios a la comunidad son las personas. En el caso de CMS, los alumnos voluntarios son fundamentales, ya que ponen su tiempo, motivación y conocimientos a disposición de quienes más lo necesitan a la vez que se insertan en otras realidades y aprenden de la experiencia y esfuerzo de los emprendedores.

3. **Académicos**

Algunos académicos de la FCFM participan en la corporación formando parte de su directorio, así como también aportando con nuevos conocimientos sobre el sector adquiridos mediante investigación. Su aporte es fundamental en la mejora continua de los servicios entregados.

4. **Jóvenes profesionales**

La mayoría de los profesionales que trabajan en la corporación son ex alumnos de la Universidad, principalmente ingenieros civiles industriales e ingenieros comerciales, que participaron en su tiempo de estudiantes como voluntarios de CMS.

5. **Estado**

El Estado es un actor fundamental para CMS, ya que es quien determina los fondos públicos que se destinan al fomento productivo y diseña las políticas públicas que se implementarán para apoyar a los emprendedores del país.

6. **Micro y pequeños empresarios (usuarios)**

Corresponden a los beneficiarios de todos los proyectos ejecutados por la corporación. Los beneficiarios específicos varían según el programa, siendo los más comunes aquellos que tienen sólo una idea de negocio, los que ya comenzaron con un negocio, los que ya llevan un tiempo con su negocio y necesitan potenciarlo. Las empresas pueden o no estar formalizadas y dentro de los grupos mencionados, son de gran interés aquellos más vulnerables, como mujeres y personas discapacitadas. Los servicios para ellos son gratuitos.

7. **Entidades contratantes de CMS (clientes)**

- **Públicas**

Los principales clientes de CMS son instituciones públicas que, mediante licitaciones de mercado público convocan oferentes para realizar iniciativas en beneficio de

la sociedad. Las principales contratantes de la corporación son aquellas relacionadas al emprendimiento, el fomento productivo y superación de la pobreza, como SERCOTEC, SENCE y FOSIS.

- **Privadas**

La organización también presta servicios a instituciones de carácter privado, siempre en la línea de fortalecimiento de la MIPE. Ejemplo de esto son el OTIC SOFOFA cuyo objetivo es el crecimiento y consolidación del sistema nacional de capacitación; y Anglo American quien, como parte de su RSE, financia programas de fortalecimiento a las pequeñas empresas.

8. Municipios

En muchos de los proyectos, CMS trabaja en conjunto con municipios, quienes proveen de infraestructura para la realización de actividades. Además, trabajan de forma estrecha con los CDN operados por la organización.

4.3.2. Análisis PEST

En la presente sección se desarrolla la herramienta de análisis PEST, donde se investiga el entorno externo de la organización en cuatro dimensiones -política, económica, social y tecnológica- que pueden arrojar importantes elementos a ser utilizados luego en la elaboración del plan estratégico.

Político

- La Corporación Construyendo Mis Sueños se inscribió en el mes de septiembre en el Registro de Donatarios del Ministerio de Desarrollo Social, bajo la nueva Ley de Donaciones (19.885.-). Esto le permite recibir donaciones de instituciones que con ello obtienen franquicias tributarias. Así, se espera poder captar mayores recursos que le provean estabilidad financiera.

Económico

- La infraestructura donde opera la oficina de la corporación pertenece a la Universidad de Chile. De esta forma, los costos fijos son muy bajos y corresponden principalmente al pago de sueldos.
- Dada la naturaleza de las fuentes de financiamiento actual en base a proyectos, se dan períodos de crisis con cifras negativas. Esto genera inestabilidad en la corporación.

Social

- La corporación se ha hecho muy conocida en el último tiempo entre las entidades del sector de la MIPE y la red de fomento productivo. Sin embargo, aun no ha podido obtener mayor visibilidad y conocimiento de marca en la población general de la Región Metropolitana.

Tecnológico

- Existe una incipiente estandarización de los procesos, forzada por el crecimiento acelerado de la organización en el último tiempo.
- Se hace uso de algunas herramientas de TI como página web corporativa, software de contabilidad y sistema de manejo de clientes que SERCOTEC exige a todos los operadores de CDN.

4.3.3. Benchmarking

TRABAJO PARA UN HERMANO

Antecedentes

Es una fundación católica que se encarga de brindar oportunidades a las personas desempleadas o que poseen un trabajo precario.

Declaran: “Nuestra visión es contribuir a la superación de la pobreza a través de la promoción del trabajo como fuente de desarrollo y dignificación humana, del fortalecimiento de relaciones laborales que promuevan el BUEN TRABAJO y del fomento del Desarrollo Económico Local en comunas de escasos recursos del país.” “Nuestra misión es crear conciencia del valor y la dignidad del trabajo como un aspecto esencial en la vida humana. Ser puente de solidaridad para que diversos ambientes sociales se encuentren en torno al trabajo. Capacitar, Promover y Asesorar a personas en condición de pobreza material o vulnerabilidad y con problemas de trabajo para conseguir y consolidar una fuente de trabajo estable, responsable y bien hecho.”

“Nuestro propósito es acompañar al hermano sin trabajo o con trabajo precario hasta que alcance la dignidad del trabajo y promover iniciativas que fomenten el Buen Trabajo en nuestra sociedad.”

Servicios

Buscan dignificar el trabajo y para esto cuentan con dos áreas, una para crear trabajo y otra para mejorar la calidad del trabajo. La primera consiste en formar a emprendedores en situación de pobreza, para que inicien o potencien sus negocios y puedan insertarse en el mercado exitosamente. La segunda, tiene como objetivo mejorar los espacios laborales y la calidad del trabajo en Chile a través de metodologías de Dialogo Social y Buen Trabajo. Su meta es democratizar la información y hacer conciencia de los derechos de los trabajadores a través de la Educación Previsional y Escuela Sindical. Realiza su labor en 4 centros de emprendimiento en las comunas de Santiago Centro, Cerro Navia, Huechuraba y San Joaquín. Cada centro tiene comunas a las que atiende, abarcando entre todos a Santiago Centro, Huechuraba, Recoleta, Independencia, Conchalí, Quilicura, Lo Prado, Pudahuel, Cerro Navia, Renca, Quinta Normal, Maipú, Cerrillos, Estación Central, San Joaquín, Pedro Aguirre Cerda, San Miguel, La Cisterna, San Ramón, La Granja, El Bosque, La Pintana, San Bernardo y Lo Espejo. Su público objetivo son microempresarios y cesantes.

Administración y financiamiento

Trabajo para un Hermano, Fundación de Derecho Canónico, financia su actividad a través de donaciones de personas (11 %), la ejecución de proyectos de políticas públicas (licitación de proyectos del Estado, 45 %) y remanente de franquicia tributaria (44 %). Realiza sus operaciones mediante dos filiales:

Trabajo para un Hermano, de Derecho Civil, es la contraparte para recibir donaciones de empresas vía Ley de Donaciones con Fines Sociales y Ley de Rentas II. Desarrolla su misión a través del programa de Formación, Asesoría y Asistencia Técnica. Fundación de Capacitación para el Buen Trabajo, es el Organismo Técnico de Capacitación de Trabajo para un Hermano. Financia su actividad a través de la donación del remanente de la Franquicia Tributaria de Capacitación y por medio de la venta de cursos de capacitación a empresas.

FUNDACIÓN BANIGUALDAD

Antecedentes

Banigualdad es una fundación sin fines de lucro, que entrega microcrédito y capacitación a emprendedores de los sectores más vulnerables y desprotegidos del país, donde existen miles de personas con espíritu de emprendimiento y que no logran acceder a los bancos tradicionales por no tener respaldo económico. Muchos de ellos tienen DICOM, no cuentan con liquidaciones de sueldo ni ingresos fijos.

Su principal objetivo es entregar herramientas a quienes no han tenido las oportunidades suficientes.

Misión: “Desarrollar a microemprendedores de sectores vulnerables de todo Chile para que a través de sus propios medios y con nuestro apoyo mejoren su calidad de vida y sean un ejemplo para sus comunidades.”

Visión: “Ser la mejor organización social de microcrédito y capacitación para los emprendedores de los sectores más vulnerables del país.”

Servicios

La fundación financia iniciativas microempresariales productivas, mediante la entrega de pequeños préstamos y de capacitaciones integrales a grupos de emprendedores. La metodología que utiliza se caracteriza por el trabajo en terreno junto a los microempresarios, dándoles apoyo y acompañamiento directo semana a semana, logrando potenciar sus habilidades, la confianza en sí mismos y que de esta forma puedan generar ingresos permanentes tanto para ellos como para sus familias.

Actualmente trabaja con más de 38.000 emprendedores cuyas familias, en promedio, son integradas por 4 personas. Por lo tanto, el programa de microcrédito y capacitación, tiene un impacto social muy relevante a la hora de contribuir en los núcleos familiares.

A la fecha se cuenta con más de 130 profesionales del área social en terreno distribuidos en 9 regiones y 164 comunas a lo largo de Chile, entre La Serena y Puerto Montt. Estos

equipos son los encargados de reunir a los microempresarios y crear los diferentes grupos de emprendedores, entrevistando a los candidatos, visitando sus hogares y sus negocios, para luego hacer entrega del crédito y entregarles capacitaciones semanales.

