



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

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LOS CENTROS DE
NEGOCIOS DE CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

EDUARDO FERNANDO SOTO DRAGICEVIC

PROFESORA GUÍA:
ROCÍO RUIZ MORENO

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL VARELA LÓPEZ
OSCAR UNANUE GONZÁLEZ

SANTIAGO DE CHILE
2020

**RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE:** Ingeniero Civil Industrial
POR: Eduardo Soto Dragicevic
FECHA: 31/07/20
PROFESORA GUÍA: Rocío Ruiz M.

PROPUESTA DE REDISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LOS CENTROS DE NEGOCIOS DE CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

Construyendo Mis Sueños (CMS) es una organización sin fines de lucro que ejerce un amplio número de proyectos y actividades destinadas a apoyar el desarrollo del emprendimiento, de la micro y pequeña empresa, con un especial énfasis en los sectores más vulnerables. Uno de estos proyectos corresponde a la operación de los Centros de Negocios (CDN) del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), centros con servicios gratuitos que tienen por objetivo el fortalecimiento y crecimiento de las micro y pequeñas empresas (MIPES), servicios que incluyen asesorías técnicas y especializadas (impartidas por mentores expertos o “asesores”), capacitación y actividades de vinculación con el ecosistema productivo local. CMS opera 4 de los 53 CDN distribuidos a nivel nacional, presentando cada uno una dotación base de 1 coordinador (los cuales también asesoran), 4 asesores, un asistente administrativo y un asistente ejecutivo.

El presente trabajo aborda el problema correspondiente a la falta de estándares de servicio mínimos para un funcionamiento sustentable de los centros de la organización, carencia que se debe principalmente a una segmentación de alta generalidad (3 segmentos) dispuesta por SERCOTEC, la cual dificulta la generación de los mismos. Esto se traduce en un alto grado de dependencia en los asesores, lo cual es preocupante si se considera que la tasa de rotación anual de asesores, para el año 2019, fue cercana al 40%. Lo anterior dificulta la generación de resultados de manera consistente, como también la adquisición de conocimiento, mejora continua y crecimiento de la organización, lo que puede comprometer la sustentabilidad de esta en el largo plazo, entre otras ramificaciones.

La metodología utilizada comprende un levantamiento y análisis de información, lo cual se utiliza para rediseñar el modelo de negocios de los CDN de CMS, enfocado principalmente en la segmentación e impartición de servicios, todo esto en base a una modificación de los modelos de ciclo de vida de un emprendimiento. Esto resulta en la generación de 8 segmentos, cada uno con un paquete de servicios asociado. Posteriormente se desarrolla un plan de marketing a través del cual se propone el monitoreo de 4 nuevos indicadores, para después culminar con una valorización de la propuesta, conclusiones y recomendaciones. Como recomendación se propone evaluar la apertura de la plataforma informática de modo de permitir la conexión de programas externos a esta, lo cual puede alivianar considerablemente la carga de los asesores pues estos utilizan una proporción significativa de su tiempo en tareas de digitalización que no aportan valor al cliente. Por otro lado, se recomienda la realización de un estudio de los factores que generan impacto en las MIPES, lo cual puede ayudar a la mejora del estándar de servicio prestado.

Tabla de contenido

	<i>i</i>
1. ANTECEDENTES GENERALES	3
1.1. Construyendo Mis Sueños	3
1.2 SERCOTEC	5
1.3 Centros de Negocios de SERCOTEC	5
1.3.1 Segmento de clientes de un Centro de Negocios	8
1.3.2 Oferta servicios y modelo de intervención de un Centro de Negocios	8
1.3.3 Normativas y operación de los Centros de Negocios	13
1.3.4 Estructura organizacional	14
1.3.5. Actores involucrados en los CDN de SERCOTEC	16
1.3.6 Medición de resultados y desempeño del operador	18
1.3.7 Proceso de asesoramiento de los CDN de CMS	19
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN	22
3. OBJETIVOS	25
4. MARCO CONCEPTUAL	26
5. METODOLOGÍA	38
6. ALCANCES	40
7. ANÁLISIS DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	41
8. Rediseño	56
8.1. Proceso de selección de clientes	56
8.2. Segmentación	59
8.3. Propuesta de pack de servicios	64
8.4. Otras consideraciones	70
9. PLAN DE MARKETING	70
9.1. Análisis de la situación	70
9.2. Objetivos	76
9.3. Estrategia de marketing	78
9.4. Control y ejecución del plan	85
9.4.1. Indicadores	85
9.4.2. Plan de implementación	89
10. BENEFICIOS ESPERADOS DEL PROYECTO Y VALORIZACIÓN	96
10.1 Actores involucrados	97
10.2 Costos	98
10.3 Beneficios	103

11.	<i>DIFICULTADES</i>	106
12.	<i>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	107
13.	<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	110
14.	<i>ANEXOS</i>	115

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Construyendo Mis Sueños

El crecimiento económico es un indicador fundamental al momento de interpretar el bienestar general de una sociedad. A nivel nacional, el Estado de Chile se encarga de controlar distintas instituciones cuya misión se basa en potenciar el crecimiento económico de la población en diferentes aspectos, como también existen una multitud de organizaciones, tanto públicas como privadas, que velan por el mismo fin.

Una de estas organizaciones corresponde a Construyendo Mis Sueños (CMS), organización sin fines de lucro que nace en el año 2002 como un proyecto impulsado por estudiantes y académicos de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, siendo su misión original la de encontrar maneras de compartir el conocimiento impartido en clases, junto con la puesta de este al servicio de los demás, consolidando luego su segmento objetivo, correspondiente a emprendedores y empresas de menor tamaño (Construyendo Mis Sueños, 2018).

En 2007, CMS se convirtió en un programa formal de la Escuela de Ingeniería y Ciencias de la Universidad de Chile, para luego formalizarse en el 2014, transformándose en una corporación de derecho privado sin fines de lucro al alero de la Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas de la Universidad de Chile.

La misión declarada por CMS corresponde a “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”. Mientras que su visión establece “Ser el referente en el desarrollo de las empresas de menor tamaño, logrando un real impacto económico y social”.

El trabajo de CMS para la comunidad se basa tanto en la difusión como en la ejecución de diversos proyectos con enfoque social, los cuales se desprenden principalmente del área de proyectos compuesto por 5 personas, de un total de 48 personas a nivel organizacional (CMS, 2019).

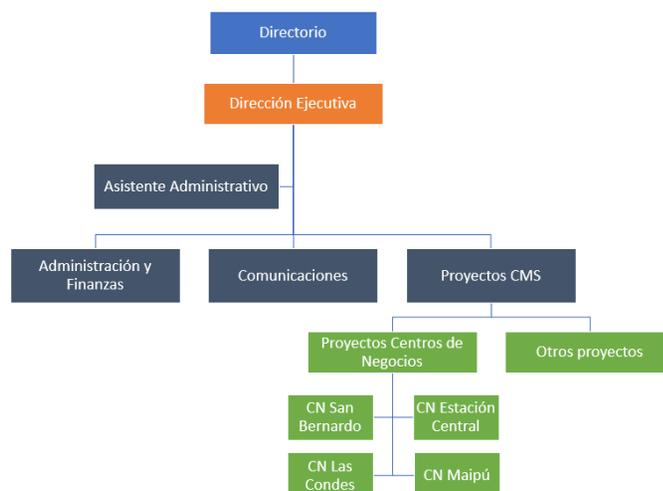


Ilustración 1. Organigrama de Construyendo Mis Sueños. (Fuente: elaboración propia)

En términos de impacto, CMS ha capacitado aproximadamente a un total de 21.000 beneficiados a través de sus distintos programas en más de 37 comunas dentro del país, beneficiados que incluyen principalmente a emprendedores, micro y pequeños empresarios (MIPE).

Referente a los proyectos de la organización, destaca el proyecto de Centros de Negocios (CDN), el cual concentra más de la mitad de los ingresos de la organización, información presentada por medio de la tabla N°1.

Tabla 1. Ingresos de CMS generados por sus distintos proyectos al año 2017. (Fuente: Elaboración propia)

Proyectos	Ingresos por proyecto (2017)	% del total
CN San Bernardo	\$ 29.297.862	17%
CN Estación Central	\$ 25.290.214	15%
CN Maipú	\$ 15.142.206	9%
CN Las Condes	\$ 24.869.512	15%
Otros	\$ 76.500.000	45%
Total	\$ 171.099.794	100%

Aún más destacable es el impacto que ha tenido este proyecto sobre sus usuarios, información reflejada a continuación por medio de la Tabla N°2.

Tabla 2. Resultados acumulados¹ del proyecto de Centros de Negocios de CMS. (CMS, 2019)

Centro de negocio	N° clientes asesorados	Financiamiento obtenido	Empresas con aumento de ventas	Empleos creados	Asistentes a capacitación	Eventos de capacitación	N° empresas que obtuvo financiamiento	Aumento de ventas generado
San Bernardo	958	\$ 707.349.431	209	91	6.295	463	75	\$ 1.931.072.169
Las Condes	588	\$ 118.134.886	182	50	6.421	352	33	\$ 1.047.972.561
Maipú	552	\$ 155.053.863	172	72	3.708	257	26	\$ 938.898.664
Estación Central	599	\$ 356.069.594	178	91	4.273	242	33	\$ 1.138.964.953

Expuesto lo anterior, el presente trabajo de memoria involucra al proyecto de operación de los CDN de CMS.

1.2 SERCOTEC

Los CDN fueron originados por el Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC), el cual es una corporación de derecho privado dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.

SERCOTEC tiene por objetivo el “apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos” (SERCOTEC, 2019). La misión de esta institución declara que esta busca “Mejorar las capacidades y oportunidades de emprendedores, emprendedoras y de las empresas de menor tamaño para iniciar y aumentar sosteniblemente el valor de sus negocios, acompañando sus esfuerzos y evaluando el impacto de nuestra acción”.

Por otro lado, su visión organizacional involucra el “Ser reconocidos como una entidad transformadora de las empresas y los territorios, desencadenando un proceso de mejora de capacidades que responda a las realidades territoriales en todo el país. Para esto contribuiremos con un modelo de atención integral, apoyado con una red de centros y un conjunto de programas de desarrollo empresarial, reforzando nuestras capacidades Técnicas y de acción con socios estratégicos”.

Establecidos sus lineamientos, SERCOTEC ofrece una serie de servicios e iniciativas enfocadas en generar crecimiento, principalmente en las empresas de menor tamaño, iniciativas dentro de las cuales destacan los CDN, siendo SERCOTEC el encargado de regular a estos.

1.3 Centros de Negocios de SERCOTEC

¹ Resultados obtenidos desde 1 enero 2015 al 31 de diciembre 2018, ante lo cual se debe considerar que el CDN San Bernardo comenzó su operación en octubre del 2015, mientras que los otros tres centros comenzaron en marzo del 2017.

SERCOTEC presenta una red de 53 CDN a nivel nacional, la cual tiene por finalidad el “poner a disposición de las pequeñas empresas y emprendedores/as del país servicios de apoyo desplegados en el territorio de tal forma de asegurar impacto económico” (SERCOTEC, 2019).

La gestión de cada CDN es ejecuta por medio de operadores externos seleccionados por medio de concurso público, gestión que tiene una duración por contrato de 5 años y cuya renovación solo puede lograrse por medio de un nuevo concurso público. Los operadores seleccionados reciben financiamiento por parte de SERCOTEC, el cual busca costear una parte de la operación del CDN respectivo, generalmente financiando más de la mitad de la operación básica, los valores máximos de aporte se presentan por medio de la tabla N° 3.

Tabla 3. Valores límites de financiamiento de operación (y habilitación, en caso de aplicar) por parte de SERCOTEC. (SERCOTEC, 2015)

Tamaño	Valores maximos de aporte SERCOTEC	
	Operación total anual	Habilitación total (por una única vez)
Mediano	\$300.000.000	\$29.000.000
Pequeño	\$216.000.000	\$25.000.000

La actividad principal de los CDN corresponde al de consultoría de gestión, concretándose por medio de sus servicios impartidos, los cuales son de carácter gratuito y comprenden principalmente a servicios de asesoría y capacitaciones en el ámbito de los negocios. Otros servicios abarcan la generación de instancias de vinculación con el medio, soporte para acceso a oferta financiera, entre otros.

A modo de historia, la red de los CDN de SERCOTEC corresponde a una iniciativa nacida a través de un acuerdo entre los gobiernos de Chile y Estados Unidos en junio del 2014 (Construyendo Mis Sueños, 2018). En particular, el modelo de los CDN en Chile proviene del programa americano Small Business Development Center (SBDC), el cual se originó en Estados Unidos desde antes del año 1980, modelo que se ha ido exportado abarcando un alcance internacional.

Chile es uno de los países con mayor extensión de este modelo en términos de cantidad de centros implementados, siendo el segundo país con más CDN en Latinoamérica después de Colombia, el cual posee 117 centros operados por el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y 9 centros operados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MinCIT). A modo de referencia, se expone a continuación (Tabla N°4) los países con mayor número de centros de desarrollo empresarial en Latinoamérica (Dini, 2019).

Tabla 4. Programas para la promoción de Centros de Desarrollo Empresarial en algunos países de Latinoamérica. (M. Dini, 2019)

País	Nombre del programa	Entidades promotoras	Entidades operadoras	Fuentes de financiamiento	Año de inicio	Nº de centros activos
Colombia	Centros de Formación	SENA	SENA	Público	2014	117
	Centros de Desarrollo Empresarial	MinCIT	Institutos de estudios superiores (IES), organizaciones no gubernamentales (ONGs)	Público y privado	2013	9
Chile	Centros de Negocios	SERCOTEC	IES, ONGs, fundaciones, asociaciones empresariales, entidades privadas	Público y privado	2015	51
Perú	Centros de Desarrollo Empresarial	Ministerio de la Producción	Ministerio de la Producción, universidades, gobiernos regionales y locales, cámaras de comercio y notarías	Público y privado	2013	36
México	Centros de Desarrollo de las Pequeñas Empresas	Asociación Mexicana de Centros para el Desarrollo de la Pequeña Empresa	IES	Público y privado	2003	31
Nicaragua	Delegaciones Regionales	Ministerio de Economía Familiar, Comunitaria, Cooperativa y Asociativa	Delegaciones departamentales (oficinas regionales de la instancia rectora)	Público	2007	19

En Chile, el primer CDN comenzó a operar el 5 de octubre del 2015, en Valparaíso. Al año 2016 se encontraban en operación ya 35 de estos centros, y en el año 2017 se completó la red de 51 centros de negocios (actualmente 53) desplegada por todo el país (SERCOTEC, 2019).

Respecto a lineamientos, los CDN de SERCOTEC tienen por objetivo el “contribuir al desarrollo de las capacidades empresariales y de negocios de las empresas de menor tamaño y emprendedores del país a través de una oferta integral y efectiva de servicios”. Mientras que su misión establece el “promover el crecimiento, la productividad, las utilidades-rentabilidad y la innovación en las empresas de menor tamaño y emprendedores, acompañándoles en sus desafíos de desarrollo, a través de incorporar mejoras en su gestión y aplicación del instrumental necesario de fomento productivo y financiero que permita su despliegue a los mercados” (SERCOTEC, 2015).

La competencia de los CDN corresponde a consultoras privadas y otros organismos encargados de impartir asesorías, consultorías y capacitaciones de negocio a emprendedores y empresas de menor tamaño.

Respecto a la participación de mercado, al año 2018 el número de empresas categorizadas dentro de la actividad económica de los CDN corresponde aproximadamente a un 2,3% del total de empresas a nivel nacional, lo que corresponde a 29.453 empresas. En términos de ventas, la actividad económica en la que se encuentran los CDN reporta el 0,7% de las ventas del mercado nacional al año 2018, lo que equivale a UF156.395.568 al año, o bien, \$4.489.189.331.561 pesos chilenos (SII, 2020).

Complementando la información referente al tamaño de mercado, según la V Encuesta de Microemprendimiento (EME) 2017 realizada por el Instituto Nacional de Estadísticas, existen 1.992.578 microempresarios en Chile (formales e informales), siendo el 17% de estos empleadores y el 83% trabajadores por cuenta propia, los cuales son parte del segmento objetivo de los CDN.

1.3.1 Segmento de clientes de un Centro de Negocios

El segmento de atención de un CDN corresponde al segmento MIPE, los cuales deben tener un negocio con un nivel de ventas de hasta UF25.000 al año (SERCOTEC, 2018), lo que equivale a unos \$712.620.000 pesos chilenos.

En particular, el modelo de atención de un CDN segmenta a sus clientes en base a tres niveles (SERCOTEC, 2015):

- I. Nivel 1 Emprendedores (N1): Clientes que desean comenzar un nuevo negocio o están en las etapas iniciales de puesta en marcha de una iniciativa. Se caracterizan por no presentar iniciación de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- II. Nivel 2 Empresas establecidas (N2): Clientes que tienen empresas formalizadas ya en operación, es decir, presentan iniciación de actividades ante el SII.
- III. Nivel 3 Gacelas (N3): Empresas formalizadas con alto potencial de crecimiento, lo que equivale a que han tenido aumento en ventas, empleos creados y financiamiento obtenido en los últimos 6 meses.

Respecto a los clientes tipo N1, SERCOTEC establece que un máximo del 20% de la cartera de clientes de un Centro puede corresponder a este segmento de clientes, impulsando que el enfoque principal de los CDN sean los clientes N2 y N3.

1.3.2 Oferta servicios y modelo de intervención de un Centro de Negocios

Cada CDN ofrece una oferta de servicios de carácter gratuita enfocada en los negocios, la cual involucra asesorías personalizadas de mediano a largo plazo (de una duración promedio de 6 meses), capacitaciones, acceso a oferta financiera, investigación aplicada de negocio y mercado, actividades de vinculación con el medio y generación de alianzas con instituciones afines del territorio. Un esquema de los servicios de asesoría y capacitación se presenta en la ilustración N°2.

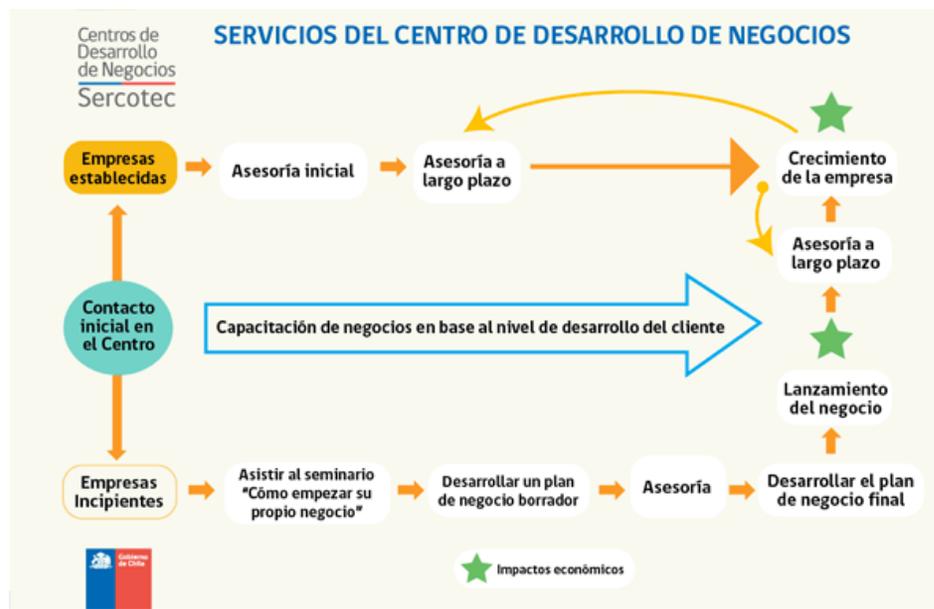


Ilustración 2. Servicios prestados por los CDN de SERCOTEC. (SERCOTEC, 2019)

1.3.2.1 Mentoría y asesoría

El asesoramiento de un cliente considera un acompañamiento de largo plazo que considera el consejo, orientación o “instrucción confidencial, sustantiva e individual”, caracterizado por la prestación de un servicio de asesoría especializada de alto valor enfocado en iniciar, administrar o mejorar la empresa del cliente. Este servicio es el que permite la mayor especialización sobre sus clientes y el principal medio para catalizar un crecimiento económico en estos (comúnmente denominado como “impacto económico”).