La entrega de microcréditos productivos se realiza en grupos de a lo menos 18 personas, los que se conocen como “Centros”. No se pide avales ni garantías reales, participar del llamado “Aval Solidario”. Esto quiere decir, que, si algún integrante del grupo no paga, los demás se comprometen a pagar la cuota de esa persona.

Los créditos de Banigualdad duran 20 semanas y se devuelven en cuotas grupales de forma semanal.

Administración y financiamiento

Banigualdad actualmente se financia por donaciones mensuales de socios y de algunas empresas que les entregan su confianza y comparten sus valores.

Durante 2016 y 2017 ha establecido alianzas comerciales con dos empresas que se basan en el modelo de “compras con sentido”. Una de ella es “Late”, empresa comercial sin fines de lucro, que les permite actuar como intermediarios en la venta de sus productos y obtener así el 100 % de las utilidades que resultan de esa gestión; la otra es “ProSueños”, una empresa proveedora de giftcards que les dona el 5 % del monto total de las compras de giftcards que realizan a través de la fundación, otras compañías.

SIMÓN DE CIRENE

Antecedentes

Simón de Cirene es una corporación con 20 años de experiencia en emprendimiento y gestión social. Busca una sociedad que se construya a sí misma. Que sean sus propias organizaciones las primeras protagonistas de la batalla por una sociedad más desarrollada, íntegra y humana.

Misión: “Difundir buenas prácticas de gestión, acompañando a organizaciones sin fines de lucro y pequeñas empresas a ponerlas en práctica.”

Visión: “Anhelamos una sociedad que se construya a sí misma. Que sean sus propias organizaciones las primeras protagonistas de la batalla por una sociedad más desarrollada, íntegra y humana.

Anhelamos una sociedad que no endose inmediatamente al Estado sus débitos. O que no se siente a esperar que la oleada del consumo le solucione sus carencias. Esta pasividad no forma la comunidad que queremos. Es en cambio la propia sociedad civil, a través de la acción decidida y entusiasta de sus organizaciones, la que hace verdadera comunidad.

La buena gestión adquiere entonces una particular relevancia: lograr que las actuales y nacientes organizaciones funcionen mejor, lo que provoca que mucha gente que sufre o que tiene grados de marginación, pueda encontrar su sentido y lugar en la sociedad.

Por otra parte, la microempresa es el gran vehículo de inclusión. No olvidemos que es ella

la que da trabajo a la gran mayoría de la gente. Aplicar por lo tanto allí buenas prácticas de gestión, posibilita el sustento familiar, movilidad social y un lugar para cada cual.

En esto creemos y esto es lo que queremos para nuestra sociedad.”

Servicios

Simón de Cirene cuenta con tres áreas de acción:

- **MICROEMPRESA:** Cursos de capacitación y asistencia técnica a microempresarios en diferentes comunas de Chile.
- **ORGANIZACIONES SOCIALES:** Diplomados, cursos y consultorías de gestión para organizaciones sin fines de lucro.
- **EMPRESA Y COMUNIDAD:** Gestión de proyectos que involucran empresas con la comunidad.

La Corporación Simón de Cirene ejecuta los cursos de capacitación a través de la OTEC Servicios de Capacitación S. de C. S.A. Certificado por SGC en la Norma Chilena 2728:2003 e inscrito en el Registro Nacional de OTEC. Lo que le permite ejecutar cursos: Franquicia tributaria, Becas Laborales, Becas Sociales, entre otros. La OTEC es una Sociedad Anónima cerrada cuya dueña (99 %) es la ONG de Desarrollo Simón de Cirene, permitiendo así a la corporación participar de diversas licitaciones y programas con franquicia tributaria.

FONDO ESPERANZA

Antecedentes

Fondo Esperanza (FE) es la comunidad de emprendimiento solidario cuya labor es apoyar a emprendedores de sectores vulnerables, a través de la entrega de servicios microfinancieros grupales e individuales, capacitación y redes de apoyo, con el objetivo de mejorar sus condiciones de vida, las de sus familias y comunidades. La institución incluye en sus servicios a personas privadas de libertad y en situación de calle.

FE cuenta con 54 oficinas con presencia en 248 comunas del país y con 14 años de historia existencia.

FUNDES CHILE

Antecedentes

FUNDES nació en 1984, inspirada en la visión y valores del empresario suizo Stephan Schmidheiny preocupado por el desempleo que golpeaba con dureza a los sectores más pobres de Panamá y de América Latina en ese momento.

Lo más desalentador era la falta de oportunidades para que la gente pudiera encontrar alternativas a la pobreza y la filantropía tradicional no iba a solucionar los problemas de

fondo.

Por el contrario, Schmidheiny identificó que la mejor forma de marcar un cambio era constituir una organización que diera acceso al crédito a pequeños empresarios como una forma de generar puestos de trabajo y contribuir al desarrollo del país. Ese programa pionero marcó el comienzo del trabajo continuo que FUNDES realiza en la promoción de micro, pequeña y mediana empresa.

Así nació FUNDES en Panamá, como organización pionera y visionaria para el desarrollo del sector privado en la región. Dos años después, en 1984, el modelo se instauraba en Costa Rica. En 1988 en Guatemala, un año después en Colombia y al siguiente en Bolivia. FUNDES en Chile se instala en 1992, en Argentina y México en 1993, en Venezuela en 1994 y en El Salvador en el año 2000.

El trabajo de FUNDES se centra en el fortalecimiento de capacidades empresariales de una amplia base de micro, pequeñas y medianas empresas para mejorar su inserción a los mercados y buscar la transformación de sectores, regiones y del clima de negocios. Comprometido con los mismos valores y propósitos que le dieron origen, hace más de dos décadas, FUNDES desarrolla programas y acciones de diversa naturaleza en apoyo de las mipymes.

En su desarrollo histórico FUNDES superó diferentes etapas, que llevaron a la organización a pasar de ser una organización de apoyo financiero a un modelo de negocios que como en la actualidad busca consolidar su oferta de servicios alrededor de una cartera de proyectos de encadenamiento productivo y desarrollo local, donde en conjunto con socios de la gran empresa, gobiernos y organismos de desarrollo logramos impactar a miles de mipymes cada año. Desde su creación, FUNDES ha mantenido invariable su misión que es promover e impulsar el desarrollo competitivo de las micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. A lo largo de su existencia, FUNDES ha publicado más de 70 estudios para mejorar el conocimiento del segmento mipyme e identificar mejores prácticas de políticas públicas para promover su desarrollo.

FUNDES es miembro de la red de consultores afiliados en el mundo para promover la iniciativa conocida como Shared Value Initiative (Iniciativa de Valor Compartido), que lideran Michael Porter y Mark Kramer.

El Valor Compartido es una estrategia de negocios orientada a resolver aquellos problemas sociales que, de ser solventados, tendrán un impacto medible sustancial en los resultados de negocio de la empresa. No es Responsabilidad Social Corporativa, ni es Negocio Social, ni es Triple Utilidad (Triple Bottom Line), sino que se enfoca en orientar inversiones de negocio en resolver problemas sociales que tienen un impacto directo en la competitividad de las grandes compañías.

Hay tres formas de crear valor compartido: rediseñar los productos y servicios para desarrollar mercados que no se atienden (negocios inclusivos), repensar la cadena de valor y la tercera es la creación de clústeres. FUNDES trabaja en todas sus soluciones empresariales bajo esta perspectiva.

4.4. Análisis FODA

Fortalezas

- Se tiene gran reconocimiento dentro del sector, debido a la calidad con que la corporación ha ejecutado los proyectos a lo largo de sus 15 años de trayectoria.
- La estrecha relación que mantiene con la Universidad de Chile y la FCFM le brinda prestigio, respaldo y sello de calidad característico de la propuesta de valor.
- El equipo posee altos estándares de trabajo, ya que la mayoría de quienes dirigen la corporación son profesionales titulados del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile. Así, los costos de capacitación de personal son bajos.
- La corporación cuenta con una gran red de profesionales dispuestos a colaborar de diversas formas con la organización. Esto se debe a la conexión emocional que existe, ya que muchos de ellos participaron como voluntarios de CMS o como alumnos de alguno de los cursos relacionados.
- El crecimiento del último tiempo, gracias a la operación de 4 Centros de Desarrollo de Negocios, permite ahorro en costos por economías de escala.

Oportunidades

- Actualmente no existen organizaciones en el sector, que además de estar consolidadas, sean ampliamente reconocidas por toda la sociedad, como lo son entidades de otras áreas, como TECHO o el Hogar de Cristo.
- Hay una tendencia mundial por la creación y desarrollo de organizaciones sin fines de lucro, las cuales están obteniendo visibilidad y protagonismo en diversas áreas. Además, el estado del arte en lo que al funcionamiento de entidades de este tipo respecta, también ha comenzado a nutrirse.
- CMS está inscrita como institución donataria en el registro que debe llevar el Ministerio de Planificación y Cooperación, bajo la nueva Ley de Donaciones.

Debilidades

- La corporación no ha logrado conseguir el nivel de convocatoria que necesita para captar recursos. Es reconocida en el sector, pero no en la población en general o en el mundo empresarial.
- Posee inestabilidad de recursos financieros. Los ingresos actuales de la corporación se deben, casi en su totalidad, a los Centros de Desarrollo de Negocios. La dependencia con SERCOTEC le quita autonomía a la corporación y no deja mayor margen para el funcionamiento de la planta básica.
- Dada la falta de estándares de ejecución en los procesos, se improvisa constantemente

en los proyectos. No existe documentación de los procedimientos. Además, parte del personal de la corporación concentra la mayoría del know-how, del que depende el buen funcionamiento de la organización. Dicha situación, sumada a la alta rotación de personal genera, una importante pérdida de conocimiento.

- La gestión de los recursos humanos y voluntariado es deficiente. Pese a que existen cargos bien definidos, algunos proyectos tienen déficit de personal. Por esto, personas que se desempeñan en otros cargos deben suplir las deficiencias, aumentando significativamente la carga de trabajo. Se trabaja en forma reactiva, personas diferentes ejecutan los procesos cada vez, lo que lleva a errores por falta de experticia y pérdidas de eficiencia.
- La estructura organizacional actual no permite la correcta sincronización entre la corporación y las nuevas unidades de proyectos. En consecuencia, se produce falta de comunicación y de conductos regulares definidos.

Amenazas

- La importancia de la micro y pequeña empresa en Chile, sobre todo como fuente de gran parte de los empleos del país, es poco conocida por la sociedad.
- Aún no se ha logrado que las MIPE opten por formalizar sus negocios, manteniéndose la informalidad en torno al 50%. Esto reduce significativamente la población objetivo de algunos de los programas ejecutados por la corporación, que por contratos solo están dirigidos a empresarios formalizados.
- La escasa formalización impide que el Gobierno tenga un apropiado conocimiento del sector y, en consecuencia, no puede destinar de forma eficiente los recursos ni generar mayor número de iniciativas en las que CMS puede participar.
- Un cambio de gobierno puede afectar los presupuestos destinados al fomento productivo o modificar la labor que entidades como SERCOTEC o SENCE desempeñan, impactando la fuente de nuevos proyectos de CMS.

Capítulo 5

Formulación del Plan Estratégico

5.1. Definición de visión y misión

Visión

La visión que expone CMS está definida como:

“Buscamos un Chile y un Mundo, donde la microempresa compita en igualdad de condiciones en el mundo empresarial, de manera que el microempresario pueda ejercer a cabalidad en el día a día diciendo “YO PUEDO””.

En el sueño que declara la corporación, no se incluye a sí misma como parte del panorama. Por esta razón, se propone que la visión sea:

“Ser la corporación con mayor impacto positivo en la MIPE del país, para que los emprendedores capacitados compitan en igualdad de condiciones en el mundo empresarial, disfruten del éxito de su negocio y de una buena calidad de vida junto a sus familias.”

De esta forma, la organización adopta un rol activo en la realización de su sueño.

Misión

La misión que actualmente tiene la Corporación Construyendo Mis Sueños es:

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

La misión que comunican es adecuada, ya que describe la forma en que pretente alcanzar

el sueño planteado en la visión, mencionando los servicios que presta y su público objetivo.

5.2. Prioridades Estratégicas

5.2.1. Objetivos estratégicos

1. Que la Corporación Construyendo Mis Sueños tenga una metodología de financiamiento sustentable.
2. Que la Corporación Construyendo Mis Sueños sea reconocida en el país como referente en conocimiento, desarrollo y capacitación del segmento MIPE.

5.2.2. Objetivos específicos

1. Contar con una estructura financiera sustentable.
2. Tener una estructura organizacional que favorezca y facilite la ejecución de nuevos proyectos.
3. Aumentar la cantidad de alumnos voluntarios que participen en proyectos de fortalecimiento de la micro y pequeña empresa.
4. Captar a los profesionales más talentosos del país y generar capital humano experto en el segmento de desarrollo MIPE.
5. Impulsar investigación y desarrollo de conocimiento del sector MIPE.
6. Generar propuestas de políticas públicas que fortalezcan a los emprendedores del país.
7. Desarrollar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones relacionadas al crecimiento de la MIPE.

5.3. Estrategias para lograrlo

En base a lo expuesto en el análisis FODA presentado en el capítulo N4 y a los objetivos principales y específicos establecidos previamente, se delinearán algunas estrategias tentativas en base a una estructura FO-DO-FA-DA, donde:

- **FO: Estrategias para aprovechar oportunidades en base a las fortalezas identificadas.**

- **DO: Estrategias para superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades.**
- **FA: Estrategias para enfrentar las amenazas mediante el aprovechamiento de las fortalezas.**
- **DA: Estrategias para enfrentar las amenazas mediante la disminución de las debilidades.**

5.3.1. Estrategias FO

- **Generar y fortalecer alianzas estratégicas**

La realidad actual de la corporación da cuenta de un aislamiento en relación a las demás instituciones participantes del mercado en cuestión. En este sentido, y alineándose con el fin de contribuir a eliminar la actual brecha en el mundo empresarial, se presenta la necesidad de generar lazos sinérgicos de cooperación con otras instituciones del rubro. Así, se podría actuar compartiendo, por ejemplo, conocimiento e información que permita potenciar las capacidades y mejorar la calidad de los productos entregados y los servicios prestados, pudiéndose además compartir carteras de clientes y/o usuarios. Lo mencionado genera para los usuarios, y para todos aquellos individuos o instituciones que requieran de los productos y servicios ofrecidos por CMS y sus aliados, un entorno de soporte integral a sus necesidades sociales, económicas, de conocimiento, etc; estrechando así las relaciones con estos últimos al tiempo de fomentar un crecimiento y desarrollo más sólido y sostenido del sector.

Algunas instituciones tentativas para establecer alianzas podrían ser instituciones financieras que soporten la parte económica de los clientes, instituciones educacionales para la realización de prácticas profesionales, otras instituciones de capacitación para la realización conjunta de capacitaciones, entre otras.

5.3.2. Estrategias DO

- **Poseer una estructura organizacional que agilice la gestión de proyectos**

En base a las inquietudes planteadas en el análisis de la cadena de valor en la sección 4.2.1, se plantea modificar la actual estructura organizacional. De esta forma, se pueden sustentar nuevas estructuras de ingreso y optimizar la gestión de proyectos, mejorando la eficiencia operacional y la gestión de los recursos en general a partir de una mejor asignación de funciones y distribución de tareas, y de una eficiente comunicación en-

tre áreas, para lo cual una estructura organizacional funcional se perfila como la más adecuada.

Se considera que gran parte del éxito de una organización viene dado por un satisfactorio posicionamiento y reconocimiento en el mercado, lo que solo se puede lograr mediante una estructura organizacional sólida con áreas encargadas de potenciar dichos aspectos.

- **Contar con un equipo fijo de voluntarios comprometidos**

Algunas de las actividades de CMS requieren de la labor de voluntarios para desempeñar tareas de todo tipo, desde administrativas o de gestión hasta las más operacionales como la realización de capacitaciones, cuyas condiciones de trabajo se deben mejorar sustancialmente en pos de generar un sólido compromiso con la institución y un sentido real de pertenencia.

Esto, puede ser logrado mediante un aumento en la calidad de vida laboral y la generación de incentivos para este tipo de fuerza de trabajo, de manera que sientan que el tiempo y esfuerzo entregados se traducen en una mayor valoración por parte de CMS y en la obtención de algún tipo de recompensa, como el pago de incentivos económicos o el acceso a diversos beneficios asociados a su función como voluntario.

5.3.3. Estrategias FA

- **Potenciar staff académico y presencia académica**

Dada la dependencia económica de la corporación en base a proyectos destinados a MIPES formalizadas, que en un entorno de escasa formalización y políticas públicas lejanas a darle solución, como ocurre en este caso, se convierte en un claro riesgo para la viabilidad de un funcionamiento y crecimiento sustentable. Esta situación se exacerva si se considera el escaso conocimiento de la institución en el entorno social y empresarial a nivel general. De esta forma, es necesario y posible rentabilizar la presencia de la FCFM como partner estratégico y el atractivo de su propuesta de valor; el contar con directivos de gran experiencia y el "Know How" que ha adquirido con el paso de los años, para atraer a más profesionales de alto nivel en el ámbito académico. Así, se puede expandir la presencia de CMS a nivel universitario y de instituciones de formación técnica mediante, por ejemplo, la realización de cursos, sirviendo como potencial fuente de ingresos adicionales y para fomentar su conocimiento en el colectivo social y empresarial.

5.3.4. Estrategias DA

- **Tener fuentes de ingreso sustentables**

La dependencia económica de la institución en base a proyectos y esporádicas donaciones aclarada en capítulos anteriores, produce un latente riesgo financiero para su funcionamiento. Por esta razón, se propone crear un sistema de suscripción de socios con cargo automático mensual o anual a una cuenta corriente o tarjeta de crédito bancaria, siendo los ingresos por este concepto predecibles y no dependientes de que los socios recuerden realizar el pago manualmente. Este método tiene además el beneficio de constituir, para el socio, una forma transparente de realizar aportes, ya que éste no tendría que realizar ninguna acción para que el pago se hiciera efectivo. De esta manera, se potenciaría el ingreso por donaciones versus aquellos por concepto de proyectos, contribuyendo a disminuir la estacionalidad de los ingresos totales.