El servicio de asesoramiento se imparte comenzando con la generación de un plan de trabajo entre el cliente y un asesor del CDN, plan dentro del cual se establecen los objetivos y lineamientos a seguir durante las sesiones de asesoría, teniendo una duración estimada de entre 6 y 12 meses. Una vez finalizado un plan de trabajo se puede generar uno nuevo si el cliente así lo requiere.

En particular, los CDN presentan un modelo de intervención que “se basa en el compromiso de los clientes con su desarrollo empresarial, expresado en el cumplimiento de los compromisos adquiridos en el plan de trabajo. Los clientes que accedan al Centro deberán firmar un acuerdo donde manifiesten su compromiso de participar en las actividades identificadas para el desarrollo de su empresa y de entregar toda la información necesaria para medir el estado de avance y el resultado de la intervención” (SERCOTEC, 2015). El modelo de atención asociado a este servicio se expone en la ilustración N°3.

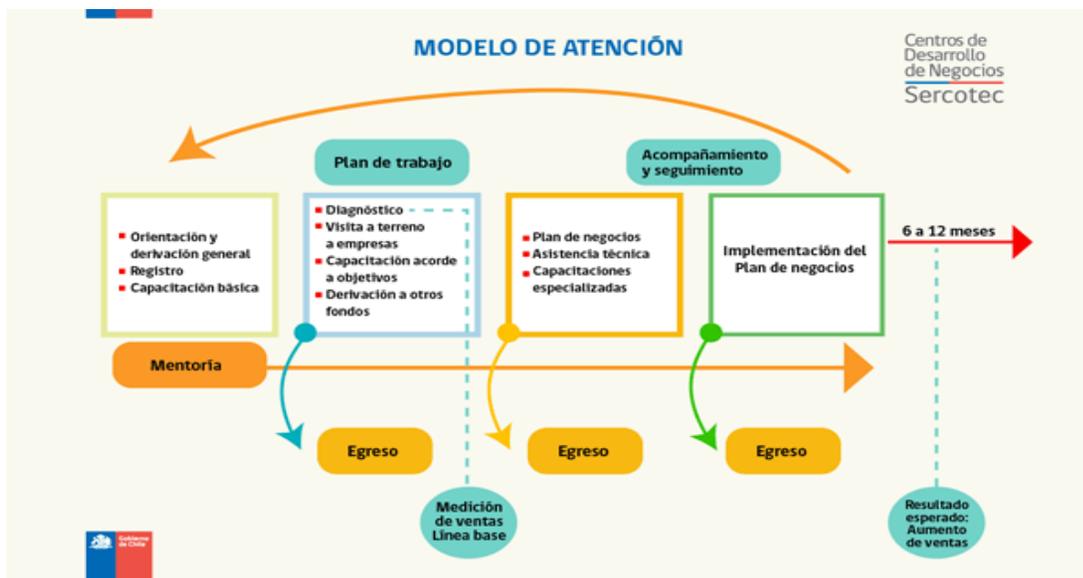


Ilustración 3. Modelo de atención (asesorías) de los CDN de SERCOTEC. (SERCOTEC, 2019)

A modo de referencia, un asesor en promedio tiende a asesorar unos 100 clientes² al año. Por otro lado, es importante aclarar que los denominados “clientes” de un CDN son todos aquellos usuarios que reciben un servicio de asesoría.

1.3.2.2 Capacitaciones

Los CDN deben realizar actividades de capacitación de carácter mensual, establecido como condición en el contrato de operación de SERCOTEC, siendo el número de estas negociado y establecido en los acuerdos de desempeño acordados con la misma. La tabla N° 5 da cuenta de los requisitos de un potencial acuerdo con SERCOTEC.

Tabla 5. Referencia de estructura de capacitación mensual a ser ofrecida por parte de un CDN. (SERCOTEC, 2015)

Conceptos	Horas mínimas	Participantes	Cantidad mínima por mes
Talleres	20 hrs	10 o más	2
Seminario	8 hrs	20 o más	1
Charlas	4 hrs	2 o más	4

En este caso el servicio de capacitaciones involucra talleres, charlas y seminarios. Los talleres corresponden a instancias de aprendizaje donde se integran tanto la teoría como la práctica, las charlas involucran instancias de enseñanza (principalmente

² Cálculo obtenido por medio de información de la plataforma informática Neoserra, año 2019.

teóricas) y los seminarios corresponden a actividades donde se busca desarrollar un estudio profundo sobre un determinado tema, generalmente de naturaleza técnica o académica. Las duraciones estimadas de cada una de estas instancias son las presentadas en la tabla N°6:

Tabla 6. Duración estimada de las sesiones de capacitación según tipo. (SERCOTEC, 2018)

Tipo de capacitación	Duración aproximada (por sesión)
Charlas	Entre 45 min y 2 hr
Talleres	2 hr
Seminarios	4 hr

Las temáticas abordadas en cada una de estas actividades son decididas por cada CDN en particular, y corresponden a temas de interés empresarial, diseñados dependiendo de la necesidad y/o demanda territorial respectiva, entre otros. Dicho esto, SERCOTEC especifica una línea base mínima de capacitaciones que deben ser impartidas, expresándose estas en la tabla N°7:

Tabla 7. Línea de capacitaciones base que debe impartir cada CDN. (SERCOTEC, 2018)

Categoría	Cliente Nivel 1	Cliente Nivel 2	Cliente Nivel 3
LÍNEA BASE	Como iniciar un negocio (obligatoria)	Potenciar un negocio ya existente (opcional)	
	Formalización de negocios (obligatoria)		
	1. Plan de negocios I: Narrativa 2. Plan de Negocios II: Proyecciones financieras (Obligatoria: Nivel 1 / Opcional: Nivel 2 y 3)		
Canales	Presenciales y Virtuales		

Las actividades obligatorias listadas tienen las siguientes particularidades (SERCOTEC, 2018):

1. **Cómo iniciar mi negocio:** “capacitación que busca darle orientaciones al emprendedor(a) participante para cuestionarse si el camino de emprender es el que efectivamente necesita, como asimismo se potencia la visión empresarial, y se dan a conocer los antecedentes propios de la formalización de un negocio, entre otros relacionados”
2. **Plan de negocios (narrativa):** “Estructura de un plan de negocio, sus definiciones y alcances”

3. **Plan de negocios (proyecciones financieras):** “Estructura de flujos proyectados de un negocio, para configurar su estructura económica y financiera, entre otros relacionados”

Ante las cuales debe destacarse, según estipulaciones de SERCOTEC, que las actividades de como “iniciar mi negocio” y “formalización” pueden juntarse en una sola actividad.

Las capacitaciones son generalmente impartidas por actores externos a los CDN, los llamados “relatores”, los cuales ofrecen la exposición y realización del servicio de capacitación a cambio de un pago de su actividad (por medio de boleta de honorarios). Solo en algunas ocasiones ocurre que los expositores de las actividades son miembros del equipo del CDN respectivo (particularmente asesores).

Por otro lado, es importante considerar que SERCOTEC demanda una asistencia mínima a las actividades de capacitación, lo que produce que estas actividades no estén completamente enfocadas en las necesidades de los clientes, sino más bien estén enfocadas en las demandas y necesidades de la comunidad empresarial del territorio abarcado, demandas identificadas por medio de encuestas de satisfacción repartidas al final de capacitación.

Las bases de concurso público para operadores establecen algunos lineamientos de las temáticas a impartir:

- Disminuir brechas de conocimiento, crear nuevas capacidades y habilidades.
- Contribuir a una mayor eficiencia del Centro y de sus asesores.
- Atraer al Centro a nuevos clientes con potencial de desarrollo.
- Mantener las relaciones con clientes y contactos existentes.
- Promover el Centro y su propuesta de valor en el territorio.

1.3.2.3 Acceso a oferta financiera

Por regulación, los CDN deben realizar acciones, alianzas y/o acuerdos que permitan el acceso y uso de servicios financieros por parte de los clientes atendidos, lo cual les permitan fortalecer el estado de sus negocios y/o empresas, abarcando servicios financieros tales como el acceso a crédito, seguros, cuenta corriente, entre otros.

Es importante destacar que los CDN no imparten financiamiento, solo apoyan en la búsqueda y obtención de este.

1.3.2.4 Investigación aplicada de negocio y mercado

Los CDN deben ser responsables de generar y mantener un reservorio actualizado con información aplicada de negocios y mercado, lo cual involucra la generación de estudios de mercado para algunos de sus clientes, levantamiento de información de sectores atendidos, mapeamiento de oportunidades de mercado para los sectores económicos estratégicos del territorio, entre otros.

1.3.2.5 Generación de alianzas con instituciones del territorio para la prestación de servicios temáticos o sectoriales

Los CDN requieren de la generación de alianzas en base a necesidades del territorio local, alianzas que les permita complementar las áreas no abordadas en el Centro respectivo, tales como comercio exterior, contrataciones públicas, financiamiento, entre otros.

1.3.3 Normativas y operación de los Centros de Negocios

Como ya ha sido mencionado, los CDN corresponden a una iniciativa del Gobierno de Chile, el cual mandata a SERCOTEC para la implementación y regulación de estos, siendo SERCOTEC el encargado establecer los lineamientos a seguir y velar por el correcto funcionamiento de los mismos. Dicho esto, la operación de estos está a cargo de operadores externos, los cuales son seleccionados por medio de concurso público y deben seguir las normativas y regulaciones establecidas por SERCOTEC en su contrato de operación.

Las normativas y regulaciones que deben seguir los operadores de los CDN son las siguientes (SERCOTEC, 2018):

1. **Reglamento de Operadores de Centros:** establece las definiciones del modelo, requisitos, convenios a celebrar, operación, obligaciones, incumplimientos, entre otros necesarios para la correcta operación de la red de centros.
2. **Bases y anexos de concurso para Operadores de Centros:** establece las definiciones del modelo, requisitos de acceso, operación, mecanismos de evaluación y selección, obligaciones y otros.
3. **Convenio de Agenciamiento para Operador de Centros:** vigencia de 5 años, establece los antecedentes de incorporación como operador, derechos,

obligaciones, normativas, condiciones de calidad, incumplimientos, medidas y procedimientos, entre otros.

4. **Acuerdo de Desempeño:** negociado y firmado anualmente entre el operador y SERCOTEC, establece las condiciones mínimas que deberá cumplir cada operador, metas de rendimiento a cumplir, vigencia, detalle del financiamiento, transferencia y rendimiento de recursos, garantías, procedimiento sancionatorio, propiedad intelectual, termino anticipado y obligaciones, entre otros.
5. **Acta de Negociación:** documento resultado de la negociación anual de los centros, el cual establece indicadores y metas, presupuesto, comité directivo, equipo de profesionales, localización y temas estratégicos.
6. **Instructivos y Procedimientos Específicos:** incluye distintos tipos de procedimientos (sancionatorio, cambio de profesionales, monitoreo, entre otros).

Es importante destacar que el convenio de operación solo puede cancelarse anticipadamente en caso de que la institución operadora presente faltas catalogadas como gravísimas, estando estas faltas explicitadas dentro de sus distintos reglamentos y convenios, sin embargo, no se declara la condición necesaria para efectuar el termino anticipado de contrato.

1.3.4 Estructura organizacional

Estructuralmente, los CDN de SERCOTEC se catalogan dentro de tres tamaños distintos: pequeño, mediano y grande, requiriendo una dotación mínima de personal según tamaño del centro, las cuales se presentan por medio de la tabla N°8.

Tabla 8. Dotación de personal mínima requerida para operar un Centro de Negocio de SERCOTEC, según el tamaño de este. (SERCOTEC, 2015)

Dotación de personal mínima por centro	Tamaño del centro		
	Cargo	Pequeño	Mediano
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

Siendo estos los requisitos de personal mínimos para su funcionamiento, quedando a criterio (y financiamiento) de cada operador la inclusión de un mayor número de

trabajadores, o bien, la inclusión de nuevos cargos dentro de su centro, con su justificación correspondiente, acción que SERCOTEC identifica como un valor agregado del operador.

Respecto a CMS, esta opera cuatro CDN de tamaño mediano, todos ubicados en la Región Metropolitana. Estos centros son el de San Bernardo (el cual abrió sus puertas en octubre del 2015), Las Condes, Estación Central y Maipú, estos últimos comenzando su operación en marzo del 2017.

Respecto a las funciones de cada cargo, estas son las siguientes (SERCOTEC, 2018):

1. **Coordinador (anteriormente denominado “director”)**: representar al Centro en su territorio; liderar la planificación estratégica de este; atender clientes; liderar, asegurar y supervisar el adecuado funcionamiento del Centro; asesorar clientes N2 y N3; entre otros.
2. **Asesor Senior**: asesorar clientes N2 y N3; Implementar y mantener procesos de prestación de servicios conforme a requerimientos operacionales de SERCOTEC; desarrollar capacitaciones; ingresar la información de sus respectivos usuarios a su sistema de manejo de datos llamado Neoserra; entre otras.
3. **Asesor Junior**: asesorar clientes N1 y N2; Implementar y mantener procesos de prestación de servicios conforme a requerimientos operacionales de SERCOTEC; desarrollar capacitaciones; ingresar la información de sus respectivos usuarios a su sistema de manejo de datos llamado Neoserra; entre otras
4. **Asistente Ejecutivo**: gestionar clientes y prestar orientación a los usuarios. Se encarga de realizar la selección de usuarios a asesorar (clientes) por medio de un proceso de diagnóstico.
5. **Asistente Administrativo**: labores administrativas.

La ilustración N°5 presenta el organigrama de los CDN medianos operados por CMS.

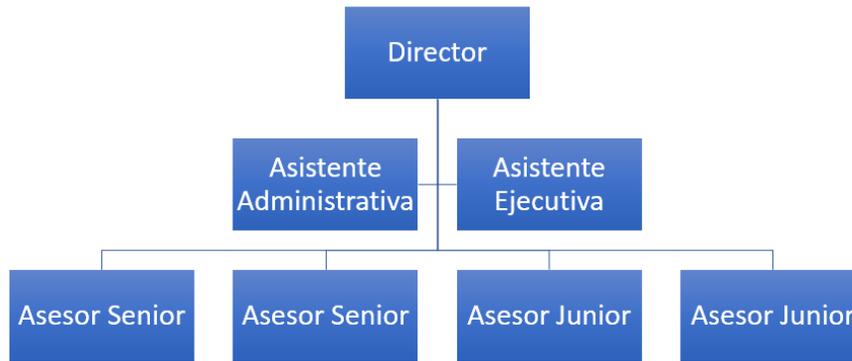


Ilustración 4. Organigrama de CDN medianos. (Fuente: elaboración propia)

1.3.5. Actores involucrados en los CDN de SERCOTEC

Los actores involucrados con los CDN de SERCOTEC presentan características y misiones variadas, pero generalmente comparten el objetivo de potenciar los negocios llevados a cabo en Chile, en particular se exponen los siguientes actores (SERCOTEC, 2018):

I. Internos

1. **Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC):**

Institución mandatada por el Gobierno de Chile para la implementación de los CDN, siendo responsable de entregar los lineamientos estratégicos que definen el modelo conceptual, operativo y de acreditación de estos; gestionar anualmente las solicitudes de presupuesto para la operación en los periodos definidos; promover alianzas estratégicas con actores público y privado que presten servicios de apoyo al público objetivo de los CDN; entre otras funciones.

2. **Gerencia de Centros de Negocios de SERCOTEC:**

Encargada del diseño conceptual, operativo y de acreditación de los CDN; de la convocatoria nacional para seleccionar y formalizar operadores; de la habilitación, operación, acreditación y seguimiento de los CDN; del monitoreo y seguimiento de la operación y resultados de los CDN; de revisar y actualizar periódicamente los estándares operativos y de acreditación; de transferir conocimientos a las Direcciones Regionales de SERCOTEC

sobre los procesos monitoreados y el rol que les compete en el seguimiento operativo; entre otras funciones relacionadas.

3. **Dirección Regional de SERCOTEC:**

Responsables de la operación de los CDN en su territorio; del monitoreo y seguimiento de los CDN, como también del cumplimiento de los estándares de acreditación; de apoyar en el proceso de convocatoria para la selección de operadores; de entregar orientaciones estratégicas y prioridades regionales; de velar y supervisar la correcta ejecución presupuestaria; de monitorear y seguir los avances y resultados de los CDN; entre otras.

II. Externos (público y privados)

1. **Gobierno Regional:**

Tiene por objetivo el correcto desarrollo de sus territorios en los ámbitos social, cultural y económico; establece prioridades de fomento productivo en la región; posee el potencial de promover el apalancamiento de recursos necesarios para la implementación y desarrollo de los CDN, entre otras funciones.

2. **Actores públicos regionales y nacionales:**

Coordinan acciones que permiten dirigir la oferta del instrumental de fomento productivo en beneficio de las empresas de menor tamaño y del apalancamiento de los recursos regionales y nacionales.

Un ejemplo en este caso es la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO), agencia del Gobierno de Chile dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo y que está a cargo de apoyar el emprendimiento, innovación y competitividad en el país. En particular la CORFO presenta diversos instrumentos que permiten apoyar el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) como son los capitales abeja y semilla, entre otros (CORFO, 2019).

3. **Actores privados:**

Considera a todos los posibles actores con los cuales se puedan formar alianzas, convenios y/o acuerdos que permitan potenciar los servicios impartidos por los CDN. Dentro de estos destacan los siguientes: Entidades de Educación, Gremios, Asociaciones de Empresarios, ONGs, Instituciones Financieras, Consultoras, entre otras.

4. Operadores de Centros de Negocios de SERCOTEC:

Personas jurídicas de derecho público o privado, seleccionadas para suscribir convenios de asignación de fondos de presupuesto SERCOTEC para la operación de un CDN de forma autónoma bajo los lineamientos establecidos por SERCOTEC. Estos operadores son monitoreados y evaluados de forma periódica a modo de validar el cumplimiento de las metas y regulaciones establecidas por SERCOTEC, revalidándose, o no, su rol de operador dependiendo del grado de cumplimiento de estas.

1.3.6 Medición de resultados y desempeño del operador

Los acuerdos de desempeño acordados entre el operador del CDN y SERCOTEC conllevan la fijación de ciertas metas de rendimiento medidas en base a distintos indicadores. Estos indicadores dependen de la negociación misma entre el operador y SERCOTEC, pero existen 5 indicadores principales que SERCOTEC siempre evalúa, los cuales se exponen en la tabla N°9.