Otra manera de obtener ingresos con mayor autonomía es generar una nueva unidad de negocios que ofrezca productos (como manuales o protocolos) y/o servicios (como capacitaciones y asesorías) directamente a emprendedores (que adquirirían una condición de cliente) o potenciar venta de servicios a empresas privadas, independizando dichos ingresos del control de intermediarios financieros como en el caso de los clientes actuales.

- **Contar con un área de investigación y desarrollo siempre activa**

El mundo empresarial, y por sobre todo el de las pequeñas y medianas empresas, que experimentan una mayor incertidumbre respecto a su futuro y a la vez una menor resistencia al cambio, coexiste hoy en día con un entorno en constante cambio y evolución, ya sea en lo legal, político, comercial, tecnológico, entre otros; que si bien representan muchas veces obstáculos, también pueden representar la generación de nuevas necesidades para los emprendedores, que se pueden traducir en nuevas oportunidades de negocio para CMS mediante la generación de nuevos productos o servicios.

En este sentido, es de suma importancia potenciar el área de investigación y desarrollo existente, de manera que actúe activa y proactivamente, alineada con dicha corriente de cambio, en pos de identificar a tiempo dichas necesidades y oportunidades generadas para poder explotarlas eficientemente.

- **Atraer a profesionales de primer nivel con interés en la MIPE**

Para una institución de cualquier tipo, un aspecto clave a la hora de cumplir sus objetivos y lograr el éxito corresponde al recurso humano, lo que en el caso de CMS adquiere aún más importancia cuando de la calidad de los productos entregados y los servicios prestados se trata.

Por ello, es de suma relevancia que CMS pueda atraer y mantener a profesionales de primer nivel, debidamente capacitados, que puedan desempeñar satisfactoriamente las distintas funciones requeridas relacionadas con la cadena de valor, al tiempo de cumplir un rol proactivo en la generación de conocimiento, en la proposición de nuevas y mejores soluciones para afrontar las problemáticas internas, en la implementación de herramientas de gestión, en la generación de políticas, entre otras.

5.4. Propuestas estratégicas

5.4.1. Estrategia 1: Activar ingreso mediante donaciones RSE

Uno de los principales problemas actuales para respaldar un crecimiento sustentable de la institución corresponde a la falta de generación de flujos de capital, debiéndose encontrar una forma que asegure ingresos de capital constantes que permitan cubrir una parte importante de la operación, para lo cual se propone que dichos flujos provengan de empresas que apadrinen a CMS.

Para lograr la adhesión de empresas que estén dispuestas a realizar aportes sostenidos en el tiempo, se debe emplear una estrategia de captación de socios, ofreciendo a cambio menciones y reconocimientos que declaren que la empresa es padrina de CMS, lo cual es un beneficio de marketing por Responsabilidad Social Empresarial, dado que CMS es una Fundación de apoyo técnico al microemprendedor. Las donaciones realizadas a CMS otorgan a las empresas padrinas franquicia tributaria por la ley de donaciones 19.885 [13], lo cual genera un incentivo a la donación.

Para analizar el proceso de captación, se utiliza una metodología “Forecast from the bottom up” [14], que consiste en estimar ingresos de cada línea de negocio tomando en cuenta la capacidad necesaria para generar estos ingresos y su costo; en contraposición a la metodología “Forecast from the top down”, que consiste en estimar ingresos según una determinada participación de mercado. Se escoge el método “Forecast from the bottom up” debido a que el “mercado” de las donaciones es altamente impredecible, por lo que lograr un análogo a una participación de mercado induciría demasiado error.

Gracias a las franquicias tributarias, los costos operativos mensuales de CMS representarían, para las empresas que apadrinen CMS, un costo real total C de:

$$C = \text{costos operativos mensuales} * (1 - IVA)$$

Para costos operativos mensuales de \$ 7.600.000¹ se tendría:

$$C = \$7,600,000 * (1 - IVA)$$

$$C = \$7,600,000 * (1 - 0,19)$$

$$C = \$7,600,000 * 0,81$$

$$C = \$6,156,000$$

Para lograr captar este monto, se emplearán dos captadores. Cada captador tendrá como objetivo lograr que empresas apadrinen a CMS. Además, deberán mantener la relación con las empresas, velando por la estabilidad de los ingresos provenientes desde éstas. En Chile, el sueldo bruto promedio de un captador con 2 años de experiencia es de \$691.210, con un máximo de \$1.083.611[15].

¹Valor obtenido a partir del Estado de Resultados de la coporación.

Se estima, mediante método Delphi [16]², que existe una alta probabilidad de que una empresa grande, a las cuales apunta la captación de socios, done una cantidad igual o superior a \$5.000.000 de pesos.

Para mantener las captaciones, se deberá generar contenido sobre las actividades de CMS, orientado a las empresas padrinas. Este contenido será generado por un periodista de CMS, paralelamente al contenido habitual, por lo que no representará un costo adicional.

Cada captador genera un costo de \$691.210. Por lo tanto, para mantener la operación de CMS en base a donaciones de empresas padrinas, se necesitará captar y mantener al menos 2 socios, tomando en cuenta que cada socio aporta \$5.000.000, y los sueldos de los captadores generan un costo promedio de \$1.382.420.

5.4.2. Estrategia 2: Potenciar presencia de CMS en la educación superior

CMS nació al alero del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, y entre sus actividades, está la implementación de los cursos IN4828 - “Microempresa: Rol, Políticas y Desafíos” y CFG02093 - “Emprendimiento de la realidad social”. La implementación de estos cursos forma parte de la misión de CMS y sirven para captar personal voluntario, por lo que no existe ningún tipo de cobro hacia la Universidad, ergo, no se perciben ingresos por dicha actividad.

La tendencia de la educación superior muestra que el emprendimiento juega un rol fundamental en la oferta educativa. Universidades y carreras enteras se construyen en torno al concepto de emprendimiento. Sin ir más lejos, la Universidad San Sebastián, por ejemplo, tiene como lema “Creer, Crear, Empezar”, plasmado en su escudo [17].

El programa de MBA de la Universidad del Desarrollo usa como publicidad el aparecer como número uno en el Ranking de Emprendimiento e Innovación de la revista América Economía [18]. Los puntos más publicitados por la Universidad Adolfo Ibañez son el emprendimiento y la innovación, contando incluso con un centro especializado en la materia denominado CIET/UAI, Centro de Innovación, Emprendimiento y Tecnología [19].

Estos ejemplos muestran que hay un interés real en el emprendimiento como disciplina, lo cual indica que hay mercado para la eventual oferta de un curso dictado por CMS, institución que cuenta con la experiencia teórica, práctica, y casos reales, que le dan valor a esta propuesta educativa.

Así, se puede ampliar el alcance del servicio de clases a alumnos universitarios. Se propone ofrecer el mismo servicio, es decir, dictar los cursos de Microempresa y Emprendimiento en la Realidad Social, a otras universidades.

Para fijar un precio, se debe calcular el costo que significa para una universidad, el impartir

²El panel de expertos está compuesto por Jose Miguel Cruz, profesor de Finanzas de la Universidad de Chile; Solsiré Giaverinni, directora de CMS; y Pablo Coloma, director de CMS.

un ramo similar. La infraestructura utilizada sería la misma ya sea un ramo impartido por la universidad de manera autónoma, o si es un ramo “externalizado”, en este caso, por CMS. El costo importante, es entonces el valor del tiempo del profesor.

Según datos de transparencia de la Universidad de Chile [20], la remuneración bruta promedio mensual de un profesor que normalmente impartiría un ramo de similares características, es de aproximadamente \$3.000.000. Esta remuneración corresponde a un profesor full time, que cumple con las 180 horas mensuales estipuladas en el código del trabajo. El impartir un ramo de estas características (similar a un ramo de 10UD (Unidades Docentes) semanales en la FCFM), significaría emplear dos profesores, 40 horas mensuales cada uno, por concepto de cátedras, consultas, y preparación de clases. Al realizar el cálculo del costo de esas 40 horas, el costo mensual, para la universidad, sería de \$1.333.333, por lo que proponer un costo de \$1.400.000 por impartir un ramo de estas características es realista. Con ese ingreso, se puede pagar a cada profesor un sueldo part-time de \$400.000, lo que resultaría en un total de \$800.000, generando una utilidad de \$600.000 para CMS por cada curso impartido.

5.5. Sistema de decisión multicriterio

Para poder priorizar las estrategias planteadas anteriormente y así decidir cuál de las dos conviene ejecutar primero en vista de las actuales limitaciones de recursos (económicos, humanos, etc.) existentes, se utiliza un sistema de decisión multicriterio, en el que se comparan dichas estrategias en base a un conjunto de criterios definidos a continuación, donde luego, en términos de evaluación, se establece qué tanto cada estrategia se relaciona o contribuye con cada uno.

5.5.1. Criterios de comparación

- **Diversificación financiera**

Este criterio se refiere a la contribución a la generación de nuevas fuentes de ingresos para la corporación, de manera de disminuir la actual monodependencia financiera y los riesgos estratégicos, tácticos y operacionales que conlleva.