Tabla 9. Metas acordadas por un Centro de Negocios relacionadas a indicadores de impacto en clientes³. (SERCOTEC, 2015)

Indicador	Descripción	Meta anual
N° total de clientes asesorados en el periodo de medición	Se considera como cliente asesorado, dentro del periodo de medición, aquellos que hayan firmado la solicitud de asesoramiento (D3), y que así mismo, tengan sesiones tipo inicial/nueva o seguimiento reportables, dentro del mismo periodo de medición (periodo del acuerdo de desempeño)	450
N° de clientes activos	Corresponde al número de clientes con seguimiento activo y de tipo presencial, contabiliza a aquel cliente que tenga una asesoría inicial/nueva o de seguimiento. (Centro cara a cara, Satélite y en la Empresa cara a cara)	270
N° de empresas con aumento de ventas en el periodo de medición	Considera aquellos clientes, que como resultado de la asesoría hayan manifestado un aumento de ventas, dentro del periodo de medición. Para determinar el aumento de ventas se realiza de la siguiente manera: Venta por mismo periodo año anterior v/s igual periodo actual	135
N° de nuevos empleos formales generados	Mide el número de empleos formales generados por los clientes como resultado de la asesoría, ya sea indefinido, plazo fijo, honorarios, part time, tiempo completo, temporal, autoempleo, etc., dentro del periodo de medición.	20
Inversiones realizadas	Mide los recursos levantados por los clientes, para realizar inversiones durante el proceso de atención y/o como resultado de la asesoría. Estas inversiones deben ser de tipo privadas y en estado aprobadas, dentro del periodo de medición.	\$50.000.000

SERCOTEC establece oficialmente algunos valores mínimos referentes al cumplimiento de indicadores, dentro de ellos está que como máximo un 20% de la cartera de clientes puede corresponder a clientes N1, como también cada asesor de un centro debiera asesorar a un mínimo de 70 clientes al año (año 2015), incluyéndose al coordinador de un Centro dentro de la necesidad de asesorar clientes pero sin el requisito anterior (cantidad negociada con el oferente, sin referencia), considerando como clientes asesorados solo a los que han recibido al menos 5 horas de asesoría (CMS, 2019).

Finalmente, es necesario expresar que a contar del año 2020 se incorpora un nuevo indicador a la lista de indicadores principales, siendo este la “cantidad de horas de asesoramiento impartidas al año”.

1.3.7 Proceso de asesoramiento de los CDN de CMS

De forma resumida, el proceso de asesoramiento se esquematiza en la ilustración N°5.

³ Cabe precisar que se considera como clientes activos a todos los que han tenido asesoramiento dentro de los últimos 90 días desde el periodo de medición.

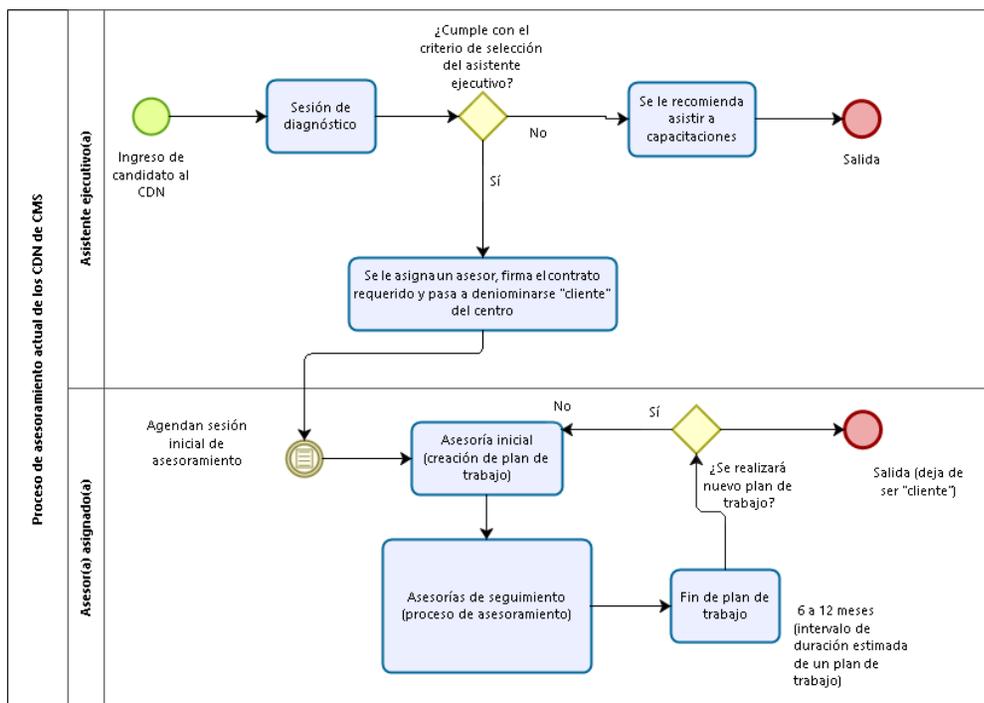


Ilustración 5. Proceso de asesoramiento de un CDN de CMS. (Fuente: elaboración propia)

El proceso comienza con el ingreso de un cliente candidato, el cual está interesado en ser asesorado por el CDN. Todo candidato debe pasar por una sesión de diagnóstico (la cual presenta horarios calendarizados y pueden ser de carácter individual o grupal, dependiendo del centro) en la cual el asistente ejecutivo evalúa y diagnostica a los potenciales candidatos a través de una serie de preguntas basadas en su experiencia y criterio personal.

Finalizada la sesión, se identifica y comunica los resultados a los candidatos, ofreciéndoles a aquellos seleccionados la oportunidad de ser asesorados en el Centro respectivo, mientras que a los que no cumplen los requisitos les ofrece la oferta de capacitaciones del CDN, entre otros.

El cumplimiento, o no cumplimiento, de los requisitos para poder ser asesorado depende actualmente de un criterio de decisión de baja estandarización, siendo la experiencia del asistente el componente fundamental para tomar la decisión, el cual lo realiza sin ningún tipo de apoyo.

En caso de considerarse apto para ser asesorado (y haber disponibilidad de asesores) se le asigna un asesor y se le solicita el agendamiento de una reunión de inicio con este (presencial y de duración mínima de 1 hora), pasando a catalogarse como "cliente" una vez firmado el acuerdo de compromiso con el CDN respectivo.

En la reunión inicial el asesor procede a diagnosticar la situación del cliente y estructurar un plan de trabajo a seguir, definiendo actividades a realizar, duración, encargado y objetivos esperados, siendo la estructura del plan de trabajo dependiente del diagnóstico particular del asesor, el cual se basa en su experiencia de negocios, finalizando en un plan de trabajo documentado por el asesor en base a un formato estándar y firmado por el cliente.

Sumado a lo anterior, se procede a establecer la línea base del cliente (nivel de ventas) en base a su carpeta tributaria (solicitada de forma personal por el asesor y confinada a un acuerdo de confidencialidad con el CDN), línea base que se ingresa al sistema informático Neoserra, lo que permite la verificación de resultados a futuro.

Una vez establecido el plan de trabajo se procede a realizar un seguimiento y asesoramiento de mediano a largo plazo, generalmente con una duración de 6 a 12 meses, el cual comprende reuniones presenciales y remotas (siendo cada una de estas necesarias de documentar en un acta de reunión y seguimiento, denominada "D7", la cual presenta un formato estándar), siendo la periodicidad y enfoque de estas dependientes del criterio del asesor, el plan de trabajo formulado y la disponibilidad de tiempo.

Durante la realización de este seguimiento y asesoramiento continuo el asesor, en base a su criterio personal, va solicitando al cliente información relacionada al crecimiento de su negocio a través de la solicitud de carpetas tributarias, contratos firmados de nuevos empleados (en caso de existir), financiamiento obtenido, entre otros. Esto se requiere pues el asesor es el responsable de capturar el crecimiento económico experimentado por su respectivo cliente, el cual debe capturarse para que pueda contabilizarse en la medición de los indicadores de impacto.

El asesor, en caso de identificar un crecimiento real del cliente (esto es, sustentado por un medio de verificación oficial y presentando una variación positiva respecto a su línea base) le solicita al cliente que rellene una encuesta de impacto económico (denominada "T3"), siendo esta encuesta el medio de verificación del impacto respectivo.

En esta encuesta el cliente permite documentar el crecimiento experimentado siempre y cuando confirme y declare que dicho crecimiento se debió al menos en parte a los servicios ofrecidos por el CDN. En caso de consentimiento y ya registrado el impacto en la encuesta es que el asesor debe registrar dicho impacto en Neoserra.

Es importante mencionar que, en el caso de que el crecimiento experimentado sea un impacto en ventas, el cliente debe indicar qué proporción del crecimiento se debió a los servicios impartidos por el CDN, siendo este valor el que se registra en Neoserra de forma protocolar, no así la variación total. Por lo tanto, el monto registrado en Neoserra es un monto que depende de la percepción personal del cliente, la cual, a su vez, puede depender de su relación personal con su asesor.

Una vez finalizado el plan de trabajo se procede a evaluar el grado de cumplimiento y puede, o no, realizarse un nuevo plan de trabajo dependiendo de la decisión del cliente.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de memoria aborda el problema de la carencia de estándares mínimos de servicio en los CDN de CMS (a nivel organizacional), lo cual genera que la prestación de servicios por parte de estos se realice en base a los criterios personales de cada encargado.

En particular, se identifican falencias en el modelo de negocio actual de los CDN de SERCOTEC, principalmente en su segmentación actual, pues esta no es lo suficientemente detallada como para poder generar estrategias de prestación de servicios significativamente distintas para cada uno de los segmentos de clientes definidos, lo cual dificulta la generación de estándares organizacionales pues la segmentación misma dificulta la estandarización de ciertos servicios y prácticas, entre otros efectos, lo que genera inconsistencia en los resultados ya que cada prestador de servicio adopta su propia metodología.

Dentro de los síntomas y efectos negativos de la problemática identificada, se destacan los siguientes:

- Falta de estandarización en los procesos de selección de nuevos clientes, los cuales actualmente se seleccionan en base a la experiencia y criterios personales de cada asistente ejecutivo sin seguir ningún lineamiento común entre centros.
- Falta de estándares mínimos en el asesoramiento, lo que conlleva a que el crecimiento de clientes dependa de la destreza del asesor respectivo y no así de un modelo de servicio proveniente de CMS como tal. Esto desencadena una alta presión y responsabilidad sobre cada asesor pues el cumplimiento de las metas

de desempeño (y, por lo tanto, la continuidad de CMS como operador) dependen de sus resultados particulares, sobre los cuales actualmente CMS no tiene control.

- La alta dependencia en el resultado de los asesores es un factor de alto riesgo al considerar que los incentivos de retención de asesores no son altos: baja capacidad de crecimiento dentro de un CDN (dada su estructura organizacional), bajos salarios si se considera el nivel de conocimientos de cada asesor, además de alta carga y responsabilidad laboral. Una muestra de esto es que 7 de los 20 asesores (considerando coordinadores) ingresaron el año 2019.

En particular, la problemática identificada conlleva a que la sustentabilidad de CMS como operador de los CDN (y como organización dado los ingresos por operación de los mismos) esté en constante riesgo, pues la falta de estandarización dificulta el establecer un nivel de servicio mínimo que permita a los CDN de CMS cumplir sus obligaciones con SERCOTEC de forma constante y segura, lo que aumenta el riesgo de perder la adjudicación de contratos de operación futuros, entre otros.

Igualmente, un bajo nivel de especificación en el segmento de clientes repercute en que se dificulta de mayor manera el diseño e impartición de servicios personalizados a nivel organizacional, lo cual podría ser un apoyo clave para alivianar la labor de los asesores, como también podría facilitar la generación de nuevas líneas de proyectos y/o servicios hacia la comunidad MIPE.

Por otro lado, cabe reiterar la importancia, tanto económica como estratégica y social, que tiene para CMS el operar los CDN, los cuales, entre otros:

- Aportan más de la mitad de los ingresos totales de la organización.
- Se alinean con los objetivos de CMS como organización, el cual es potenciar el emprendimiento en Chile y reducir la pobreza en el país, permitiendo impactar positivamente en la comunidad emprendedora.
- Generan prestigio y reconocimiento de marca, lo que puede abrir las puertas para la adjudicación de nuevos proyectos.
- Involucran conocimientos valiosos que, en caso de adoptarse correctamente, pueden potenciar a la organización y establecerla como un referente en el apoyo y asesoramiento a emprendedores, micro y pequeños empresarios, entre otros.

Ahora bien, términos de rendimiento histórico, la ilustración N° 6 presenta la tasa de impacto en ventas de cada CDN de CMS según el año de operación. En base a esta

información se identifica que la tasa de impacto en ventas histórica ha sido menor al 35%, la cual es la proporción referenciada por SERCOTEC en las bases del segundo llamado de concurso público de operadores de CDN realizada el 19 de agosto del 2015.

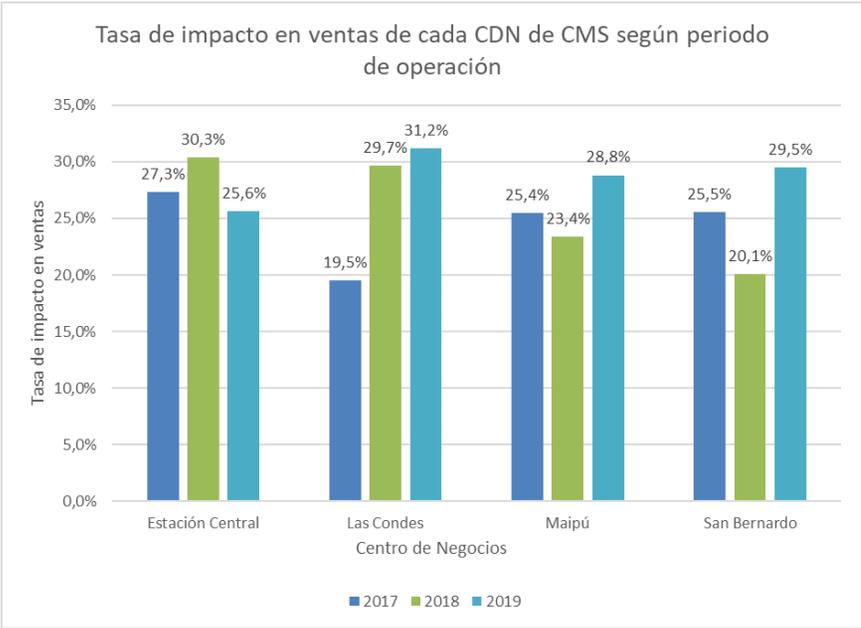


Ilustración 6. Tasa de impactos en ventas histórica⁴ de los Centros de Negocios de CMS. (Fuente: elaboración propia).

En particular, el hecho de que los resultados históricos sean menores a la referencia esperada por parte de SERCOTEC (expresada en sus bases de concurso) puede aumentar el riesgo de perder una readjudicación futura pues los rendimientos han estado bajo los esperados por SERCOTEC.

Complementando el diagnostico general, se identifica que los indicadores actuales no se hacen cargo de monitorear la calidad del servicio prestado hacia los clientes, sino más bien buscan identificar si el servicio prestado ha tenido algún tipo de impacto sobre el cliente (medido a través de la encuesta de impacto hacia los clientes). Lo anterior dificulta un fortalecimiento del servicio prestado pues no se está midiendo la calidad sino la cantidad de impactos generados. Esta dificultad, a su vez, repercute negativamente sobre CMS pues complica la diferenciación de su operación respecto a otros operadores de CDN, dificultando así su reasignación como operador de CDN.

De la mano de este último aspecto es que se evidencia una falta de herramientas para identificar el impacto real que tiene el servicio prestado de los CDN de CMS hacia sus usuarios, lo cual implica el poder identificar la contribución de factores externos a dicho impacto, con el objeto de segregarlos del resultado contabilizado.

⁴ Corresponde a la proporción de clientes que, históricamente, ha tenido algún impacto en ventas en un CDN de CMS.

Establecidos los argumentos anteriores, y dado que la segmentación actual de los CDN de CMS dificulta el establecer niveles de servicio mínimos, como también el impartir servicios especializados distintos a las asesorías, es que el presente trabajo de memoria propone rediseñar el modelo de negocios de los CDN de CMS, con principal foco en un rediseño de la segmentación actual y la generación de un paquete (“pack”) de servicios asociado, lo cual tiene por objetivo el asentar las bases necesarias para una posterior estandarización detallada de los servicios entregados (como también potenciales nuevos servicios), lo cual es necesario para facilitar la sustentabilidad de CMS como operador de CDN en el largo plazo, entre otros.

De forma más concreta, para que CMS pueda potenciar su sustentabilidad como operadora de los CDN es necesario que la organización puede asegurar niveles de servicio mínimos capaces de cumplir con sus obligaciones contractuales establecidas en los acuerdos de desempeño y convenios de operación. Actualmente las obligaciones contractuales que representan el mayor desafío para los CDN de CMS corresponden al cumplimiento de metas relacionadas al crecimiento de los clientes (impacto), y es por esto que se requiere la implementación de un sistema que permita generar estándares organizacionales mínimos de servicio, los cuales puedan ser un sustento que apoye y potencie a CMS en el largo plazo, tanto como operadora y como organización.

3. OBJETIVOS

En base a las necesidades identificadas es que se establece el siguiente objetivo.

Objetivo General:

Estructurar una propuesta de rediseño del modelo de negocios de los Centros de Negocios de Construyendo Mis Sueños, la cual les permita asentar las bases necesarias para implementar un estándar organizacional de prestación de servicios hacia sus clientes y usuarios, todo con el objetivo de potenciar la continuidad de Construyendo Mis Sueños en el largo plazo, tanto como operadora de Centros de Negocios y como organización.

Objetivos Específicos:

1. Levantar y analizar información respecto a los procesos y actores involucrados, organizaciones similares, tanto nacionales como internacionales, y estudios e información bibliográfica relevante.
2. Rediseñar el modelo de negocios actual de los Centros de Negocios de Construyendo Mis Sueños.

3. Diseñar un plan de marketing asociado al nuevo modelo.
4. Evaluar el impacto económico de la propuesta.

4. MARCO CONCEPTUAL

El presente trabajo involucra la utilización de diversos conceptos que serán utilizados para su realización y/o análisis, conceptos que se explican a continuación de modo de establecer las bases necesarias para entender el desarrollo posterior del mismo.

4.1. Organización sin fines de lucro

Construyendo Mis Sueños es una organización sin fines de lucro, las cuales 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” (SII).

4.2. Modelo de negocios y herramienta Canvas

El concepto de modelo de negocios presenta un sin número de definiciones diferentes, dentro de las cuales se utiliza la siguiente: “la justificación de cómo una organización crea, entrega y captura valor” (A. Osterwalder & Y. Pigneur, 2010).

Dada esta definición, existen diversas herramientas que facilitan la creación y análisis de un modelo de negocios, dentro de estas herramientas se destacan algunas tales como el Business model Canvas, el Lean Canvas, los mapas de empatía, entre otros. Cada una con ventajas y desventajas.

Una de las herramientas comúnmente utilizadas por algunos asesores de CDN corresponde al Lean Canvas, herramienta creada por Ash Maurya en su libro “Running Lean”, en el cual buscó fusionar aspectos tanto de la herramienta Business Model Canvas como de la metodología Lean Startup.

El Lean Canvas consiste en una forma de visualización gráfica de un modelo de negocios. Para esto se propone la división del modelo en 9 ámbitos distintos (A. Maurya, 2012):

1. **Problema:** identifica los problemas principales que planea resolver el negocio.
2. **Segmento de clientes (o mercado):** identifica a quienes se les resolverá dichos problemas.
3. **Propuesta de valor:** corresponde a la propuesta única del negocio de cara a sus clientes.
4. **Solución:** responde a cómo el negocio resolverá los problemas de sus clientes.
5. **Ventaja competitiva:** comprende las características o factores que hacen diferente al negocio de la competencia.
6. **Estructura de ingresos:** responde a cuál será la fuente de ingresos.
7. **Estructura de costos:** identifica los costos de la organización.
8. **Métricas clave:** comprende las actividades clave que deben ser medidas para lograr su objetivo.
9. **Canales:** corresponde a los mecanismos de acceso y contacto con el segmento objetivo.

LIENZO LEAN CANVAS



Ilustración 7. Estructura del Lean Canvas. (Alonso Prim, 2013)

Esta herramienta presenta la ventaja de ser simple y altamente visual, lo que facilita un rápido diseño y testeado de hipótesis de negocios. Mientras que presenta la desventaja de presentar espacio limitado, lo que fuerza a que las ideas sean sintetizadas significativamente, en ocasiones dificultando un análisis exhaustivo de cada campo.

4.3. Segmentación de mercado

Un aspecto importante que se aborda en el presente trabajo corresponde a la segmentación de cliente (o de mercado), la cual puede definirse como "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva" (I. Thompson, 2005).

4.4. Investigación de mercado

La investigación de mercado se define como "el diseño sistemático, la recolección, el análisis y la presentación de datos y conclusiones relativos a una situación de marketing específica que enfrenta una empresa" (Kotler, P., & Keller, K. L., 2013).

Existe una multitud de metodologías de análisis utilizadas en investigación de mercado, dentro de las cuales se destaca el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) y el benchmarking:

- i. Análisis FODA: es una herramienta de estudio de una organización, proyecto o persona que se encarga de analizar tanto las características internas (Fortalezas y Debilidades) como características externas a ellas (Amenazas y Oportunidades), con el objetivo de conocer la situación real en la que se encuentre una organización (H. Ballesteros, J. Verde, M. Costabel, I. Dutra, D. Rundie, F. Cavaleri, L. Bazán, 2010).



Ilustración 8. Estructura del FODA. (Fuente: elaboración propia)

- ii. Benchmarking: corresponde a un “estudio comparativo en áreas o sectores de empresas competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización” (J. Boxwell, V. Rubiera, B. McShane, R. Zaratiegui, 1995). Esta práctica también es utilizada dentro de las mismas organizaciones a modo de estudio comparativo interno.

4.5. Análisis del punto de equilibrio

Formalmente corresponde a un análisis que busca identificar el nivel de actividad que debe lograr una empresa para cubrir exactamente sus gastos (H. Gutiérrez, L. Dalsted, 1990). Este mismo concepto puede extrapolarse a procesos específicos, identificando los beneficios y costos asociados al proceso, para luego calcular el punto de equilibrio. La siguiente expresión resume la condición a cumplirse para identificar este punto:

$$\text{Punto de equilibrio: } \text{Beneficios} - \text{costos} = 0$$

4.6. Indicadores

Los indicadores son herramientas utilizadas para medir y evaluar una situación actual respecto a un objetivo y/o meta específica, estos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

Raymond Bauer (1966) le atribuye la siguiente definición: “Los indicadores sociales (...) son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto”.

4.7. Índice de rotación de personal

Según Castillo (2006), el índice de rotación de personal (IRP) “está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo”. Este índice se expresa de forma porcentual en base a la siguiente expresión:

$$IRP_t: \frac{\frac{(C_t + D_t)}{2} \cdot 100}{\frac{(T_{ti} + T_{tf})}{2}}$$

Donde:

- IRP_t : índice de rotación de personal del periodo t, medido de forma porcentual.
- C_t : cantidad de personal contratado durante el periodo t
- D_t : cantidad de personal desvinculado durante el periodo t
- T_{ti} : número de trabajadores al comienzo del periodo t
- T_{tf} : número de trabajadores al final del periodo t

4.8. Modelos de crecimiento de empresas

Existe una multitud de estudios que se han preocupado de analizar los factores de crecimiento de las empresas con el objetivo de identificar las razones de por qué hay empresas que crecen y otras que no, como también el encontrar diferencias, similitudes y otros factores que permitan generar modelos explicativos sobre sus comportamientos, entre otras razones.

Sin embargo, aun cuando existe una cantidad significativa de estudios e interés al respecto es que no se ha podido llegar a resultados satisfactorios que permitan modelar estos comportamientos de forma única y general para todos los tipos de empresas.

Dicho esto, existen ciertos estudios y modelos que han adquirido cierto nivel de aceptación entre los investigadores y asociados, los cuales han asentado las bases de trabajo para estudios futuros, entre otros.

Uno de estos estudios corresponde al realizado por Lewis y Churchill en 1983, a través del cual formularon el modelo de las 5 etapas de crecimiento de empresas pequeñas.

4.8.1. Modelo de las 5 etapas de crecimiento de una empresa pequeña

Este modelo propone que el crecimiento de una empresa pequeña experimenta un comportamiento que se asemeja a un ciclo de vida biológico, el cual se puede dividir por medio de 5 etapas clave: existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos (Churchill & Lewis, 1983).

Etapa I: Existencia:

Corresponde a todas las ideas de negocio y negocios en estado de génesis (comenzando a crearse y ejecutarse). La viabilidad del negocio aún es incierta y requiere de una mayor validación de mercado. En particular se identifica una alta incertidumbre sobre el interés del mercado sobre el producto y/o servicio entregado, como también las condiciones de este (precio, canales de distribución, propuesta de valor, entre otros).

Etapa II: Supervivencia:

Esta etapa involucra negocios que ya presentan una validación de su modelo de negocios (con clientes y ventas efectivas) pero que aún presentan pérdidas debido a un desbalance entre los ingresos y los costos, flujo de clientes insuficiente, o bien se encuentran en estados insolventes financieramente (riesgo de quiebra). En particular los problemas principales involucran la generación de suficientes ingresos y liquidez para cubrir sus costos y mantenerse a flote, como también el obtener suficiente flujo de caja para financiar el crecimiento necesario para obtener utilidades de manera sustentable, entre otras prioridades.

Etapa III: Éxito:

Esta etapa involucra negocios que ya presentan solvencia económica y generan un cierto nivel de utilidades que permite sustentar en cierta medida la operación continua de esta, presentando ya un tamaño y penetración de mercado suficiente para “asegurar” el éxito económico en el corto y mediano plazo.

Esta etapa generalmente involucra negocios que han alcanzado un tamaño suficiente en que es necesario delegar a administradores ciertas responsabilidades de los dueños. Generalmente se tienen ya los primeros trabajadores y existen ciertos sistemas básicos ya sea referentes a finanzas, marketing y/o producción. El negocio en esta etapa puede soportar la transición de los roles de los socios desde un punto de vista prioritariamente operacional a un foco mayoritariamente estratégico y táctico.

Etapa IV: Despegue (o crecimiento)

Esta etapa involucra a un negocio en etapa de crecimiento y expansión sustancial, en el cual los problemas prioritarios corresponden a como crecer rápidamente y como financiar ese crecimiento. La delegación de tareas y mantención y captación de financiamiento se tornan aspectos cruciales.

Etapa V: Madurez de recursos

En este caso se habla de negocios que ya han pasado por un alto crecimiento y han alcanzado una etapa de madurez, tienden a presentar ya sistemas desarrollados y un alto nivel de delegación de tareas.

4.8.2. Modelos de ciclo de vida de un negocio

Los modelos de ciclo de vida de un negocio son un conjunto de modelos que postulan que cada empresa (u organización) experimenta un progreso que puede ser caracterizado en diversas etapas (o fases) distintivas, pero compartidas entre empresas.

Existe una amplia variedad de modelos distintos por lo que no existe un modelo único, sin embargo, estos modelos generalmente comparten 5 etapas de progreso: lanzamiento (o existencia), crecimiento, sacudida, madurez y declive (Corporate Finance Institute, 2020).

- 4.8.2.1. **Fase de lanzamiento o existencia:** la cual comprende la fase de inicio de las actividades de un negocio u organización.
- 4.8.2.2. **Fase de alto crecimiento:** la cual corresponde a la fase en que el negocio experimenta un crecimiento acelerado de las ventas.
- 4.8.2.3. **Fase de crecimiento moderado o sacudida:** fase que representa una disminución considerable del crecimiento, usualmente debido a que se acerca una saturación del mercado o por competencia entrante. Aun cuando las ventas siguen incrementándose las utilidades comienzan a decrecer, esto generalmente debido a que se requiere un mayor esfuerzo para incrementar las ventas (ya sea por mayor competencia, saturación de mercado u otros factores)
- 4.8.2.4. **Fase de madurez:** esta fase se identifica por el comienzo de un decrecimiento, aunque lento, de las ventas. Igualmente es el caso de las utilidades, las cuales comienzan a decrecer. Los negocios en esta fase tienden a encontrarse en mercados saturados o maduros.
- 4.8.2.5. **Fase de declive:** en esta fase se experimenta un descenso tanto de las ventas y utilidades como también del flujo de caja. Los negocios en esta fase tienden a ser aquellos que no han logrado adaptarse a los cambios del mercado, perdiendo su ventaja competitiva. De no mejorar la situación eventualmente tendrán que salir del mercado.

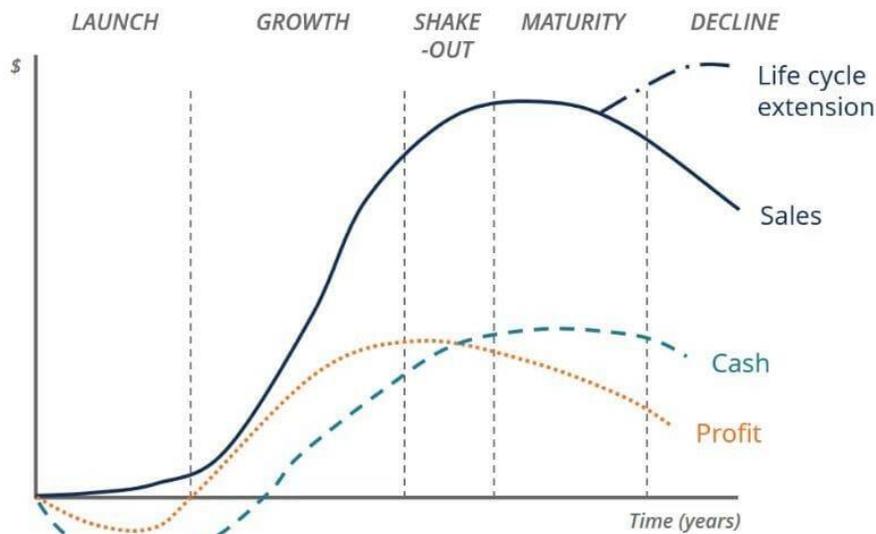


Ilustración 9. Ciclo de vida de un negocio. (Corporate Finance Institute, 2020)

4.9. Utilidades y flujo de caja

Las utilidades corresponden al remanente de sustraer los costos de una empresa de sus ingresos por venta. Generalmente se dice que una empresa tiene utilidades si es que el resultado de esta sustracción corresponde a un valor positivo.

Por otro lado, el flujo de caja se refiere al dinero en efectivo (“liquido”) que tiene un negocio (u organización) en un momento dado, esto como resultado del dinero entrante y saliente durante dicho periodo (Rosemary Carlson, 2020).

4.10. Índice Mensual de Actividad Económica (IMACEC)

El IMACEC corresponde a “una estimación que resume la actividad de los distintos sectores de la economía en un determinado mes, a precios del año anterior, su variación interanual constituye una aproximación de la evolución del PIB” (Banco Central de Chile, 2020). Los sectores económicos considerados en el IMACEC se adjuntan en el anexo O.

4.11. Escala de Likert

La escala de Likert corresponde a “instrumentos psicosomáticos donde el encuestado debe indicar acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional” (Betram, 2013).

4.12. Negocio estacional

Un negocio estacional corresponde a “aquellos negocios cuya actividad profesional se reduce a un marco temporal concreto cada ejercicio fiscal” (Ramon y Asociados, 2018). Dado lo anterior es que estos negocios se caracterizan por poseer temporadas “altas” (donde obtienen todos o la mayoría de sus ingresos) y temporadas “bajas” (donde obtienen considerablemente menores ingresos, o no obtienen nada).

4.13. Business Process Model and Notation (BPMN)

Corresponde a una notación gráfica estandarizada que permite modelar procesos de servicio, permitiendo especificar los distintos componentes del servicio tales como tareas asignadas, actores responsables y condiciones de flujo dentro del proceso.

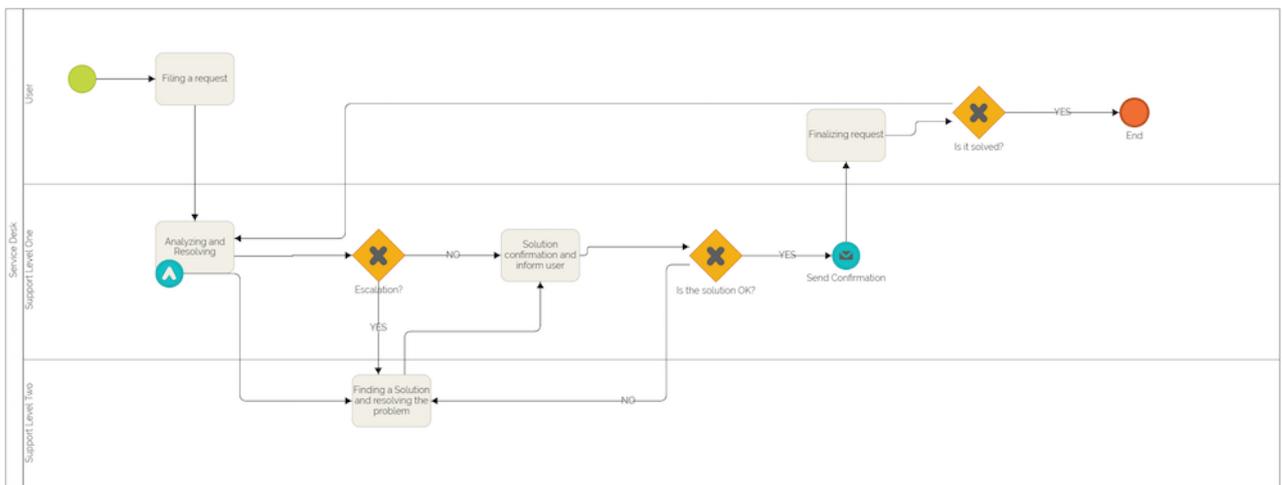


Ilustración 10. Ejemplo de modelamiento BPMN. (José Pacheco, 2018)

4.14. Tasa de crecimiento de ventas dentro de un periodo

La tasa de crecimiento de ventas (dentro de un periodo) de un negocio indica la variación de ventas que ha tenido este comparado con el periodo anterior (año generalmente), calculado según la siguiente fórmula (Michael Marz, 2019):

$$\frac{(Ventas_{periodo\ t} - Ventas_{periodo\ t-1})}{Ventas_{periodo\ t-1}} \cdot 100$$

Donde $Ventas_{periodo t}$ corresponde a la suma de todas las ventas realizadas en el periodo t .

4.15. Plan de marketing

Un plan de marketing, o también denominado plan de comercialización, “es un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado” (Kotler, P., & Keller, K. L., 2013).

El contenido de los planes de marketing varia de empresa a empresa, pero de forma general estos tienden a contener las siguientes secciones (Kotler, P., & Keller, K. L., 2013):

- 4.15.1. **Resumen ejecutivo:** descripción de las metas y recomendaciones principales.
- 4.15.2. **Análisis de la situación:** esta sección expresa antecedentes relevantes tanto internos como externos a la organización.
- 4.15.3. **Estrategia de marketing:** se establece la misión, metas de marketing y financieras, las necesidades que la oferta busca satisfacer y el posicionamiento buscado.
- 4.15.4. **Proyecciones financieras:** generalmente involucra un pronóstico de ventas y gastos, como también análisis del punto de equilibrio, entre otros.
- 4.15.5. **Controles de la implementación:** especifica los controles requeridos para supervisar y regular la implementación del plan formulado.

4.16. Mezcla de marketing para servicios

La mezcla de marketing (del inglés “marketing mix”) corresponde a “un conjunto de acciones o tácticas que una compañía utiliza para promover su marca o producto en un mercado” (The Economic Times, 2020). Una mezcla de marketing típica involucra a las “4p” del marketing de productos: precio, producto, promoción y plaza. Sin embargo, al paso del tiempo se ha evidenciado una insuficiencia de esta mezcla, sobre todo en lo referente a servicios como producto, ante lo cual han surgido nuevos aspectos a

considerar, tales como las personas, procesos y evidencia física (Hitesh Bhasin, 2019), entre otros.

Las “7p” consideradas en el presente trabajo corresponden a las siguientes:

- 4.16.1. **Precio:** se refiere al precio del producto o servicio.
- 4.16.2. **Producto:** se refiere a lo que se vende (un servicio en este caso).
- 4.16.3. **Promoción:** se refiere a todas las actividades que se realizan para dar a conocer y promover el producto hacia los clientes y usuarios.
- 4.16.4. **Plaza:** se refiere al punto de venta y/o canales de distribución del producto o servicio. En el caso de los servicios se refiere a donde estará ubicado el servicio.
- 4.16.5. **Personas:** se refiere a todos los actores involucrados durante la entrega de un producto o servicio. Esto incluye a personal del negocio, clientes y otros usuarios involucrados con el servicio.
- 4.16.6. **Procesos:** se refiere a la forma en que se entrega el servicio hacia los clientes y usuarios.
- 4.16.7. **Evidencia física:** dada la intangibilidad innata de los servicios es que se tiende a incorporar diversos elementos tangibles que ayudan a complementar y/o diferenciar el servicio entregado, siendo esta la evidencia física.



Ilustración 11. Mix de marketing de servicios. (Hitesh Bhasin, 2019)

5. METODOLOGÍA

La metodología utilizada se presenta en base a cada objetivo específico que debe cumplir el presente trabajo de memoria, especificándose los detalles a continuación:

5.1. Objetivo específico N°1

“Levantar y analizar información respecto a los procesos y actores involucrados, organizaciones similares, tanto nacionales como internacionales, y estudios e información bibliográfica relevante”

Metodología

La metodología utilizada para el levantamiento de información del presente proyecto corresponde principalmente a entrevistas semi estructuradas, extracción de datos de Neoserra y levantamiento de información a través de internet y otras fuentes relevantes.

El proceso de entrevista involucra a los distintos actores potencialmente involucrados en los procesos a rediseñar: clientes y potenciales candidatos, asesores, coordinadores y asistentes ejecutivos, entre otros.

Una vez levantada la información se procede a ordenar y analizar la información, para lo cual se utilizan diversas herramientas y técnicas, siendo la principal un benchmarking interno.

Para el análisis de los datos provenientes de Neoserra se utiliza Python y Excel, generando gráficos y análisis que puedan ser relevantes para el presente trabajo.

5.2. Objetivo específico N°2

“Rediseñar el modelo de negocios actual de los Centros de Negocios de Construyendo Mis Sueños”

Metodología

Una vez procesada esta información es que se rediseña el modelo de negocios. Para este rediseño se utiliza información proveniente del levantamiento y análisis de información anterior, como también se levanta nueva información (a través de entrevistas y estudio bibliográfico), la cual permita generar un rediseño relevante para la organización. Más aun, el proceso de rediseño considera instancias de validación e iteración (a través de entrevistas e instancias similares), las cuales tienen por objetivo el ajustar y/o modificar el rediseño de modo de generar una propuesta que sea acorde a las necesidades de la organización.