- **Flujos financieros constantes**

Este criterio se refiere a la contribución constancia de los ingresos obtenidos, ya sea mediante una estabilización o des-estacionalización de los actuales, o mediante la generación de nuevos ingresos con alta frecuencia de percepción.

- **Alianzas estratégicas**

Este criterio se refiere a la contribución al fortalecimiento de las actuales alianzas estratégicas y a la generación de nuevas fuertes y sinérgicas alianzas, centrándose principalmente en este último punto.

- **Generación de conocimiento del sector MIPE**

Este criterio se refiere a la contribución a la investigación del mercado MIPE y la generación de conocimiento en torno a este, de manera de soportar una mejor futura toma de decisiones en cuanto a la generación de mejores productos y servicios.

- **Desarrollo de capital humano**

Este criterio se refiere a la contribución al desarrollo del capital humano existente, en relación a contar con personal más capacitado en las funciones realizadas.

- **Reconocimiento de imagen**

Este criterio se refiere a la contribución a mejorar la imagen de marca de la corporación en el entorno social y empresarial, y su posicionamiento como una empresa referente en su rubro.

5.5.2. Priorización de criterios

Cada criterio anteriormente establecido, tiene asociada un cierto nivel de importancia en base a su relevancia para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Para ello, se utiliza como base en este caso la escala utilizada en la Matriz de Eisenhower, propuesta por Dwight D. Eisenhower, para la priorización de ideas en base a importancia y urgencia (desde 0 hasta 12 puntos en cada dimensión), utilizando en este caso sólo la dimensión de importancia, asignándosele a cada criterio un puntaje de importancia entre 0 y 12, y luego, a partir de la suma de los puntajes, calculando qué porcentaje del total representa cada una, obteniendo así factores de ponderación que, sumados, resultan en un 100%. Los puntajes y ponderaciones expuestos en la tabla siguiente:

Criterio	Importancia	Factor de ponderación
Diversificación financiera	9	0.21
Flujos financieros constantes	12	0.28
Alianzas estratégicas	3	0.07
Generación de conocimiento del sector MIPE	6	0.14
Desarrollo de capital humano	8	0.19
Reconocimiento de imagen	5	0.12
Totales	43	1

Tabla 5.1: Priorización de criterios. Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la asignación de puntajes presentada en la Tabla 5.1, los criterios financieros, debido a su estrecha relación con el actual riesgo económico de la corporación y con los objetivos estratégicos planteados, obtienen los máximos puntajes, donde aquel relacionado con la contancia obtiene el máximo puntaje, con 12 puntos, seguido de cerca por aquel relacionado con la diversificació, con 9 puntos, diferencia que se debe a que, si bien el diversificar fuentes de ingreso puede reducir el riesgo financiero mediante un aumento en los ingresos, no necesariamente reduce la estacionalidad, que corresponde a una de las principales causas de dicho riesgo.

En tercer lugar queda el Desarrollo de Capital Humano, con 8 puntos, diferencia que se debe a que si bien es un aspecto que se relaciona directamente con los objetivos estratégicos, no compromete de igual manera el funcionamiento de la institución como en el caso de los criterios financieros.

En cuarto lugar queda la Generación de conocimiento en el sector MIPE, con 6 puntos, inferioridad en importancia que se debe a una pseudo-dependencia con respecto al desarrollo de capital humano, pudiendo potencialmente favoderer en su cumplimiento.

En quinto lugar queda el Reconocimiento de imagen, con 5 puntos, ya que si bien es un aspecto importante para el crecimiento de la institución, no compromete de igual forma que los anteriores el funcionamiento estable de la institución, siendo, por ende, menos importante, siendo además potenciado por la generación de conocimiento del sector MIPE, obteniendo esta última un punto más de importancia.

En último lugar queda la generación y fortalecimiento de alianzas estratégicas, con 3 puntos, aspecto que si bien es importante para el establecimiento de sinergias que puedan generar beneficios económicos, académicos, etc; dicha generación no es tan directa como en el caso de los otros criterios, comprometiendo además en menor medida el logro de los objetivos planteados.

5.5.3. Comparación y selección de estrategia

Para seleccionar la opción estratégica más adecuada, se evalúa cada una de acuerdo a los criterios definidos, donde la nota irá de 1 a 10. Luego se multiplica la puntuación lograda por el factor de ponderación y finalmente se suma la puntuación ponderada de cada columna. La opción estratégica que obtenga mayor puntuación total será la escogida.

En la tabla que se expone a continuación se resume el proceso enunciado, donde F: Factor de ponderación, PD: Puntuación directa y PP: Puntuación ponderada.

Estrategia 1: Activar ingreso mediante donaciones RSE.

Estrategia 2: Potenciar presencia de CMS en la educación superior.

Criterios	F	Estrategia 1		Estrategia 2	
		PD	PP	PD	PP
Flujos financieros constantes	0.28	2	0.56	8	2.23
Diversificación financiera	0.21	10	2.09	8	1.67
Desarrollo de capital humano	0.19	1	0.19	10	1.86
Generación de conocimiento del sector MIPE	0.14	1	0.14	7	0.98
Reconocimiento de imagen	0.12	3	0.35	5	0.58
Alianzas estratégicas	0.07	2	0.14	7	0.49
Totales	1	19	3.47	45	7.81

Tabla 5.2: Evaluación multicriterio de estrategias. Fuente: Elaboración propia.

Criterios de puntuación:

1. Flujos financieros constantes: En la Estrategia 1 existe una dependencia directa de la empresa socia, la cual puede desafiliarse en cualquier momento. En cambio, en la Estrategia 2, al consistir en ramos impartidos durante al menos 6 meses, se tiene seguridad de que los servicios serán prestados y se recibirán flujos al menos durante ese tiempo.
2. Diversificación financiera: La Estrategia 1 tiene máxima puntuación debido a que es una actividad completamente nueva para la corporación, versus el caso de la Estrategia 2, que implica hacer algo que ya se hace, pero en otras universidades. Esto, sumado a que el potencial de diversificación de la Estrategia 1 es mayor porque el mercado objetivo de empresas es más grande que el de universidades.
3. Desarrollo de capital humano: la Estrategia 1 no desarrolla capital humano, ya que consiste simplemente en vender. En cambio, en la Estrategia 2, los profesores deben preparar las clases y además reciben retroalimentación de sus alumnos.
4. Generación de conocimiento del sector MIPE: en la Estrategia 2 idealmente en el ramo

a impartir, se propondrá hacer un caso práctico en el que los alumnos consigan a una MIPE para analizar de la misma forma que se hace en un taller de ingeniería industrial³ esto generará retroalimentación de parte de los alumnos que podrá ser recogida por el profesor como información valiosa para incorporar a investigaciones y publicaciones. La Estrategia 1 no genera conocimiento.

5. Reconocimiento de imagen: la Estrategia 2 consolida a CMS como expertos en la MIPE. La Estrategia 1 permite que CMS sea conocido por personas del mundo empresarial, pero el rango de alcance se limita a aquellos individuos de la empresa con los que se tendrá contacto directo y lo que ellos puedan comentar sobre la corporación en sus círculos cercanos.
6. Alianzas estratégicas: En la Estrategia 2 las universidades son clientes y aliados estratégicos a la vez, ya que permite la captación de nuevos voluntarios dentro de los alumnos de sus cursos impartidos, ayudando a cumplir uno de los objetivos estratégicos planteados.

Se considera de mayor prioridad implantar la estrategia 2, ya que actúa de forma más directa y efectiva en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y va en la dirección necesaria para el cumplimiento de la visión de la corporación. La estrategia escogida aprovecha y se hace cargo de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la CMS, como se describe a continuación:

- **Fortalezas:** Utiliza su prestigio y sello de calidad, además del respaldo brindado por la Universidad de Chile para ofrecer los cursos que ya tiene diseñados, a otras instituciones de educación superior. Como los cursos actualmente ya se dictan en la FCFM, no habría que diseñar nuevos programas. Esto también es una ventaja, ya que ambos cursos históricamente muestran alta demanda por los estudiantes en la inscripción de ramos, además de presentar buenos resultados en las encuestas docentes. Por otro lado, CMS puede utilizar sus redes de contactos profesionales para encontrar y contratar a aquellos más adecuados para dictar los cursos en los otros campus.
- **Oportunidades:** Sería pionera entre sus competidores en la vinculación transversal de estudiantes de educación superior con el entorno y aprovecha la creciente tendencia de incluir el emprendimiento en los currículos de educación superior, especialmente en aquellas carreras orientadas a los negocios.
- **Debilidades:** Provee flujos financieros constantes, al menos durante el semestre que se realice el/los cursos. Además deja una utilidad para la corporación de \$600.000 por cada curso, lo que puede ser utilizado en la implementación de otras estrategias.
- **Amenazas:** Baja la dependencia de los clientes entidades gubernamentales, atendiendo a otro segmento de clientes instituciones de educación superior públicas y privadas.