5.3. Objetivo específico N°3

“Diseñar un plan de marketing asociado al nuevo modelo”

Metodología

Una vez estructurado el rediseño es que se procede a diseñar un plan de marketing que permita abordar la nueva estrategia de marketing asociada al rediseño, para esto primero se realiza un análisis interno y externo a través de la matriz FODA y un análisis de la competencia. Las conclusiones de este análisis, complementados por el análisis previo al rediseño, permiten identificar los lineamientos necesarios que debe seguir la organización.

Una vez realizado lo anterior es que se realiza la especificación de los objetivos del plan de marketing, para luego proceder a estructurar las estrategias de la mezcla de marketing asociada, siendo estas estrategias justificadas en base al análisis realizado. Finalmente, se procede a la definición de un plan de implementación que permita abordar los objetivos fijados.

5.4. Objetivo específico N°4

“Evaluar el impacto económico de la propuesta”

Metodología

Se evaluará el potencial impacto económico de la propuesta, primero calculando los costos y beneficios asociados a la propuesta, para luego calcular los flujos de ingreso según distintos niveles de servicio potenciales, como también calcular el punto de equilibrio asociado. Con esta información se calcula los resultados anuales acumulados en base a los distintos casos planteados.

Para el cálculo de estos valores se utiliza tanto información proveniente de la organización como también información relevante encontrada en la web.

6. ALCANCES

El presente trabajo tiene el objetivo de generar una propuesta de rediseño de modelo de negocio de los CDN de CMS y, por lo tanto, su alcance involucra a los cuatro CDN de CMS (tanto equipo como clientes).

Dado el objetivo es que los procesos abordados corresponden a los de selección y categorización de clientes, como también al proceso de prestación de servicios hacia ellos. Dicho lo anterior, los actores abordados comprenden a los actores que actúan en cada uno de estos procesos, siendo estos los siguientes:

- Clientes y potenciales clientes: MIPE y negocios no formalizados
- Asesores y coordinadores de los CDN
- Asistentes Ejecutivos de los CDN

Respecto del pack de servicios a generar, dado que los servicios prestados involucran abordar temáticas que ya se ven en el día a día (ya sea a través de asesorías o capacitaciones) es que no se espera crear nuevos servicios, sino más bien el redistribuir el portafolio de servicios que ya prestan los CDN de CMS. Igualmente, dada la naturaleza del servicio de asesoría prestado, el cual abarca un amplio espectro de temas dependiendo de cada cliente, es que se refiere y trata a los servicios prestados como “temáticas” de asesoría. Esto es importante de aclarar pues la profundidad y forma de ejecutar la asesoría en cada temática depende del asesor mismo, detalles que se escapan del alcance del presente trabajo dada su alta especificidad y situacionalidad.

Respecto a alcances del mercado, se investigarán organizaciones, tanto nacionales como internacionales, que presten servicios de asesoramiento, capacitación u otros servicios similares que estén enfocados en potenciar el crecimiento de MIPES y negocios no formalizados.

El levantamiento de información comprende, entre otros, de entrevistas a los distintos actores abordados. Sin embargo, considerando la característica de las entrevistas, como también de la situación nacional, es que no se espera obtener una cantidad de datos que permita resultados estadísticamente significativos.

Respecto a la información disponible en Neoserra, el trabajo considera la utilización de información correspondiente a características socioeconómicas de los usuarios de los

CDN de CMS junto con sus resultados de asesoramiento y crecimiento. Esta información presenta graves falencias tanto por el sistema mismo como también por falencias en el ingreso de datos, pero puede facilitar un acercamiento a la identificación de segmentos de clientes específicos.

7. ANÁLISIS DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

7.1. Entrevistas

Se entrevista a un total de 21 actores, de las cuales 2 son clientes, 6 son potenciales clientes (emprendedores y PYMES), 3 son asistentes ejecutivos y 10 son asesores (4 de Estación Central y 2 de cada uno de los otros CDN de CMS).

7.1.1 Resultados de entrevistas a clientes y potenciales clientes

De la entrevista a clientes y potenciales clientes se identifica una falta de capacitaciones diseñadas para nivelar conocimientos básicos respecto a herramientas computacionales (tales como la utilización de correos, Excel y otras herramientas) y marketing digital. Esto se constata al verificar los calendarios de capacitaciones (CMS, 2019), los cuales tienden a incluir capacitaciones que asumen que los usuarios ya conocen los aspectos “básicos” de computación (utilización de correos, qué es Excel y para qué sirve, entre otros).

Por otro lado, a través de estas entrevistas se identifican otras necesidades, siendo estas las siguientes:

- a) Puntos de venta: se declara como necesario la generación de más puntos de venta para sus clientes, como también se identificaron algunas molestias provenientes de la inhabilidad de asistir a ferias de otros CDN, a las cuales se les denegaba la asistencia dado que pertenecían a otros CDN, lo que saca a relucir la necesidad de integrar de mayor forma la red de centros de SERCOTEC.
- b) Redes de contacto y listado de empresas: se identifica una oportunidad referente al uso de los clientes de cada CDN para formar una comunidad interconectada, la cual pueda apoyarse mutuamente ya sea a través del intercambio de experiencias, mejores prácticas, como también el intercambio de servicios entre clientes, entre otros.

- c) Apoyo psicológico durante la asesoría: este fue un aspecto declarado como relevante e importante durante el proceso de asesoramiento, percibiéndose este como un valor agregado del servicio de asesorías entregado.

En general, las entrevistas realizadas permiten identificar que se percibe un alto nivel de satisfacción respecto al servicio entregado por los CDN, pero al mismo tiempo se identifica que existe un desconocimiento del operador CMS, lo que es razonable al considerar que no existe ningún tipo de promoción de la marca CMS en ninguno de sus CDN, lo que propicia a este desconocimiento de la marca.

7.1.2 Resultados de entrevistas a asesores y asistentes ejecutivos

En este caso, se evidencia una marcada falta de consenso en la forma de asesorar entre los distintos asesores, como también en la forma de seleccionar candidatos, proceso realizado por los asistentes ejecutivos.

7.1.2.1 Respecto a la selección de nuevos clientes

En este ámbito se busca identificar características que diferencien a candidatos con alto potencial de generar impacto con aquellos con bajo potencial de generar impacto, como también el identificar características clave al momento de seleccionar qué clientes deben ser asesorados y cuáles no.

Cabe mencionar que esta temática se abordó tanto con asistentes ejecutivos como con asesores, aun cuando los asesores no son los encargados de este proceso.

Es por medio de estas entrevistas que se evidencia que los factores principales y más preponderantes identificados corresponden a la actitud del cliente y si el negocio ha tenido ventas o no, las cuales fueron mencionadas por el 69% de los entrevistados (13).

En referencia a la actitud del cliente, esta no se identifica con matices claros, pero una característica recurrentemente mencionada se refiere a tener alta persistencia y constancia, habilidades blandas desarrolladas (sobre todo de venta), alto grado de compromiso con el negocio propio (qué esté en él a tiempo completo y no como un hobby realizado en paralelo a otro trabajo), como también a las motivaciones del candidato por emprender. Se identifica que los candidatos que buscan emprender principalmente debido a un desempleo no son atractivos,

mientras que los que emprenden por una oportunidad identificada y/o idea propia sí lo son.

Respecto a las ventas que ha tenido un negocio, se identifica que un negocio que ha tenido ventas (clientes) y/o financiamiento indica un cierto nivel de validación de su modelo de negocios. Lo anterior demuestra que hay personas dispuestas a comprar el producto y/o servicio ofrecido, lo cual es una característica atractiva e importante al momento de seleccionar un candidato como cliente.

Al momento de seleccionar candidatos se le cobra bajo nivel de importancia a características más específicas del negocio tales como número de trabajadores o industria. Solo en algunos casos (23% de los entrevistados) es que se declara una preferencia por cierto tipo de negocios, tales como negocios relacionados a servicios y manufactura por sobre los negocios de comercio, pero se declara más como una preferencia que como una condición necesaria.

Otros aspectos que salen a relucir al momento de una potencial selección corresponden al grado de estructura que tiene el negocio del candidato (46%) y la necesidad (y/o intención) de formalizarse en caso de ser emprendedor (23%). En particular, un negocio que evidencie una falta de estructura se reconoce como menos preferible de asesorar inmediatamente, privilegiando el servicio de capacitación en ese caso. Una herramienta propuesta (por un asesor) para la evaluación de este primer punto corresponde a un análisis FODA, en base al cual se propone que un candidato que pueda responderlo de forma satisfactoria evidenciaría el grado de estructura básico para ser asesorado.

Por otro lado, se identifica una relevancia considerable del segundo punto, aun cuando el aspecto mencionado presente una baja frecuencia. Esto pues un cliente que no tenga necesidad ni intención de formalizarse no generará resultados medibles ni verificables, lo que imposibilita su ingreso a Neoserra, efectivamente denegando la incorporación de potenciales impactos en el cálculo de los indicadores de rendimiento requerido por SERCOTEC.

7.1.2.2 Respecto a la clasificación (segmentación) de clientes

En general los asesores validan la necesidad de profundizar la segmentación actual, la cual no resulta ser de utilidad al momento de aplicar estrategias de prestación de servicios.

En este caso existen declaraciones conflictivas entre sí. En algunas ocasiones se identifica al nivel de ventas y número de trabajadores como una potencial

característica para segmentar, mientras que otros asesores niegan este factor, atribuyéndole mayor importancia a otras características tales como estructura del negocio, y otros.

Igualmente existen opiniones divididas al momento de evaluar a la industria como factor de segmentación. En general se concluye que la industria no es un factor necesariamente relevante al momento de clasificar un cliente, pues se identifica que la industria no es significativamente influyente en si un cliente puede tener impacto o no. Sin embargo, donde existe mayor consenso corresponde a la idea de que la industria influye en la profundidad potencial del impacto de un negocio, pero no se reconoce a este factor como suficiente para segmentar.

Un hallazgo relevante que surge de algunas entrevistas (aunque no aceptado por todos) comprende la idea de segmentar en base a una potencial etapa en la que se encuentre un negocio, lo cual no es necesariamente dependiente de la industria, nivel de ventas ni estructura del negocio, entre otros.

7.1.2.3 Otros hallazgos

En particular destaca la recurrente opinión que pone en duda la existencia de clientes N3 en Chile, clasificación que comúnmente se asocia con empresas tecnológicas de alto crecimiento, las cuales presentan baja frecuencia en Chile. La recurrencia en estas declaraciones hace cuestionar la relevancia de la clasificación N3 requerida por SERCOTEC.

Finalmente, se evidencia una falta de estándar al momento de controlar la “calidad” de servicio percibida por los clientes (y/o satisfacción de estos), esto pues no se definen indicadores de satisfacción a nivel organizacional (que cubra a todos los centros), sino que cada CDN ha definido su propio indicador de satisfacción a seguir, esto por motivos de desempeño interno.

7.2. Análisis de organizaciones similares y/o relevantes

Con la finalidad de identificar criterios y/o prácticas relevantes para abordar el objetivo propuesto en el presente trabajo es que se investiga y analiza diversas organizaciones, tanto nacionales como internacionales.

7.2.1 Organismos y programas internacionales

Primero destaca Endeavor, organización de alcance internacional (con presencia en Chile) que busca emprendedores de alto impacto para potenciar sus negocios. Dentro de sus condiciones de selección se establece la necesidad de que el cliente esté tiempo completo en la empresa, que esta proyecte ventas anuales de al menos 3 millones de dólares, que presente un modelo escalable y tenga una ventaja competitiva sostenible, entre otros (ENDEAVOR, 2020).

En este caso se identifica que su definición de cliente de alto impacto requiere de características que se escapan de la realidad de los CDN. Principalmente lo referente al nivel de ventas proyectado. Sin embargo, se repite la idea de un cliente comprometido con su negocio, reforzando lo identificado en el análisis de la sección previa.

Por otro lado, se destaca el programa de Aston para el crecimiento de empresas pequeñas. En este caso el programa espera que los beneficiados tengan un negocio que haya estado en la bolsa de comercio por al menos 12 meses, que tenga al menos un empleado (el cual puede ser el fundador), que no haya recibido un apoyo estatal de más de 200.000 euros (\$186.588.418 clp) y que dispongan de un alto compromiso y disposición de tiempo para hacer uso de las oportunidades que se entregarán. Igualmente, el programa declara que el programa es adecuado para negocios en etapas iniciales que presenten un potencial de crecimiento identificable (Aston Business School, 2020).

En este programa destaca la necesidad de presentar un tiempo en la bolsa, lo cual puede asociarse con haber estado funcionando por un tiempo considerable y tener ya una cierta estructura definida. También destaca la mención de alto compromiso y disposición de tiempo, lo cual coincide con los resultados del análisis previo. Por último, se hace alusión a empresas en “etapas” tempranas, lo cual le da más fundamento a la idea de las etapas anteriormente identificada.

Por último, destaca la estadounidense SCORE, la cual es una organización sin fines de lucro que se dedica a ayudar a negocios pequeños a crecer y alcanzar sus metas. Imparte servicios gratuitos de mentoría, seminarios (y cursos), presenta una librería online y organiza eventos locales pertinentes para las pequeñas empresas.

Aquí se destaca su servicio de mentoría, el cual se basa en un servicio especializado según el tipo de problema del cliente, lo cual entrega indicios de su modelo de negocio, el cual potencialmente aborde la segmentación en base a las problemáticas y necesidades de cada cliente. Sin embargo, es relevante mencionar que sus servicios se han prestado a través de más de 10.000 voluntarios expertos, permitiendo esta especificación del servicio (SCORE, 2020).

En contraste, los CDN de CMS son todos de tamaño mediano, lo que reduce la cantidad de asesores disponibles a 5 (al contar al coordinador), lo que puede dificultar una alta especialización dada la baja cantidad de personal para asesorar a los clientes, entre otras razones.

7.2.2. Otros Centros de Negocios

En términos nacionales, a través de la entrevista a algunos asesores se obtuvo información relevante respecto a una segmentación propia realizada en un CDN externo, el cual segmenta a los clientes N1 en base a dos niveles de desarrollo de la idea de negocio (cliente sin idea clara y cliente con idea preconcebida) y un nivel que incluye a los clientes que ya quieren formalizarse. A los clientes N2 los clasifican en base a si tienen ventas o no tienen ventas.

En este caso se identifica una necesidad de identificar el grado de estructura y/o desarrollo del negocio, como también identificar qué tan validado está el negocio (sin ventas o con ventas).

Un enfoque distinto se identifica en el caso de otro CDN externo, información identificada a través de otro asesor, y tiene que ver con captar y generar asesores que presenten un alto nivel de marketing personal (reconocimiento), de modo de atraer clientes específicos en base a este reconocimiento mismo.

Si bien es un enfoque válido, este modelo no toma en consideración la dificultad en captar y/o generar asesores con “alto reconocimiento”, lo cual toma esfuerzos considerables en términos de incentivos, como tampoco considera que este enfoque no potencia el aprendizaje organizacional, sino que lo fragmenta aún más (dada la individualidad del mismo).

Complementando lo anterior, este enfoque no resuelve el problema de dependencia en los asesores (por parte de los CDN de CMS), sino que más bien lo incrementa, ya que esto implica el aumentar considerablemente los incentivos de retención de asesores y confiar plenamente en que los asesores cumplirán sus metas, generando impactos negativos considerables en caso de que los asesores renuncien al CDN.

7.3. Análisis bibliográfico

En este caso se identificó una gran cantidad de estudios referentes a características de empresas en crecimiento, determinantes y causantes, entre otros. Sin embargo, aun cuando existe una gran cantidad de investigación no se ha llegado a resultados generales y concluyentes que identifiquen la causa de crecimiento de las organizaciones.

En particular en la bibliografía analizada se tiende a destacar tres ámbitos al momento de estudiar el crecimiento de start-ups y empresas pequeñas (como también grandes):

- i. Características referentes al emprendedor: nivel de conocimientos, grado de ambición y objetivos, capacidad de resiliencia y flexibilidad, nivel de deudas, entre otros.
- ii. Características referentes al negocio mismo: tamaño de la empresa, producto o servicio entregado, industria, canales de venta, segmento de clientes, entre otros.
- iii. Características referentes al ecosistema: instrumentos de financiamiento, regulaciones, estado de la economía local e internacional, nivel de competencia, mercado potencial, entre otros.

Diversos estudios plantean que los factores que afectan el crecimiento de una empresa corresponden a una combinación de estos tres ámbitos. Sin embargo, no existe un consenso generalizado sobre cuáles son los factores más y menos importantes en el crecimiento, estos tienden a variar según país, industria y tipo de negocio, entre otros factores.

Aun cuando no existen consensos entre las características que definen el crecimiento, existe una multitud de modelos intentando explicar el comportamiento de las empresas en el tiempo, modelos que se basan en la premisa de que cada organización se desarrolla en base distintas etapas (o estados). Si bien no existe un único modelo universalmente aceptado, existen algunos modelos que han asentado las bases para futuros estudios, siendo uno de estos modelos el de las 5 etapas de crecimiento de una empresa pequeña.

Se destaca este modelo pues presenta una estructura característica que permite generar una clasificación clara que implique estrategias de prestación de servicio significativamente distintas por segmento, lo cual es una característica deseable para el presente proyecto.

Sin embargo, este modelo no está exento de críticas, dentro de las cuales destaca la falta de importancia que le atribuye el modelo a factores externos, como también el supuesto de que una empresa se desarrolla de forma secuencial en base a etapas discretas, lo cual no es necesariamente cierto pues existen estudios que evidencian que existen negocios que pueden saltarse etapas y retroceder en otras (J. Bessant, R. Adams, R. Phelps, 2007), como también existen otros que rechazan la idea de etapas discretas (Kazanjian, 1988). Dicho esto, una flexibilización de estos supuestos puede hacerse cargo de parte de estas críticas.

Otro potencial modelo evaluado corresponde al de las 5 fases de crecimiento de una organización creado por Larry E. Greiner en 1989, el cual asume que cada organización crece a través de 5 fases, cada una de ellas caracterizándose por un crecimiento de forma gradual (lo cual llama “evolución”) hasta alcanzar un punto de crisis (denominado “revolución”) el cual debe solucionarse para poder pasar a la siguiente fase.

En este caso, este modelo caracteriza cada fase dándole una importancia significativa al tamaño de la organización, muchas veces tomando supuestos aplicables a organizaciones con un número relevante de trabajadores, lo cual no tiende a ser el caso de la mayoría de los clientes de los CDN de CMS actualmente, ni tampoco del segmento objetivo establecido por SERCOTEC (empresas con ventas de hasta 25 mil UF anuales), restándole relevancia del proyecto actual.

7.4. Análisis cuantitativo

Del análisis de los datos obtenidos de la plataforma Neoserra se destacan ciertos resultados.

7.4.1. Por segmento de clientes

A inicios del año 2020 se evidencia que los clientes formalizados N2 son los que concentran la mayor parte de la cartera de clientes con un 72,3% (de un total de 3688 clientes), mientras que los clientes N3 (gacelas) representan solo un 0,8% de la cartera total (el equivalente a 28 clientes).