Si bien se considera de mayor importancia y urgencia realizar la estrategia 2 de potenciar la presencia de CMS en la educación superior, ambas estrategias comparadas no son excluyentes. En efecto, parte de los flujos recibidos por la implementación de la estrategia 2, pueden ser

³EXPLICACION TALLER2

destinados para contratar una fuerza de ventas e implementar la estrategia 1. De esta forma se avanzaría aun más en la construcción de una estructura financiera sustentable mediante la diversificación de ingresos y el aumento de flujos. Inevitablemente, fruto de la diversificación en las acciones y contacto con personas pertenecientes a distintos sectores de la sociedad, el reconocimiento de marca aumentaría, sobre todo si las labores se llevan a cabo de manera impecable.

5.5.4. Estimación del impacto del plan estratégico escogido sobre los objetivos estratégicos definidos

1. Contar con una estructura financiera sustentable.

Las clases otorgan a CMS al menos 6 meses de ingresos seguros. Para

$$\text{costos operativos mensuales} = \$7,600,000$$

e

$$\text{ingreso por curso} = \$600,000$$

se tiene que,

$$\begin{aligned}\# \text{ cursos necesarios} &= \frac{\text{costos operativos mensuales}}{\text{ingreso por curso}} \\ \# \text{ cursos necesarios} &= \frac{\$7,600,000}{\$600,000} \\ \# \text{ cursos necesarios} &= 12,67 \approx 13 \text{ cursos}\end{aligned}$$

De esta forma, impartiendo 13 cursos sería posible cubrir la totalidad de los gastos operativos de CMS.

2. Tener una estructura organizacional que favorezca y facilite la ejecución de nuevos proyectos.

Si bien la estrategia seleccionada no aporta directamente a este objetivo, se sugiere hacer algunas modificaciones a la estructura organizacional actual de la corporación, para evolucionar a una de tipo funcional que permita implementar de manera más adecuada la estrategia de diferenciación que sigue CMS⁴ [6].

3. Aumentar la cantidad de alumnos voluntarios que participen en proyectos de fortalecimiento de la micro y pequeña empresa.

Tomando en cuenta que las últimas 4 veces que se han impartido los cursos de CMS, se han incorporado 3 alumnos como voluntarios de CMS, se puede extrapolar que por

⁴La corporación como se menciona en secciones anteriores, se caracteriza por entregar servicios de excelente calidad, consecuentemente con el objetivo de ser reconocida como la mejor en el sector y entregar una propuesta de valor diferente y con sello único. Así, se puede afirmar que CMS tiene una estrategia de diferenciación.

cada ramo impartido, de un promedio de 55 alumnos [21], se captan 0,75 voluntarios. De esta forma, se puede esperar que al impartir los cursos en otras universidades, se aumentará el número de voluntarios. Si se realizan 13 cursos, se pueden captar, en promedio V voluntarios,

$$V = 13 * 0,75$$

$$V = 9,75 \approx 10 \text{ voluntarios}$$

4. Captar a los profesionales más talentosos del país y generar capital humano experto en el segmento de desarrollo MIPE.

CMS captará gente con potencial, y al tener el *know-how*, se dan las condiciones para que CMS produzca profesionales del mas alto nivel, generando una base de capital humano capaz de ofrecer capacitaciones integrales. Otro punto importante en cuanto a generacion de capital humano es que los asesores son voluntarios, por lo que cuentan con una motivación personal que los hace mas propensos a desarrollarse exitosamente.

5. Impulsar investigación y desarrollo de conocimiento del sector MIPE.

Al realizar los cursos con un enfoque práctico, es posible captar *feedback* desde los alumnos sobre experiencias empíricas, lo cual sirve para desarrollar conocimiento nuevo en la materia, y da espacio a los asesores para llevar a cabo investigacion en el tema.

6. Generar propuestas de políticas públicas que fortalezcan a los emprendedores del país.

Los profesores que dictarán los cursos deberán además, por contrato, investigar, generar columnas de opinión, redactar artículos para revistas y medios digitales. Para ello deberán destinar un número de horas fijo a estas actividades. De esta forma, se avanza para conseguir el objetivo de obtener visibilidad que ayude a la corporación a poner sus propuestas de políticas públicas para el sector, dentro de las ideas consideradas por quienes toman las desiciones en el país.

7. Desarrollar y fortalecer alianzas estratégicas con instituciones relacionadas al crecimiento de la MIPE.

Al mantener contacto directo con otras universidades en calidad de clientes, también se podrá establecer, con ellas y a su vez, con las redes a las que ellas pertenecen, alianzas estratégicas que beneficien a CMS. Centros especializados en emprendimiento e iniciativas universitarias relacionadas a la MIPE son ejemplos de alianzas deseadas.

5.6. Construcción del Mapa Estratégico

Para la elaboración del mapa estratégico, se deben identificar las principales perspectivas a considerar en él. Para la mayoría de las empresas, las perspectivas utilizadas son la financiera,

de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, para el caso de CMS, por sus particularidades y sumado a que es una organización sin fines de lucro, la perspectiva de cliente será reemplazada por otra más adecuada.

1. Perspectiva de desarrollo social y económico

- (a) Entregar capacitaciones y asesorías de calidad a la MIPE: Se propone priorizar la calidad del servicio, antes que la cantidad de microempresarios capacitados. Una de las principales fortalezas de CMS es que tiene una buena reputación en el sector por su calidad, tal como se menciona en la sección 4.4 y se considera fundamental conservarla. Mediante el curso *Emprendimiento en la realidad social* los alumnos podrán capacitar a microempresarios, abarcando además un mayor número de beneficiarios.
- (b) Aumentar la difusión de CMS: Para alcanzar la meta de ser reconocida en el país como un referente en el fortalecimiento de la MIPE, es necesaria la difusión de la coporación por los medios de comunicación adecuados y en las redes que le permitan mayor alcance de público. Sin embargo la realización de cursos en otras instituciones de educación superior harán lo suyo en esta materia, mediante el traspaso por boca a boca del reconocimiento de marca que tengan los alumnos.
- (c) Generar nuevos conocimientos para enriquecer estado del arte del sector MIPE: La caracterización de la MIPE chilena aún tiene mucho por mejorar, ya que al existir informalidad en torno al 50 %, existen estadísticas poco precisas en algunos aspectos e inexistentes en otros. Los cursos necesitan estar en constante actualización, ya que es fundamental seguir la evolución del segmento MIPE, que se logra únicamente gracias a la investigación que deberán desarrollar los profesionales de la institución, principalmente los profesores relatores de dichos cursos.
- (d) La mayor visibilidad que se espera que obtenga a medida que abarca un mayor número de estudiantes con las clases, puede brindar voz a la organización para generar propuestas de políticas públicas para la MIPE, que sean escuchadas por quienes diseñan la política chilena. Con la mejor caracterización del sector MIPE, se podrá además proponer mejores y más políticas públicas que permitan su fortalecimiento.

2. Perspectiva financiera

- (a) Diversificar fuentes de ingreso: Este objetivo estratégico se basa en la diversificación financiera para minimizar riesgos . Como se menciona en la sección 1.2, los flujos financieros permiten a penas el financiamiento de la planta básica de la oficina central. Sus ingresos provienen casi en su totalidad del overhead que dejan los Centros de Desarrollo de Negocios, lo que hace necesario aumentar los ingresos desde otras fuentes. Los cursos que se propone realizar solo requieren el costo asociado a contratar a los profesores y se generarían economías de escala al momento de mejorar el contenido de los cursos y para su logística administrativa.

- (b) Incrementar excedentes: Para un mejor desarrollo de la corporación este objetivo busca orientar las actividades de CMS hacia la expansión de las oportunidades de generación de excedentes y el aumento del valor que entrega a los micro y pequeños empresarios. Como es una organización sin fines del lucro, incrementar los excedentes implica y ampliar el presupuesto de la corporación para fortalecer prioridades estratégicas, donde excedente se establece como la diferencia de los ingresos y los costos (siempre que esta sea mayor a cero).

3. Perspectiva de procesos internos

- (a) Tener un equipo fijo de voluntarios comprometidos: La alta rotación de voluntarios desestabiliza los equipos y es fuente de conflictos. Se propone direccionar acciones a crear y mantener un equipo de jóvenes comprometidos con el desarrollo social. Dichos voluntarios pueden participar de los cursos a dictar en las demás instituciones de educación superior, ya sea como auxiliares, ayudantes o facilitadores.
- (b) Captar a los mejores profesionales del país para su equipo: Si se campta a profesionales de calidad se puede mejorar la calidad de los servicios, aumentar la investigación y crear propuestas de políticas públicas atingentes. Por otro lado, aportará a la generación de nuevo capital humano experto en la MIPE.
- (c) Generar y fortalecer alianzas estratégicas: Las alianzas estratégicas favorecen sinergías, mejoramiento en la calidad de servicios y favorece la difusión de CMS. Además permite a la corporación acceder a mayores posibilidades de captar como voluntarios a los alumnos que atiendan a sus cursos.

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

- (a) Tener una estructura organizacional adecuada: Crear nuevas áreas dentro de la organización para potenciar la difusión de la corporación, la investigación y generación de nuevos servicios.
- (b) Buena gestión del conocimiento: Para conservar las habilidades del personal y mantener documentación de procesos, que conlleven una mayor eficiencia operacional y mejor calidad de servicio.
- (c) Generar capital humano experto en la MIPE: Muchos de los profesionales talentosos prefieren desempeñarse en el mundo privado porque les genera mayores ingresos o porque lo conocen mejor, dado que es la gestión de grandes empresas lo que se enseña más en las carreras universitarias. Se propone aumentar el atractivo de la labor de CMS para atraer a aquellos profesionales que además de talentosos, tienen vocación social.

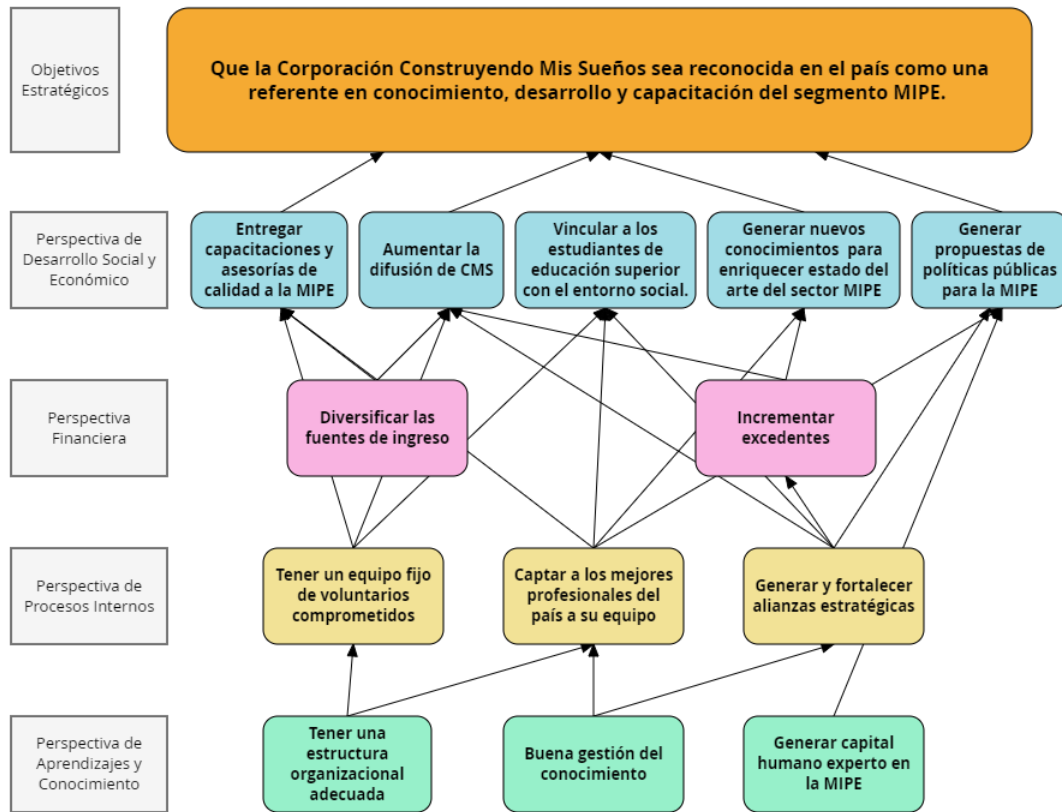


Figura 5.1: Mapa Estratégico Corporación Construyendo Mis Sueños. Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 5.1 se muestran los elementos que componen la estrategia obtenidos a partir de los objetivos estratégicos enunciados anteriormente. Las flechas que los unen, denotan una relación de causalidad, donde un objetivo contribuye en la realización del siguiente.

Capítulo 6

Análisis y conclusiones

Para el funcionamiento sólido y sustentable de una institución es indispensable contar con una base estratégica sólida, sobre todo cuando se está inmerso en un entorno en constante cambio y tan variado y transversal como el de la MIPE.

En Chile aún no se le da a la MIPE la importancia que merece, ya que pese a tener un bajo aporte en las ventas totales de las empresas del país es fuente de un gran porcentaje de los puestos de trabajo, factor fundamental para combatir la desigualdad y el desempleo.

Como resultado de la investigación y análisis realizados se pudo identificar algunas problemáticas que en primera instancia no habían sido notadas. Las herramientas utilizadas además favorecen la posterior generación de soluciones más adecuadas. Es posible afirmar que en una organización que presta servicios a la la sociedad, como CMS, el activo más importante son las personas. Es por esta razón que el desarrollo de capital humano, la captación de profesionales talentosos y con vocación al igual que el hacerse de voluntarios comprometidos debe ser un eje fundamental en el plan estratégico de la corporación.

En segundo lugar, la difusión de las actividades de la corporación y el "salir a vender" son actividades críticas en la estrategia, para así alcanzar la visibilidad y permanecer en el mercado como referente en entre las instituciones del sector y abrirse paso para permitirse proponer políticas públicas y ser una institución con peso a la hora de decidir qué es lo mejor que se puede hacer por la MIPE de Chile.

Se concluye además que una planificación estratégica es estrictamente necesaria en una organización hoy en día. Las organizaciones están constantemente apagando incendios y no se detienen a analizar al mercado o identificar sus ventajas competitivas, ya que al intentar adecuarse al ritmo del entorno, no siempre se generan los espacios de tiempo o instancias para ello y se generan numerosas ineficiencias que el presente trabajo busca soslayar.

Es de suma importancia no descuidar la sustentabilidad económica para vislumbrar un futuro exitoso en un mundo no lucrativo.

Bibliografía

- [1] B. del Congreso Nacional de Chile, “Guía legal sobre: Estatuto de las pymes.”
- [2] G. d. C. SENCE, Ministerio del Trabajo y Previsión Social, “Manual para el registro de organismos técnicos de capacitación, otec.”
- [3] P. Navajo, *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas. Guía participativa basada en valores*. Narcea S.A. de Ediciones, 2009.
- [4] A. Hax and N. Majluf, *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc., 2008.
- [5] A. Kovacevic and A. Reynoso, *El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. Aguilar Chilena de Ediciones S.A., 2010.
- [6] M. Hitt, R. Ireland, and R. Hoskisson, *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning, Inc., 2008.
- [7] R. Camp, *The search for industry best practices that lead to superior performance*. 1989.
- [8] BCG, “Matriz bcg.”
- [9] M. . Company, “Enduring ideas: The ge-mckinsey nine-box matrix.”
- [10] H. Armitage and C. Scholey, *Using strategy maps to drive performance*. Society of Management Accountants of Canada, the American Institute of Certified Public Accountants and The Chartered Institute of Management Accountants, 2006.
- [11] R. Kaplan and D. Norton, *Strategy Maps*. 2004.
- [12] R. Schmalensee, *Inter-Industry Studies of Structure and Performance*. Handbook of Industrial Organization, 1989.
- [13] B. del Congreso Nacional de Chile, “Ley de donaciones.”
- [14] G. Kawasaki, *The art of the start*. Capítulo 4, 2004.
- [15] W. . Tusalario.org/Chile, “Salario bruto mensual para: Representante de ventas.”

- [16] G. K, “Informe de resultados metodología delphi,” *Universidad Autónoma de Madrid*, 2014.
- [17] U. S. Sebastián, “Sitio web.”
- [18] U. del Desarrollo, “Mba udd número 1 en emprendimiento e innovación de latinoamérica.”
- [19] U. A. Ibañez, “Centro de innovación, emprendimiento y tecnología.”
- [20] U. de Chile, “Remuneración bruta mensualizada de dotación de planta, universidad de chile.”
- [21] U. d. C. U-Cursos, “Realizaciones del curso in4828 microempresa: Rol, políticas y desafíos.”

Capítulo 8

Anexo

8.1. Resumen de Ley: Donaciones Efectuadas Con Fines Sociales - LEY 19.885 –

La Ley 19.885 del año 2003, establece el beneficio de poder rebajar como un crédito una determinada parte de los montos efectivamente donados a instituciones que prestan servicios directos a personas de escasos recursos o discapacitadas y del fondo mixto de apoyo social. Este crédito será rebajado de los impuestos a la renta determinados para los Impuestos de Primera Categoría.

a) ¿Quiénes pueden ser Donantes? Los contribuyentes que pueden efectuar donaciones a entidades de carácter social, según lo establecido en el artículo 1º de la Ley 19.885, son los contribuyentes de la Primera Categoría, ya sea, de los artículos 14 bis ó 20 de la Ley de la Renta, que declaren la renta efectiva en dicha categoría a base de contabilidad completa.