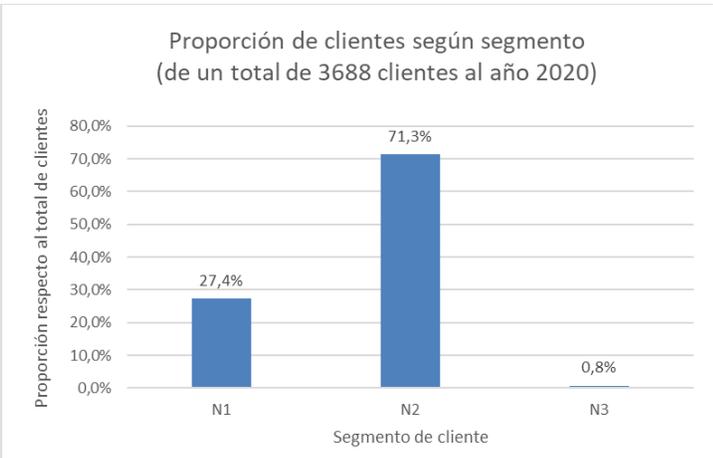


Ilustración 12. Proporción de clientes según segmento. (Elaboración propia)

7.4.2. Por tipo de empresa (símil a industria)

Primero, al graficar la tasa de impacto general⁵ de los clientes según tipo de empresa⁶, expuesto en la ilustración N°10, se observa una tasa promedio que ronda entre el 26% y el 36%, con algunos tipos de empresa que destacan tales como el de Servicios educacionales con un 42% (de un total de 57 clientes). Se evidencia que los tipos de empresa de Información, Gastronomía y Gestión de residuos presentan tasas sobre el promedio, pero presentan una baja cantidad de clientes, por lo que el resultado es menos confiable.

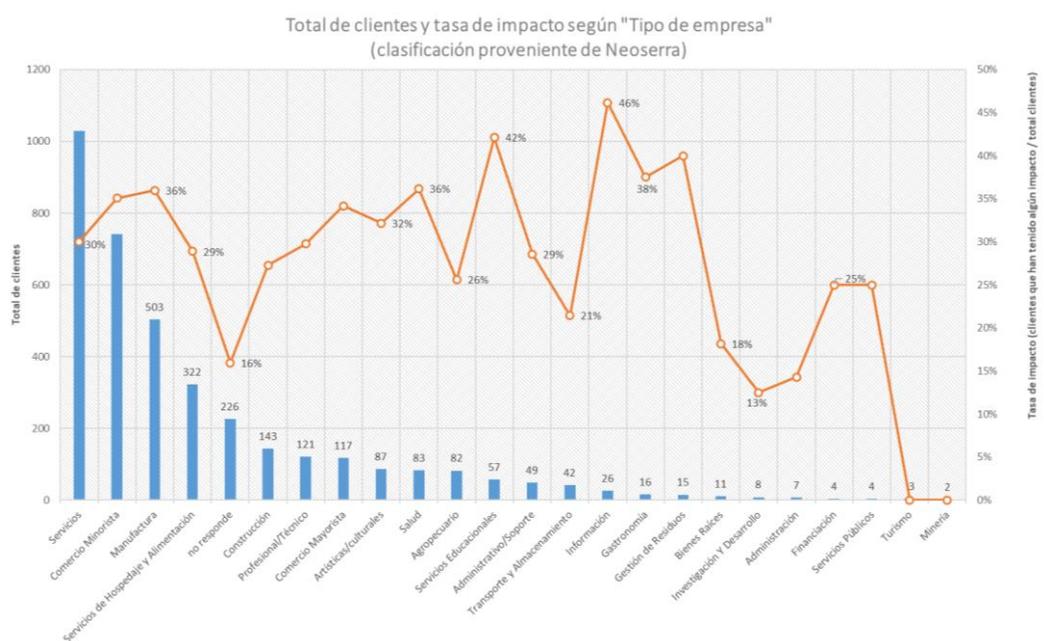


Ilustración 13. Gráfico correspondiente al total de clientes según tipo de empresa, junto con la tasa de impacto general asociada. (Fuente: Elaboración propia)

Por otro lado, considerando solo los tipos de empresa con alta cantidad de clientes, destaca la clasificación “no responde”, la cual presenta una tasa de impacto general del 16% (de un total de 226 clientes), ante lo cual sale a la luz la inquietud referente al por qué de esta clasificación, como también a las características generales de estos clientes.

Ahora bien, al analizar separando según tipo de impacto se observan otros resultados referentes al comportamiento de las tasas de impacto respectivas (según tipo de empresa). En este caso, la tasa de impacto en venta comporta de manera similar a la tasa de impacto general, pero se evidencian diferencias en las tasas de impacto en empleo y financiamiento (Anexo F, G y H adjunto en aquella sección).

⁵ Tasa calculada como: $\frac{N^{\circ} \text{ de clientes que han tenido algún impacto}}{\text{Total de clientes}}$

⁶ Clasificación en Neoserra que puede asociarse al giro económico principal del negocio del cliente

Al considerar que los 3 tipos de impacto son necesarios para los CDN es que se evidencia que una selección de clientes por industria puede no ser apropiada, ya que distintos tipos de empresa pueden abordar distintos tipos de impacto, todos necesarios la organización.

Por otro lado, al analizar la profundidad de crecimiento promedio (de los distintos tipos de impacto), según tipo de empresa, se ve que hay diferencias significativas entre los distintos tipos de clientes, lo cual se presenta en la ilustración N°14. Dicho esto, dado que la profundidad de crecimiento no es un factor relevante para SERCOTEC actualmente es que no se considera esta información como algo prioritario. A continuación, se presenta la profundidad de crecimiento promedio para el impacto en ventas según tipo de impacto, adjuntándose los otros dos gráficos (Anexo G y H).

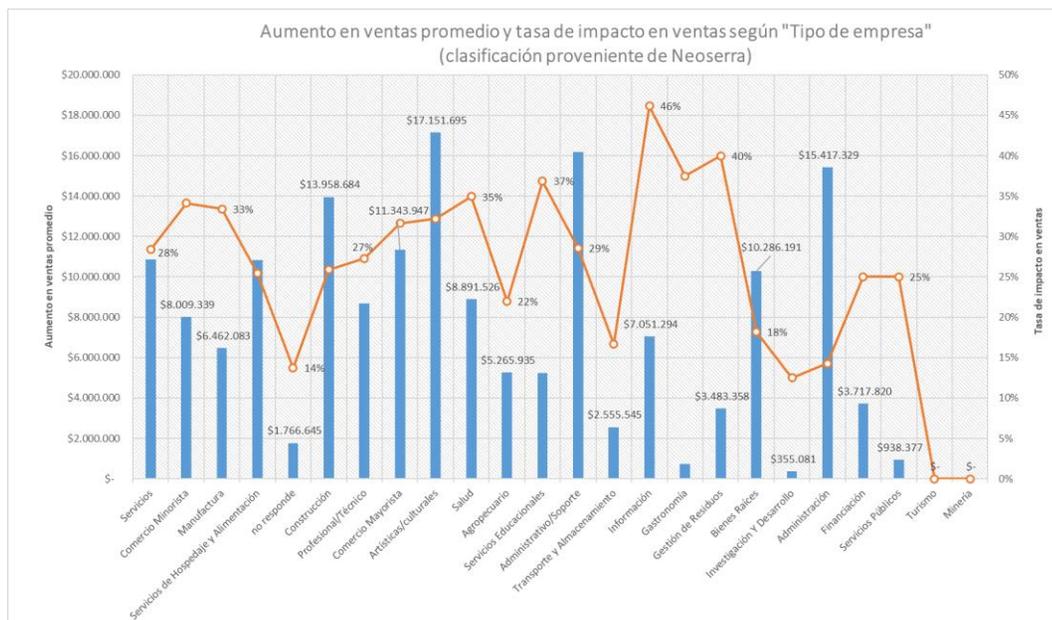


Ilustración 14. Gráfico correspondiente a la profundidad del crecimiento en ventas (promedio) según tipo de empresa, junto con la tasa de impacto en ventas asociada. (Fuente: Elaboración propia)

7.4.3. Por número de trabajadores

Por medio de la ilustración N° 15 se observa que la mayoría de los clientes (79,2%) de los CDN de CMS tienen negocios sin fuerza laboral salvo el empresario mismo. Por otro lado, sólo un 1,5% de estos negocios presenta más de 10 trabajadores, lo cual refleja la realidad de los clientes de los CDN de CMS.

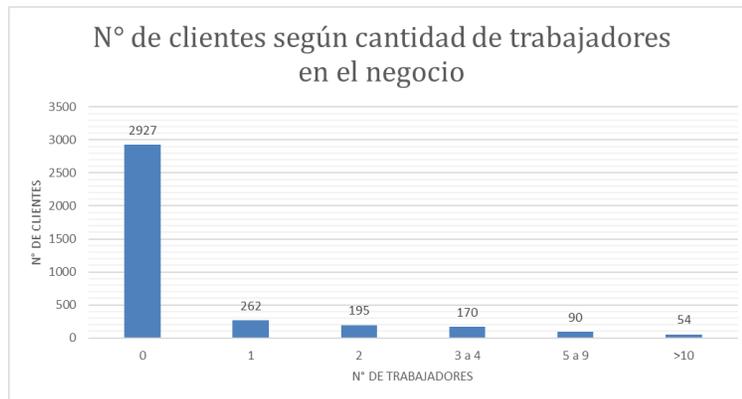


Ilustración 15. Número de clientes según número de trabajadores en el negocio. (Fuente: elaboración propia)

Conociendo esta información pierde relevancia una potencial segmentación en base a número de trabajadores, pues la mayoría de los clientes cumplirían el mismo criterio.

7.4.4. Por estatus inicial del cliente

El estatus inicial de un cliente se refiere al grado de antigüedad (o formalización) que tiene el negocio del mismo al momento de ingresar al CDN como asesorado.

Esta información se presenta en la ilustración N° 16, a través de la cual se observa que el 57,4% de los clientes ingresa ya sea como emprendedor o como empresa nueva (que lleve operando menos de 1 año). Esta información es relevante pues indica que una parte considerable de los nuevos clientes corresponde a aquellos con negocios nuevos y/o sin formalización, lo cual implica que en gran cantidad de casos deben ejecutarse estrategias enfocadas para negocios con baja estructura y/o madurez, entre otros.

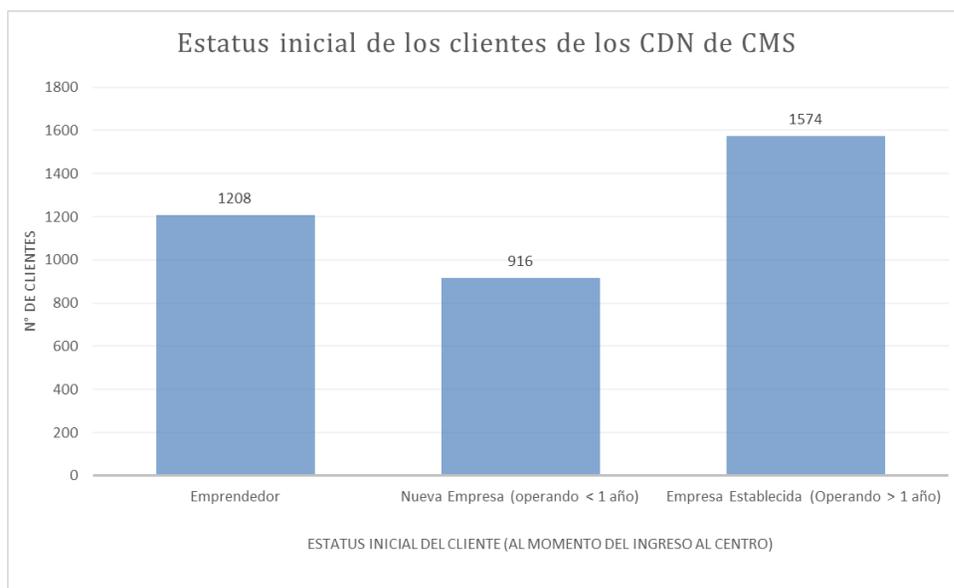


Ilustración 16. Estatus inicial de los clientes que han ingresado a los CDN de CMS. (Fuente: elaboración propia)

7.4.5. Por número de asesorías y cantidad de tiempo entre ellas

La ilustración N° 17 muestra el número de asesorías (promedio) acumuladas hasta el registro de cada impacto generado en un cliente (donde el impacto N° 1 corresponde al primero). Se observa que a la asesoría N° 6 ya se espera tener el primer impacto en un cliente. Si se considera que la duración promedio de una sesión de asesoría es de 1 hora, entonces se espera que a las 6 horas de asesoría se tenga el primer impacto (sin considerar tiempo de preparación previa del asesor).

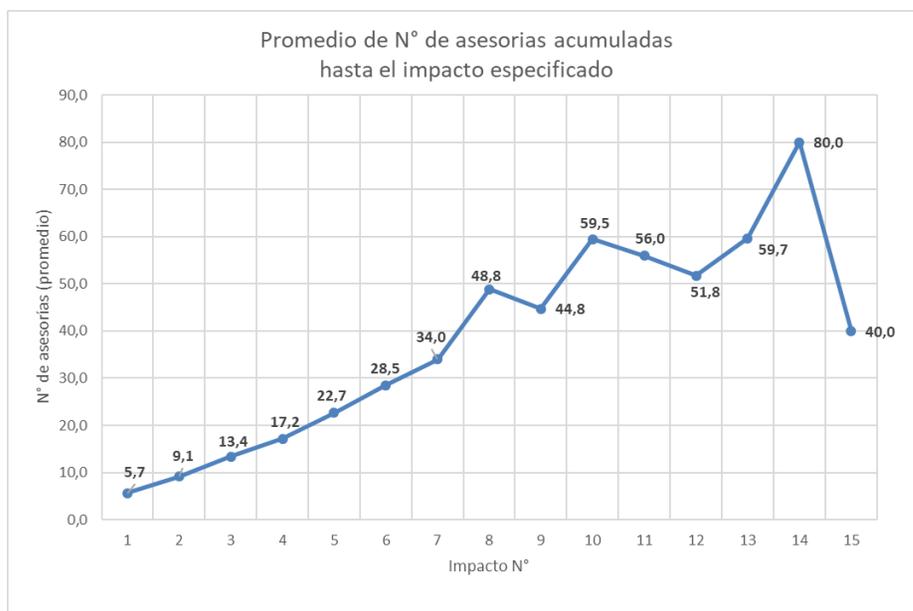


Ilustración 17. N° de asesorías acumuladas hasta el impacto respectivo. (Fuente: elaboración propia)

Ahora bien, al momento de analizar la distancia entre asesorías (medida en días), se observa un comportamiento creciente a través de los años (ilustración N° 18), destacando que para el año 2019 la cantidad de días (promedio) entre asesorías fue de 55.

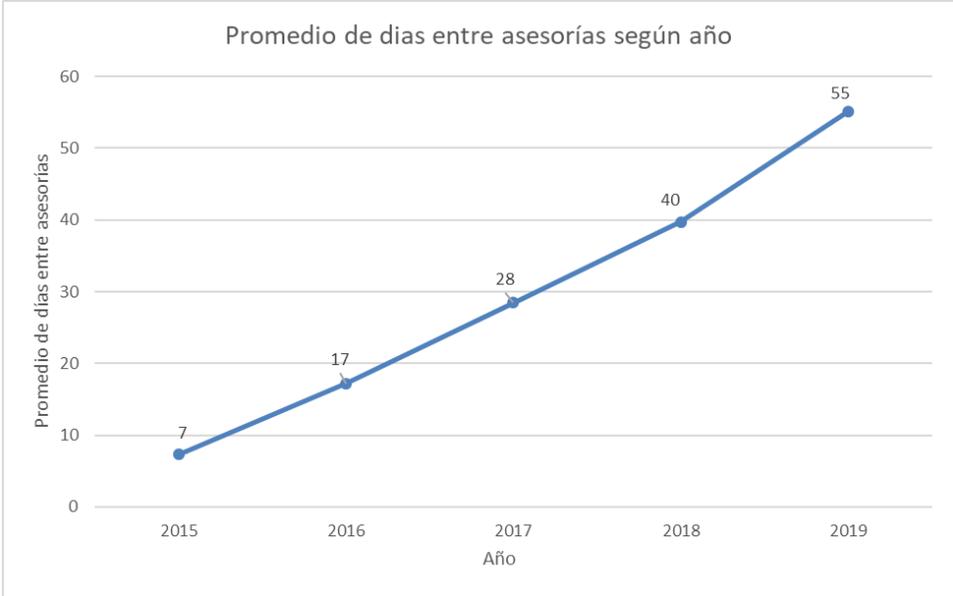


Ilustración 18. Promedio de días entre asesorías según año. (Fuente: elaboración propia)

Esta constante alza refleja las demandas cada vez más grandes sobre los asesores, principalmente sobre el número de clientes asesorados al año, lo cual inevitablemente genera que los asesores deban privilegiar el alcance de asesoría (en términos de cubrir un alto número de clientes) por sobre la profundidad de esta (en términos de frecuencia de asesoramiento).

Este comportamiento pone en riesgo la capacidad de retención de nuevos clientes, a los cuales se les debe entregar alto valor de forma temprana para fomentar su permanencia. Un cliente que no reconozca el valor proporcionado por el servicio de un CDN tendrá menores motivos para mantenerse en él.

Esto refuerza la necesidad de un sistema de apoyo para los asesores, que les permita aliviar la carga de servicios y asesoramientos generales en pos de poder profundizar su trabajo en cada asesoría, permitiendo resultados de manera más rápida y así generando mayores incentivos para la retención de cada cliente.

7.4.6. Por tiempo de asesoría acumulado para generar el primer impacto en un plan de trabajo

Tomando en cuenta la necesidad creciente de obtener resultados rápido es que se analiza el tiempo de asesoramiento acumulado (promedio) para generar los primeros impactos asociados a cada plan de trabajo.

Para esto primero es necesario establecer que los tiempos de asesoramiento de un cliente comprenden un tiempo de preparación del asesor (previo a la asesoría) y un tiempo de contacto con el cliente (donde se imparte la asesoría).

Establecido lo anterior, se exponen en la tabla N°10 los tiempos de asesoramiento acumulados (promedio) según asesor⁷ y años de trabajo del asesor en un CDN de CMS, ilustrando en esta sección los tiempos de asesoramiento agregados de preparación y contacto.

En base a esta información se extraen dos resultados principales:

- I. Existen diferencias significativas entre asesores, incluso dentro del mismo cargo (coordinador, asesor senior o junior), lo que evidencia una diferencia en las metodologías y estándares personales de trabajo (suponiendo clientes relativamente similares).

- II. Salvo algunos casos, se evidencia que, a medida que aumentan los años de trabajo del asesor en el CDN respectivo (lo cual se puede ligar a experiencia) tiende a disminuir la combinación de promedio y desviación estándar de los tiempos de asesoramientos acumulados respectivos. Esto puede indicar que algunos asesores logran establecer un estándar y/o metodología personal que les permite lograr mejores resultados en términos de tiempo de asesoramiento necesario (comparados a su rendimiento en el primer año).

⁷ Denotado con una sigla “D”, “S” o “J” dependiendo de si es un coordinador (director), asesor senior o asesor junior, respectivamente.