Por lo cual, no tienen derecho a rebajar como gasto tributario las donaciones que efectúen los siguientes contribuyentes:

- Los que declaren sus rentas acogidos a un régimen de renta presunta; - Los que declaren sus rentas mediante una contabilidad simplificada o no utilicen ningún tipo de registro para tales efectos; - Los afectos al impuesto único de Primera Categoría, conforme al inciso 3º del N° 8 del artículo 17 de la Ley de la Renta; - Los pequeños contribuyentes del artículo 22 de la Ley de la Renta, los cuales no determinan sus rentas a base de un registro contable, sino que están sujetos a un impuesto único sustitutivo de todos los impuestos de la ley del ramo que es fijado por la ley; - Por expresa disposición del artículo 1º de la Ley N° 19.885, las Empresas del Estado o aquellas Empresas en las que el Estado o sus instituciones participen, cualquiera que sea el porcentaje de su participación, y - Los contribuyentes del Impuesto Global Complementario o Adicional, ya sea, que declaren en dicho tributo a base de rentas efectivas o presuntas.

b) ¿Quiénes pueden ser Donatarios? Las donaciones para fines sociales deben realizarse directamente a las entidades que a continuación se mencionan:

b.1) Las Corporaciones o Fundaciones, constituidas conforme a las normas del Título XXXIII del Libro I del Código Civil, que tengan por finalidad, tanto, de acuerdo al objeto social establecido en los estatutos que las regulan, como en su actividad o quehacer real o efectivo, proveer directamente servicios a personas de escasos recursos o discapacitadas, y que estén debidamente incorporadas o inscritas en el Registro que debe llevar el Ministerio de Planificación y Cooperación.

Para poder incorporarse a dicho registro las instituciones interesadas deberán acreditar, en la forma que determine el Reglamento que se dictará para este efecto, que se encuentran en funcionamiento y que han dado cumplimiento efectivo e ininterrumpido a sus fines estatutarios, al menos durante los dos años inmediatamente anteriores a la presentación de la solicitud de inscripción en el referido Registro. Además, deberán cumplir los demás requisitos generales y específicos establecidos en la Ley N° 19.885 que se analiza y su respectivo Reglamento.

El Ministerio de Planificación y Cooperación deberá elaborar y mantener un Registro con las instituciones que haya sido calificadas por el Consejo, que administrara el Fondo Mixto de Apoyo Social, como potenciales donatarias y de los proyectos o programas presentados por estas entidades y que hayan sido autorizados para ser financiados con los recursos que se reciban por concepto de donaciones.

b.2) El Fondo Mixto de Apoyo Social, que se constituirá con al menos el 33% de las donaciones que los contribuyentes realicen a los donatarios mencionados en la letra b.1). establecidas en el artículo 1° de la Ley 19.885

También podrán formar parte del Fondo Mixto de Apoyo Social los recursos que provengan de fuentes diversas que no sean de aquellas donaciones a que se refiere la Ley N° 19.885, sin que tales fondos obviamente den derecho a los beneficios tributarios que establece la ley precitada.

El Fondo estará administrado por un Consejo, que estará integrado por:

- El Ministro de Planificación y Cooperación o su representante, quién lo presidirá; - El Secretario Ejecutivo del Fondo Nacional de la Discapacidad o su representante; - El Subsecretario General de Gobierno o su representante; - El Presidente de la Confederación de la Producción y del Comercio o su representante, y por Tres personalidades destacadas en materias de atención a personas de escasos recursos o discapacitados, elegidas por las Corporaciones o Fundaciones inscritas en el Registro mencionado anteriormente, a través del mecanismo que determine el Reglamento que se dictará al efecto. Las personas antes señaladas se renovarán cada dos años. Cuando se elijan los representantes de las Corporaciones o Fundaciones precitadas, en dicha instancia deberán designarse, a lo menos, a tres suplentes de tales representantes;

Las funciones del Consejo serán las siguientes:

- Calificar a las entidades que podrán recibir recursos por concepto de las donaciones a que se refiere la Ley N° 19.885, y aprobar su incorporación y eliminación del Registro señalado anteriormente, por las causales establecidas en la ley precitada y en su Reglamento; -

Aprobar los criterios y requisitos para la postulación de proyectos o programas a ser financiados por las donaciones por parte de las instituciones incorporadas al Registro precitado, los cuales serán propuestos por el Ministerio de Planificación y Cooperación; - Calificar los proyectos o programas a los cuales podrán aplicarse los recursos por concepto de donaciones, y aprobar su incorporación al referido Registro; - Fijar anualmente criterios y prioridades para la adjudicación de los recursos del “Fondo” entre proyectos y programas incorporados al mencionado Registro; - Adjudicar los recursos del “Fondo” a proyectos o programas incorporados al citado Registro, - Realizar las funciones que además determina la Ley N° 19.885 y su respectivo Reglamento, - El Ministerio de Planificación y Cooperación proporcionará los elementos necesarios para el funcionamiento del Consejo que administra el “Fondo”, incluyendo la labor de precalificación técnica de las instituciones y proyectos o programas que postulen al Registro señalado anteriormente, y la elaboración y mantención de éste, a cuyo efecto los gastos que se originen se incluirán dentro del presupuesto de cada año de esta Secretaría de Estado; - De acuerdo a lo dispuesto por el artículo 1° transitorio de la Ley 19.885, para la constitución del primer Consejo, el Presidente de la República, con acuerdo de los dos tercios de los Senadores en ejercicio, designará a las tres personalidades destacadas en materias de atención a personas de escasos recursos o discapacitados a que se refiere el artículo 4° de la citada ley, y señaladas en la letra b.1) precedente. - Las citadas personas durarán en su cargo un año a contar de su designación, luego de lo cual, se deberá proceder a la aplicación de las normas permanentes de la ley mencionada para la constitución del Consejo, y comentadas en los puntos anteriores, y

Finalmente, cabe hacer presente que, conforme a lo dispuesto por el artículo 14 de la Ley N° 19.885, las instituciones que reciban donaciones de aquellas que otorgan beneficio tributario a las empresas donantes, no podrán efectuar donaciones a los donatarios señalados en el Título II de la Ley 19.885, es decir, a los Partidos Políticos inscritos en el Servicio Electoral; Institutos de Formación Política y a los Candidatos a ocupar cargos de elección popular.

c) Forma en que deben efectuarse las donaciones y periodo en que deben rebajarse de los impuestos. Las donaciones sociales sólo deberán efectuarse en dinero y su deducción, ya sea, como crédito del Impuesto de Primera Categoría o como gasto de la base imponible de dicho tributo, procederá en el mismo ejercicio en que efectivamente se efectuó la donación o se incurrió materialmente en el desembolso por tal concepto, y registrarse en forma oportuna y separadamente en los libros contables del donante.

d) Destino de las Donaciones.

d.1) Los donatarios mencionados en la letra b.1) deben destinar las donaciones recibidas a: - Servicios que respondan a necesidades inmediatas de las personas, tales como, la alimentación, vestuario, alojamiento y salud; - Servicios orientados a aumentar la capacidad de las personas de mejorar sus oportunidades de vida, tales como la habilitación para el trabajo, la nivelación de estudios o el apoyo a personas discapacitadas para mejorar sus condiciones de empleabilidad, y - Servicios que tiendan a prevenir la realización de conductas que marginen socialmente a las personas o atiendan o mitiguen las consecuencias de tales conductas, tales como, la orientación familiar, la rehabilitación de drogadictos, la atención de víctimas de violencia intrafamiliar y la difusión y promoción entre las personas del ejercicio de sus

derechos sociales. - Los servicios antes señalados, deberán ser, por una parte, directos, verificables y cuantificables, y, por la otra, deberán ser entregados a personas individualizables y distintas a los asociados de la institución, en forma gratuita o contra el pago de tarifas que no excluyan a potenciales beneficiarios de escasos recursos, todo lo anterior de acuerdo a los criterios y estándares específicos que defina el Reglamento que debe dictarse de conformidad a lo señalado en el artículo 6° de la ley que se comenta.

d.2) Los donatarios mencionados en la letra b.2) deben destinar las donaciones recibidas a: - Aportar los recursos que reciba por concepto de donaciones a las Fundaciones o Corporaciones que hayan sido seleccionadas de entre aquellas incorporadas o inscritas en el Registro señalado en la Letra B) anterior y a Organizaciones Comunitarias Funcionales o Territoriales regidas por la Ley N° 19.418, que sean calificadas por el Consejo que administra el Fondo Mixto de Apoyo Social, de acuerdo al procedimiento que determine el Reglamento, para financiar proyectos o programas de apoyo a personas de escasos recursos o discapacitadas, en base a las determinaciones que adopte dicho ente, y - Sin perjuicio de lo señalado en la letra anterior, de los recursos del Fondo Mixto de Apoyo Social, hasta un 5 % de ellos, podrán ser destinados a proyectos de desarrollo institucional de las organizaciones antes mencionadas, tales como: la capacitación de sus voluntarios, el mejoramiento de sus procesos de captación y administración de recursos y el perfeccionamiento de sus sistemas de gestión y de rendición de cuenta.

e) Forma de acreditar las Donaciones. Las instituciones y el Fondo Mixto de Apoyo Social, mencionados en la letra b) precedente como donatarios, deberán entregar un certificado a la entidad donante donde establezca haber recibido la donación, según lo dispuesto en el N° 4 del artículo 1° de la Ley N° 19.885. En dicho certificado se debe acreditar la identidad del donante, el monto de la donación efectuada y la fecha en que se realiza ésta.

El certificado se emitirá cumpliendo con las formalidades y requisitos que establezca para este efecto el Servicio de Impuestos Internos.

f) Efectos tributarios de las Donaciones. Monto del crédito: La donación, que no supere el límite global absoluto del 4,5 % de la Renta Líquida Imponible de Primera categoría, debidamente actualizada, en un 50 % constituirá un crédito que podrá ser deducido del monto del Impuesto de Primera Categoría, que afecte al contribuyente donante.