Tabla 10. Horas de asesoramiento (preparación y contacto) acumuladas hasta el 1er impacto de un plan de trabajo, donde un asesor “D”, “S” o “J” indica que es un Coordinador, Asesor Senior o Asesor Junior, respectivamente. (Fuente: elaboración propia)

Años de trabajo en un CDN de CMS	Horas de asesoría (preparación + contacto) acumuladas hasta 1er impacto de un plan de trabajo							
	Hasta 1 año		Entre 1 y 2 años		Más de 2 años		Total (Promedio)	
Asesor	Promedio	Desviación estándar	Promedio	Desviación estándar	Promedio	Desviación estándar	Promedio	Desviación estándar
D1	6,5	2,6	4,3	2,0			6,3	2,6
D2	16,3	20,8					16,3	20,8
D3	13,2	12,2	4,9	2,7	6,4	4,7	8,2	7,9
D4	10,7	15,7	5,6	2,7	11,5	7,5	8,7	11,5
S1	9,4	12,2	6,4	7,1	8,0	5,6	8,4	9,8
S2	3,7	4,0					3,7	4,0
S3	5,6	3,2	10,0	3,6	9,1	2,5	6,7	3,7
S4	8,5	5,6					8,5	5,6
S5	5,7	3,3					5,7	3,3
S6	6,3	3,6	7,8	5,9	7,9	5,5	6,9	4,5
S7	7,0	4,1	9,5	2,6	10,5	6,0	7,8	3,9
S8	8,7	15,7	13,8	20,8	9,2	2,1	10,2	16,9
J1	12,7	22,2	7,2	4,0	4,8	2,8	10,7	18,7
J2	8,7	5,1					8,7	5,1
J3	8,0	3,6					8,0	3,6
J4	6,4	3,8					6,4	3,8
J5	7,6	10,6	15,3	22,9	6,1	2,3	10,1	16,1
J6	8,0	2,8	10,4	5,0			9,6	4,5
J7	9,4	6,7					9,4	6,7
J8	6,9	5,8	8,9	4,8	5,2	2,0	7,3	5,2
Total	8,2	11,1	9,3	11,7	7,6	5,0	8,4	10,8

Como ejemplo ilustrativo, el asesor D1 en su primer año presentó, en promedio, 6,5 horas de asesoramiento acumuladas hasta registrar los primeros impactos en sus planes de trabajo estructurados en aquel periodo. Por otro lado, el mismo asesor en el año 2 registró, en promedio, 4,3 horas de asesoramiento acumuladas hasta generar el primer impacto de los planes de trabajo del periodo respectivo.

7.5. Análisis de recursos humanos

Considerando las características de los servicios impartidos por los CDN es que se identifica a los asesores y coordinadores como los recursos clave de cada centro, esto pues son estos los que se encargan de impartir sus principales servicios: las asesorías y capacitaciones, estas últimas en menor medida pues también son impartidas por agentes externos (relatores).

Los requisitos formales para postular a cada cargo se adjuntan en la sección de Anexos, específicamente los anexos (U, V, W, X, Y), de los cuales se desprende que se solicita una experiencia laboral adecuada para los cargos requeridos, especialmente para los cargos de asesores y coordinadores, para los cuales se les solicita tener experiencia en ámbitos de gestión de negocios, emprendimiento, innovación y afines. Sin embargo, respecto a estudios específicos no se declara como requisito el haber cursado estudios relacionados a la gestión de negocio, emprendimiento u afines, sino que se declara como

“deseable”, lo cual no necesariamente será un filtro en el caso en que haya un bajo número de postulantes.

Respecto a las responsabilidades de los cargos de asesoría (asesores junior y senior), se identifica que estos roles comparten las mismas responsabilidades, salvo que los asesores senior deben abordar clientes N2 y N3, mientras que los asesores junior deben asesorar clientes N1 y N2 (SERCOTEC, 2019).

En términos de los conocimientos de los asesores y coordinadores actuales, se identifica que todos ellos presentan conocimientos y experiencia relevantes para la asesoría en los CDN (CMS, 2020). Sin embargo, se evidencia que existe una falta de profesionales expertos en el ámbito legal de los negocios, lo que genera debilidades al momento de asesorar clientes en dichas temáticas. Sumado a lo anterior, se identifica una ausencia de requisitos referentes a habilidades blandas, lo que ciertamente es relevante al momento de asesorar personas.

Respecto al desarrollo interno de los recursos humanos, destacan actividades esporádicas de capacitación profesional, como también convenios para la realización de estudios complementarios. Este aspecto es algo ciertamente valorado por los asesores de los CDN de CMS, los cuales lo declaran como un aspecto atractivo e importante para ellos⁸.

Finalmente, respecto a la estructura de remuneraciones de cada cargo, se identifica que existen incentivos de rendimiento a través de bonos anuales equivalentes al 60% de la remuneración mensual en el caso de cumplimiento de las metas del CDN respectivo, además de un bono equivalente al 40% del sueldo mensual en caso de cumplimiento de las metas individuales de esa persona (CMS, 2019). Dicho esto, no se identifican otros incentivos de retención de asesores ya que la estructura de las remuneraciones (exceptuando los bonos) es fija e invariable en el tiempo.

8. Rediseño

Considerando los antecedentes anteriores es que se procede al rediseño del modelo de negocios de los CDN de CMS, principalmente en lo que refiere a la segmentación de clientes y servicios asociados a estos, esto pues son principalmente estos factores los cuales dificultan la generación de un estándar organizacional que permita satisfacer las necesidades identificadas.

8.1. Proceso de selección de clientes

⁸ Declaraciones obtenidas de entrevistas a asesores

Considerando que solo existen cuatro asesores y un coordinador en cada CDN de CMS (dado su tamaño mediano), los cuales deben asesorar, en promedio, más de 80 clientes anualmente, es que entra en evidencia una creciente necesidad de asesorar personas que realmente estén comprometidas con su negocio y tengan intenciones de hacerlo crecer. Esto pues el tiempo de asesoramiento es limitado y debe dar frutos en al menos el 30% de la cartera de clientes (de modo de cumplir las metas de impacto en clientes).

Dado lo anterior, y considerando la falta de estándar común en la selección de candidatos que serán asesorados (proceso realizado por los asistentes ejecutivos de los CDN de CMS), es que se procede a proponer una regla de selección de clientes, la cual se estructura comenzando con hallazgos encontrados durante el análisis de datos recopilados, los cuales fueron verificados y validados con 5 asesores de los CDN de CMS. En particular, esta medida tiene por objeto el facilitar la selección de candidatos que presenten cualidades idóneas, o deseables, en términos de generación futura de impacto ya sea en ventas, empleo y/o financiamiento.

Igualmente, es necesario explicitar que los servicios de los CDN están destinados hacia las MIPES, por lo que se comienza desde la base de que este segmento contiene a todos los potenciales clientes de los CDN de CMS.

Dicho esto, la regla de selección se basa en 3 factores observables en un negocio, los cuales son los siguientes:

1. **Nivel de ejecución del negocio:** ¿Es todavía una idea de negocio? ¿O ya se ha puesto en funcionamiento (tiene ventas)?
2. **Necesidad y/o interés por formalizar el negocio:** ¿El potencial cliente posee interés en formalizar su negocio? O bien ¿Las características del negocio requieren que este se formalice?
3. **Recursos disponibles:** ¿El potencial cliente posee los recursos y/o financiamiento necesario para “la puesta en marcha” de su negocio?

Con estos factores se procede a estructurar la regla de selección de clientes, la cual se expresa mediante la ilustración N°19, la cual se presenta a continuación:

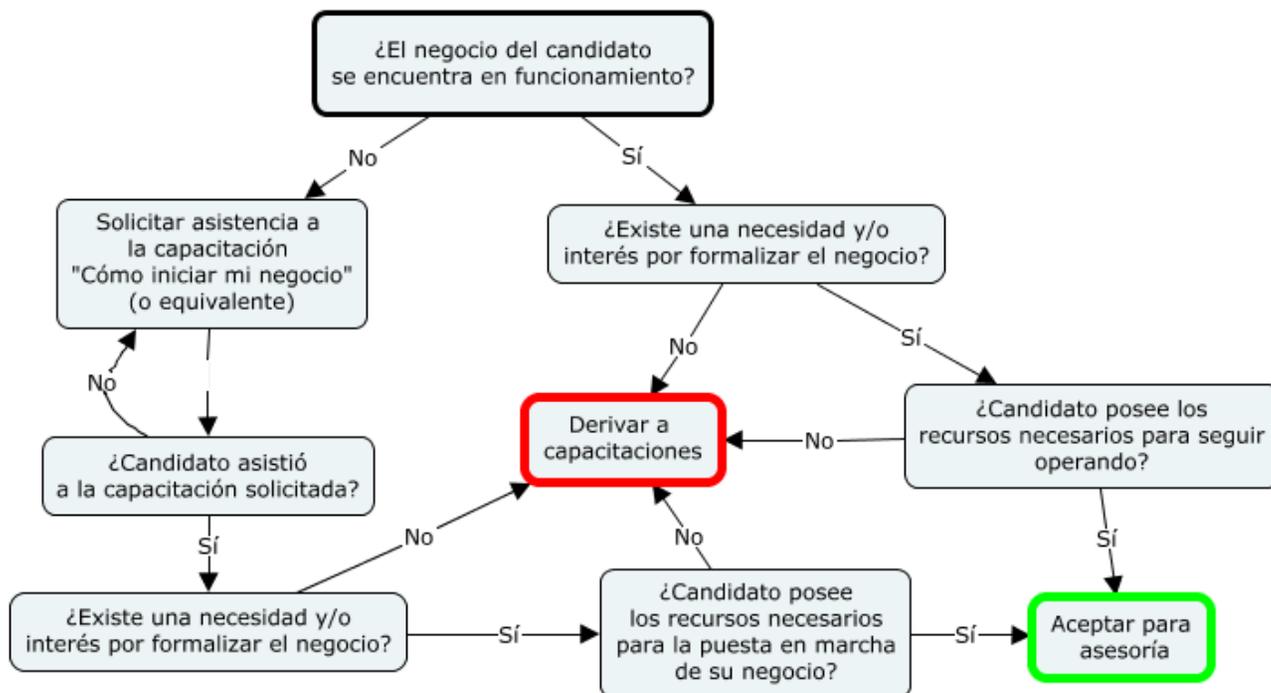


Ilustración 19. Regla de selección de clientes. (Fuente: elaboración propia)

Esta regla se propone por los siguientes motivos:

1. Los asesores tienen una disponibilidad de tiempo cada vez más acotada (dado el continuo incremento de sus metas), por lo que no es recomendable asesorar clientes que tengan una idea de negocio sin desarrollar. En particular, la capacitación de “como iniciar mi negocio” (o equivalente, tal como es la “escuela MIPE” en el CDN de Las Condes) supone un filtro importante en los candidatos que solo tengan una idea de negocio, pues es en esta instancia donde estos deberán corroborar y/o verificar que su idea de negocio presente la estructura (o base) adecuada para su posterior ejecución.

Por medio de entrevistas con asesores de los CDN es que se concluye que estas instancias (capacitaciones y/o escuela MIPE, las cuales ya son estándar para los CDN) son necesarias y suficientes para encaminar a un potencial cliente hacia la ejecución de su negocio de forma deseable.

El medio de verificación de este factor corresponderá al estado de la asistencia a la capacitación indicada, información registrada en las encuestas de satisfacción de cada capacitación realizada.

2. Los resultados de impacto esperados por SERCOTEC solo pueden verificarse para el caso de negocios ya formalizados, de modo que asesorar clientes que

no se formalizarán no es deseable en términos de cumplimiento de metas para esta entidad. En caso de que se identifique una falta de necesidad y/o interés por formalizarse es que se propone la entrega del servicio de capacitaciones ya formulado por los CDN.

Este factor es evaluado en las sesiones de diagnóstico realizadas por los asistentes ejecutivos, en las cuales entrevistan a los candidatos para entender sus necesidades y motivaciones.

3. Los CDN de SERCOTEC no están diseñados (ni destinados) para entregar financiamiento hacia sus clientes, sino mas bien para apoyar y guiar a sus clientes. Lo anterior es importante de aclarar pues las diversas entrevistas realizadas evidencian que existe un flujo considerable de usuarios que se acerca a los CDN buscando, o esperando, algún tipo de financiamiento por parte de estos.

Es por esto que se propone evaluar el factor de recursos disponibles y asesorar solo a aquellos candidatos que posean los recursos necesarios para el funcionamiento de su negocio. En caso contrario se propone derivar a capacitaciones generales, destacando las capacitaciones que informen a estos usuarios sobre las distintas alternativas de financiamiento a las cuales pueden acceder según su situación. Finalmente, estos recursos pueden verificarse por medio del registro de créditos pre aprobados, finiquitos, entre otros.

Establecido lo anterior, los encargados de realizar este proceso corresponden a los asistentes ejecutivos. Sin embargo, cabe mencionar que los candidatos a cliente que están siendo diagnosticados no presentan ninguna obligación hacia el CDN respectivo, de modo que la obtención de información sensible no es un resultado esperable a menos que estos ya sean clientes (esto pues es un requisito que los clientes acepten y adquieran esta obligación). Esto implica que la selección de clientes se basa principalmente en lo declarado por el candidato respectivo, de modo que cierta información referente a los recursos disponibles puede que solo sea confirmable hasta después de haber firmado el contrato de confidencialidad con el CDN, el cual se firma una vez ya se ha seleccionado al candidato para ser asesorado.

8.2. Segmentación

Luego del análisis realizado, y considerando que se requiere generar segmentos que presenten características que conlleven a planes de acción distintos, es que se propone profundizar la segmentación actual de los CDN (cliente N1, N2 o N3) tomando como referencia tanto los modelos de ciclo de vida de un negocio, como el modelo de las 5 etapas de crecimiento de una empresa pequeña (Churchill & Lewis, 1983), base que se adapta y complementa en base a la información recopilada de entrevistas a clientes y asesores, principalmente. Lo anterior permite generar una clasificación dinámica de uso

interno de CMS que permite distinguir las estrategias a seguir dentro de un plan de trabajo, dependiendo de la clasificación en la que se encuentre el cliente.

Se utiliza esta combinación pues permite lograr el objetivo planteado con las condiciones necesarias en términos de diferencia entre estrategias de prestación de servicio, como también se utiliza pues permite establecer una base de estandarización de servicios que puede ser mejoradas en el tiempo.

Dicho esto, en términos de estructura, la segmentación consistirá en una expansión de la segmentación actual de los CDN de SERCOTEC, manteniendo esta base dada las necesidades del contrato de operación y condiciones estipuladas con este organismo, las cuales se escapan de las capacidades de negociación de la organización.

Por lo tanto, la base general de la segmentación se mantiene, siendo esta la siguiente:

1. Clientes N1: negocios no formalizados
2. Clientes N2: negocios o empresas formalizadas
3. Clientes N3 (Gacelas): empresas de alto crecimiento.

Recordando que se debe mantener como condición de prestación de servicio que cualquier negocio asesorado debe tener un máximo de ventas de 25.000 UF anuales, con lo que los negocios abordados corresponden a emprendimientos, microempresas y empresas pequeñas.

Expuesto lo anterior es que se propone una expansión de esta segmentación, la cual será de uso interno de CMS para poder generar un estándar organizacional de servicio que le permita establecer niveles de servicio específicos, facilitar el aprendizaje y mejora organizacional, apoyar y potenciar la labor de los asesores por medio de servicios complementarios al segmento, diseñar servicios especializados en base a necesidades de los segmentos, reducir el riesgo de incumplimiento de metas, entre otros.

8.2.1. Segmentación de clientes N1

Considerando que los clientes N1 (informales) no presentan información verificable de ventas es que se propone una segmentación de estos en base a si declara que ha tenido ventas, o no, siendo este criterio relevante para identificar si el emprendedor solo posee una idea de negocio o si ya la ha puesto en funcionamiento de forma efectiva. Esta clasificación se presenta por medio de la tabla N°11, dispuesta a continuación:

Tabla 11. Clasificación de clientes N1. (Elaboración propia)

Segmento	Clasificación	Criterio de identificación de clientes N1
N1.1	Idea de negocio	Negocio no ha tenido ventas
N1.2	En ejecución	Negocio ha tenido ventas

8.2.2. Segmentación de clientes N2

Respecto a los clientes N2 (formalizados), dado que existe acceso a su información de ventas es que se propone una segmentación en base 5 clasificaciones, clasificaciones formuladas en base a las necesidades esperadas del negocio, esto considerando tanto el grado de orden financiero de la empresa, como también su tasa de crecimiento de ventas, todo bajo el marco de los modelos de etapas considerados, principalmente el modelo de ciclo de vida del negocio, siendo la segmentación de estos clientes la siguiente:

1. Cliente “N2.1”: negocio en existencia

Segmento que abarca a los nuevos negocios formalizados, como también a los que presentan modelos de negocios no validados, esto traducido como una falta de venta comprobable (a través de su carpeta tributaria). Las necesidades esperadas corresponden a las asociadas a los nuevos negocios formalizados (tributación, acompañamiento en la formalización), como también a la generación de ventas.

2. Cliente “N2.2”: negocio con desorden financiero:

Identificados como los negocios que presentan ventas, pero presentan un desorden financiero tal que no se conoce el margen operacional ni las utilidades anuales (o proyectadas) de la empresa. En términos estructurales se requiere un ordenamiento que permita identificar los flujos de caja y el estado financiero del negocio, entre otros asociados.

3. Cliente “N2.3”: negocio en crecimiento:

Esta etapa comprende a todos los negocios que tienen utilidades anuales (positivas) y tasas de crecimiento positivas, o bien, los negocios con pérdidas pero

que crecen de manera superior a su industria⁹ asociada (comparados para el mismo periodo).

4. Cliente “N2.4”: negocio en declive:

En este caso, corresponde a un negocio con utilidades anuales o proyectadas (positivas), pero que no tiene crecimiento en sus ventas, lo que equivale a una tasa anual de crecimiento de ventas negativa (o igual al 0%).

Por medio de este criterio se puede agrupar a los negocios que no están respondiendo adecuadamente a los cambios de su mercado, o bien, se encuentran en un mercado maduro y requieren de innovación, entre otras posibilidades.

5. Cliente “N2.5”: negocio en supervivencia:

Esta etapa involucra a los negocios que tienen pérdidas anuales (utilidades negativas) y tienen tasas de crecimiento de ventas igual o menores al sector económico respectivo. Es decir, corresponde a los negocios que probablemente, bajo condiciones normales, requieran de grandes cambios en su modelo de negocios y/o operación.

Establecido lo anterior es que se procede a sintetizar los criterios de clasificación por etapa, los cuales se presentan en la tabla N°12:

Tabla 12. Criterios de clasificación según etapa, donde “TCV” es la tasa de crecimiento de las ventas del negocio y “TCSE” corresponde a la tasa de crecimiento del sector económico asociado. (Elaboración propia)

Segmento	Clasificación	Criterio de identificación de clientes N2
N2.1	Existencia	Negocio no ha tenido ventas
N2.2	Desorden financiero	Ha tenido ventas, pero no se identifica nivel de utilidades
N2.3	Crecimiento	($0 < TCV$ y Utilidades ≥ 0) o ($TCSE < TCV$ y Utilidades < 0)
N2.4	Declive	$TCV \leq 0$ y Utilidades ≥ 0
N2.5	Supervivencia	($TCV \leq TCSE$ o $TCV \leq 0$) y Utilidades < 0

El cálculo de las tasas de crecimiento puede variar dependiendo de la antigüedad y/o grado de estacionalidad del negocio, ante lo cual el criterio del asesor es relevante. Dicho esto, se propone tomar las siguientes acciones dependiendo del caso:

⁹ El presente trabajo considera a una “industria” como uno de los sectores económicos monitoreados en el IMACEC.

1. Caso: negocio no estacional con más de 18 meses de funcionamiento con venta

En este caso ambas tasas se deben calcular por medio de la división de los resultados de los últimos 6 meses respecto a los resultados de los mismos meses del año anterior.

2. Caso: negocio estacional con más de 18 meses de funcionamiento con venta

En este caso se debe identificar los últimos meses de actividad (temporada alta) y calcular ambas tasas en base a la división de los resultados de estos meses respecto a los resultados de los mismos meses del año anterior. En caso de no ser posible lo anterior se recomienda pasar al siguiente criterio.

3. Caso: negocio con menos de 18 meses de funcionamiento con venta

En este caso se propone que ambas tasas sean calculadas por medio de la división de los resultados del último mes (completo) respecto a los resultados del mes operativo que le antecede. En el caso en que el mes que le antecede haya tenido problemas de operación (cierre temporal en dicho mes, u otro similar) se recomienda omitir ese mes y seleccionar el mes anterior. En caso en que este negocio sea estacional, se recomienda calcular la tasa de crecimiento seleccionando los resultados del último mes de temporada alta para luego dividirlo por los resultados del mes de temporada alta que le antecede.

Finalmente, en caso de no presentar un mes de comparación (por ejemplo: solo lleva 1 mes con venta) se debe clasificar como negocio en existencia.

La clasificación propuesta requiere de un análisis financiero de la empresa respectiva, lo cual solo puede lograrse una vez que una persona es cliente del CDN. En base a lo anterior es que la persona encargada de clasificar a un nuevo cliente corresponde al asesor asignado (de cada CDN respectivo). Para esto primero se debe identificar el segmento general al que pertenece (N1, N2 o N3), método que ya es estándar y que requiere conocer el estado de formalización del negocio del usuario e identificar si presenta las características correspondientes a una gacela.

Posteriormente, se debe proceder a identificar el estado del negocio del usuario para luego clasificarlo acordemente (en base a la segmentación propuesta). La actualización del segmento por parte del asesor se realizará entre la primera y segunda asesoría asociada a un nuevo plan de trabajo, o bien, al inicio de una asesoría en que han pasado al menos 6 meses después de la última actualización del segmento, siendo este tiempo la duración promedio de un plan de trabajo (SERCOTEC, 2018). En caso de no poder identificar el nivel de utilidades del cliente en los plazos propuestos se debe clasificar acordemente, clasificación que debe ser actualizada una vez que se pueda calcular dicha métrica.

Finalmente, se debe mencionar que los clientes N3 no requieren de una segmentación extra, esto dado a su baja participación dentro de la cartera de clientes (0,8% de los clientes).

8.3. Propuesta de pack de servicios

La presente propuesta de servicios considera que los usuarios (no asesorados) reciben solo el servicio de capacitaciones, mientras que los clientes (usuarios asesorados) son los que reciben los servicios de asesoría, capacitaciones y otros complementarios (como por ejemplo estudios de mercado realizados por practicantes, trabajos de cursos universitarios, entre otros).

Se debe destacar que la propuesta de pack de servicios considera como marco temporal el número de asesorías que lleva el cliente en un plan de trabajo (duración promedio de 6 meses aproximadamente), lo que no quiere decir que solo se imparta asesorías a dicho cliente, sino que se utiliza como referencia temporal para la prestación de servicios diferentes a una asesoría. Por ejemplo, un cliente que cuyo pack de servicio indica que debe recibir apoyo en 3 temáticas en el periodo de asesoría N°3, quiere decir que para la tercera asesoría (esta incluida) se recomienda haber impartido los servicios seleccionados para dicho periodo, temáticas que pueden ser impartidas y abordadas por medio de capacitaciones, u otras actividades ajenas a la asesoría.

Por otro lado, cabe destacar que la selección de las temáticas de servicio a prestar proviene del proceso del análisis de datos presentes en el sistema informático Neorserra, como también de la información levantada y validada en base a las entrevistas a clientes y asesores. Las descripciones de estas temáticas se presentan en el anexo Q.

8.3.1. Pack de servicios para clientes N1

Dada la informalidad de estos clientes es que se propone abordar temáticas relacionadas a modelo de negocios, ventas, formalización y tributación. Cabe destacar que la naturaleza de la informalidad impide que estos clientes puedan reportar impactos en resultados, por lo que se recomienda fomentar la formalización, pero solo cuando el cliente presente un negocio preparado para ello.

8.3.1.1 Clientes N1.1

Se recomienda un pack de servicios cuyo foco esté en la formulación y validación del modelo de negocios, generación de estrategias de venta y comunicaciones, como

también el apoyo en la formulación de un plan de marketing y otras temáticas de interés, tales como formalización y tributación, pitch de ventas (elevator pitch) y estrategias de financiamiento, entre otros. El pack de servicio asociado se presenta por medio de la tabla N°13:

Tabla 13. Propuesta de pack de servicios para los clientes N1.1. (Elaboración propia)¹⁰

Segmento N1.1: "sin ventas"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Formulación y/o evaluación de modelo y estrategia de negocios						
2	Validación y testeo de modelo (mínimo producto viable)						
3	Análisis de rentabilidad						
4	Estrategia de ventas						
5	Estrategia comunicacional / RRSS						
6	Plan de marketing						
7	Formalización y tributación						
8	Pitch de ventas						
9	Estrategia de financiamiento						

8.3.1.2. Clientes N1.2

Respecto a los clientes N1.2, se propone un pack de servicios enfocado en la evaluación de la rentabilidad del negocio, estrategias de venta, redes sociales, plan de marketing y formalización. La principal diferencia con el pack del segmento N1.1. corresponde a que en este caso se tiene un mayor nivel de validación del modelo de negocios (dadas las ventas), lo que permite destinar los esfuerzos en el ámbito financiero y estratégico. El pack asociado a este segmento se presenta en la tabla N°14, dispuesta a continuación:

¹⁰ La diferencia de colores en las tablas busca facilitar la lectura del lector y no buscan otro propósito salvo las explicadas en la tabla N°14.

Tabla 14. Propuesta de pack de servicios para los clientes N1.2. (Elaboración propia)¹¹

Segmento N1.2: "con ventas"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	■	■				
2	Plan para abordar necesidades críticas		■				
3	Revisión de modelo y estrategia de negocios	■	■	■			
4	Análisis de rentabilidad	■	■	■			
5	Estrategia comunicacional / RRSS			■			
6	Estrategia de ventas			■	■		
7	Plan de marketing				■	■	■
8	Formalización y tributación			■	■	■	■
9	Pitch de ventas						■
10	Estrategia o plan de financiamiento					■	■

La temática N°2 de la tabla anterior (y de las tablas de pack de servicio siguientes) debe considerarse como una temática prioritaria para el servicio de asesoría. Esto por dos motivos: para hacerse cargo de las necesidades más urgentes del cliente y para facilitar la retención de estos (dada una potencial “victoria rápida”).

8.3.2. Pack de servicios para clientes N2

Las temáticas a abordar en los clientes N2 pueden ser sumamente variadas y dependen principalmente de sus necesidades más urgentes, como también de su clasificación. En estos clientes se debe buscar la generación de planes de marketing, contrataciones e inversiones lo más rápido posible, pero primero asegurándose que estas acciones sean beneficiosas para ellos y su negocio lo requiera.

8.3.2.1. Clientes N2.1

Dada la falta de ventas es que se diseña un pack de servicios enfocado en el ámbito comercial de modo de empezar a generar las primeras ventas, pero también se propone la impartición de temáticas financieras, las cuales son necesarias para verificar que el negocio sea rentable, como también este pueda crecer de manera sustentable. El pack de servicios propuesto se presenta por medio de la siguiente tabla:

¹¹ El color amarillo asociado al servicio N°2 indica que este servicio debe ser prioritario en la asesoría.

Tabla 15. Propuesta de pack de servicios para los clientes N2.1. (Elaboración propia)

Segmento N2.1: "existencia"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	■	■				
2	Plan para abordar necesidades críticas	■	■				
3	Objetivos de negocio y necesidades financieras	■	■				
4	Contabilidad general	■	■				
5	Análisis de rentabilidad	■	■				
6	Revisión modelo de negocios	■	■				
7	Estrategia comunicacional y de ventas	■	■				
8	Plan de marketing	■	■				
9	Plan de financiamiento y/o contrataciones	■	■				
10	Tributación y regulaciones asociadas a la formalización	■	■				
11	Pitch de ventas	■	■				
12	Creación de página web y/o RRSS	■	■				

8.3.2.2. Clientes N2.2

En este caso se propone un pack de servicios enfocado en lograr el ordenamiento financiero del cliente, de lo contrario puede resultar en la construcción de un negocio sobre fundaciones endeblas, las cuales pueden generar graves problemas financieros a medida que la empresa se desarrolla. El pack de servicios mencionado se expone en base a la tabla N°16, presentada a continuación:

Tabla 16. Propuesta de pack de servicios para los clientes N2.2. (Elaboración propia)

Segmento N2.2: "desorden financiero"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	■	■				
2	Plan para abordar necesidades críticas	■	■				
3	Objetivos de negocio y necesidades financieras	■	■				
4	Contabilidad general	■	■				
5	Análisis de los procesos clave	■	■				
6	Análisis de rentabilidad / estructura de costos	■	■				
7	Tributación y regulaciones asociadas a la formalización	■	■				
8	Herramientas para el orden y manejo de datos	■	■				
9	Estrategia de ventas	■	■				
10	Plan de marketing	■	■				
11	Estrategia de financiamiento y/o contrataciones	■	■				

8.3.2.3. Clientes N2.3

Este caso involucra a negocios en crecimiento, los cuales tienen una gran variedad de dificultades distintas. Dicho esto, se propone un pack de servicios enfocado en permitir un crecimiento sustentable del negocio, monitoreando los costos del negocio, potencial

expansión de las necesidades operativas y organizacionales, herramientas de control de datos, entre otros. El pack de servicios diseñado se presenta, a continuación, por medio de la tabla N°17:

Tabla 17. Propuesta de pack de servicios para los clientes N2.3. (Elaboración propia)

Segmento N2.3: "crecimiento"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	■	■				
2	Plan para abordar necesidades críticas		■				
3	Objetivos de negocio y necesidades financieras	■	■				
4	Contabilidad general	■	■	■	■		
5	Revisión de modelo y estrategia de negocios		■				
6	Análisis de la estructura organizacional			■			
7	Estrategia de ventas, contrataciones y/o financiamiento			■	■		
8	Plan de marketing, contrataciones y/o financiamiento			■	■	■	■
9	Gestión de operaciones				■	■	■
10	Herramientas para el orden y manejo de datos					■	■

8.3.2.4. Clientes N2.4

Un negocio en etapa de declive puede requerir grandes necesidades investigativas, innovativas y de rediseño, principalmente pues la falta de crecimiento (sujeta a la presencia de utilidades) puede dificultar la identificación de los problemas principales, o bien, puede indicar que el mercado ya está saturado, lo que requerirá esfuerzos de innovación, fidelización de clientes u optimización de recursos. Es por esto que se propone un pack de servicios que permita identificar espacios de innovación u optimización, para luego apoyar en la generación de ventas, contratación y/o financiamiento necesario. El pack propuesto se refleja por medio de la tabla N°18, adjunta a continuación:

Tabla 18. Propuesta de pack de servicios para los clientes N2.4. (Elaboración propia)

Segmento N2.4: "declive"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	■	■				
2	Plan para abordar necesidades críticas		■				
3	Objetivos de negocio y necesidades financieras	■	■				
4	Contabilidad general	■	■				
5	Análisis de la cadena de valor, competencia, mercado u otros			■	■	■	
6	Rediseño del modelo de negocios			■	■	■	
8	Mecanismos de fidelización de clientes		■	■			
10	Estrategia comunicacional y/o de ventas						
11	Plan de marketing					■	■
12	Estrategia de financiamiento y/o contrataciones						■

8.3.2.5. Clientes N2.5

En este caso la falta de utilidades y bajo crecimiento suponen indicadores preocupantes pues indican problemas tanto en el modelo de negocios como en la estructura de costos (o relacionados). Los servicios a prestar se deben enfocar en identificar y analizar el estado financiero de la empresa junto con potenciales modificaciones a distintos ámbitos de esta (modelo de negocios, procesos, entre otros). La tabla N°19, dispuesta a continuación, presenta el pack de servicios propuesto:

Tabla 19. Propuesta de pack de servicios para los clientes N2.5. (Elaboración propia)

Segmento N2.5: "supervivencia"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	■	■				
2	Plan para abordar necesidades críticas	■	■				
3	Objetivos de negocio y necesidades financieras	■	■				
4	Contabilidad general	■	■				
5	Estructura de costos y análisis del punto de equilibrio		■	■			
6	Rediseño del modelo de negocios, estructura organizacional y/o procesos clave			■	■	■	■
7	Plan de marketing, contrataciones y/o financiamiento					■	■

8.3.3. Pack de servicios para clientes N3

Dadas las características particulares de los clientes de este tipo, junto con su baja presencia en los CDN, es que se debe asesorar a estos clientes de la manera más flexible posible. Dicho esto, se presenta un pack de servicios que se diseña pensando en ayudar a clientes N3 que estén creciendo rápidamente, principalmente enfocado en apoyar en el monitoreo de costos y estado financiero del negocio de alto crecimiento, herramientas de financiamiento (recursos que pueden ser necesarios para responder al crecimiento) y apoyo en temáticas relacionadas a la gestión de operaciones y manejo de equipos de trabajo. El pack de servicios respectivo se presenta en la tabla N° 20, adjunta a continuación:

Tabla 20. Propuesta de pack de servicios para los clientes N3. (Elaboración propia)

Segmento N3: "gacelas"		Asesoría N°					
N°	Temáticas de asesoramiento, capacitación y/o servicios complementarios	1	2	3	4	5	6
1	Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	■	■				
2	Plan para abordar necesidades críticas	■	■				
3	Objetivos de negocio y necesidades financieras	■	■				
4	Contabilidad general	■	■				
5	Estructura de costos y solvencia financiera		■	■			
6	Estrategia y plan de financiamiento			■	■		
7	Gestión de operaciones y RRHH			■	■	■	■

8.4. Otras consideraciones

Respecto al formato de servicio este puede ser tanto presencial (cara a cara) como no presencial (video conferencias, correo electrónico, llamada telefónica). Respecto a la duración de las asesorías esta depende de las características del asesor, pero se recomienda que sean de 1 hora como mínimo y 2 horas como máximo.

Finalmente, es importante hacer notar que todos estos packs de servicios se proponen de forma de generar un marco referencial de apoyo a cada segmento de cliente y a sus asesores respectivos, lo que no quiere decir que los asesores deban abordar todas las temáticas propuestas, ni que estos no puedan incluir otros servicios y temáticas que estimen relevantes. En todo momento se respeta y fomenta la flexibilidad y criterio de los asesores en su trabajo personal, de modo que otros servicios pueden incluirse y/o excluirse en base a los criterios personales del mismo, dependiendo del contexto específico del cliente. Igualmente, se recomienda una evaluación y mejoramiento continuo de los packs de servicios aquí presentes, siendo los asesores la fuente de conocimiento principal del servicio de asesoramiento.

9. PLAN DE MARKETING

Dado el análisis realizado y rediseño propuesto es que se procede a formular un plan de marketing que permita hacerse cargo del pack de servicios formulado junto con las problemáticas identificadas.

9.1. Análisis de la situación

En esta sección se complementa el análisis de la situación actual de los CDN de CMS, primero realizando un análisis interno y externo a través de la matriz FODA, para luego complementarlo con un análisis de la competencia.

9.1.1. Análisis FODA

En base a los antecedentes ya recopilados se procede a expresar los distintos componentes de la matriz FODA de los CDN de CMS:

a) Fortalezas

- Asesores presentan estudios académicos relevantes para el desarrollo de negocios.
- Se potencia el desarrollo profesional de los asesores: capacitaciones recurrentes en ámbitos relevantes para el emprendimiento.
- Vínculo estrecho con la Universidad de Chile (cursos, tesis, entre otros), lo que permite potenciar los servicios desde el ámbito académico.

b) Debilidades

- Baja retención de asesores, lo que genera inestabilidad organizacional y de resultados.
- Segmentación de alta generalidad, lo que dificulta la especialización de algunos servicios.
- Falta de estándar de asesoramiento, lo que aumenta la incertidumbre en los resultados, como también compromete la calidad del servicio entregado, además de dificultar el desarrollo del conocimiento organizacional y la mejora continua de esta.
- Falta de estándar de selección de clientes, lo que dificulta el trabajo de los asesores.

c) Oportunidades

- Alta participación de MIPES a nivel país (alrededor de 2 millones de micro emprendedores a nivel país, según la EME).
- Alto uso de redes sociales permite alcanzar a gran cantidad de personas.
- Existe un desarrollo continuo de tecnologías que pueden potenciar los negocios: plataformas de ventas online, accesibilidad para los clientes (videoconferencias), marketing digital, servicios en la nube, plataformas de despacho, entre otros.

- Experiencia y buen rendimiento histórico (en los CDN) puede facilitar la adquisición de otros proyectos estatales relacionados al ámbito de las MIPES.

d) Amenazas

- Otros operadores y/o organizaciones pueden ganar la adjudicación de los CDN concursables en el futuro.
- Rendimiento insatisfactorio (para SERCOTEC) puede dificultar la adquisición de otros proyectos concursables.
- Incumplimiento de resultados pactados (con SERCOTEC) puede resultar en un término de la condición de operador de los CDN asignados.

9.1.2. Antecedentes de la competencia

La competencia directa corresponde al conjunto de organizaciones que opera los otros CDN de SERCOTEC, como también a potenciales entrantes.

Comenzando desde la base de que actualmente existen 53 CDN a nivel país, es que destacan 2 competidores a nivel nacional: la Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural (CODESSER), la cual opera 9 CDN, y la corporación INACAP, institución que opera 8 centros a nivel país. Estas dos instituciones son las que operan el mayor número de CDN a nivel país, mientras que CMS se posiciona en tercer lugar con 4 CDN operados (SERCOTEC, 2020).

A nivel de la región metropolitana, CMS es el operador con más CDN, seguido por la Universidad Central con 3 centros (2 a través de su Centro de Servicios y 1 a través de su Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas), mientras que Fundes, Corporación Santiago Innova y CODESSER operan 2 CDN respectivamente. Por el lado de INACAP, solo 1 de sus 8 centros pertenece a la región metropolitana (SERCOTEC, 2020).

Considerando estos antecedentes es que se procede a analizar estas organizaciones por separado, lo cual se realiza a continuación:

a) CODESSER

Corporación con una historia de 43 años en apoyo al emprendimiento, actualmente con 22 oficinas en 15 regiones del país (lo que involucra 250 personas contratadas y más de 1.200 proyectos a lo largo del país), CODESSER es un operador relevante en el mundo del emprendimiento nacional pues ha logrado integrarse en múltiples ámbitos relevantes para las MIPES, tales como en entrega y gestión de financiamiento (al ser un agente operador intermediario¹² de CORFO y SERCOTEC), programas de formación laboral y técnico-profesional (a través de cursos y capacitaciones impartidas a través de su OTEC¹³ CODESSER capacitación Ltda., entre otros), como también a través de la impartición de servicios de asesoría y consultoría en conjunto con otras organizacionales (CODESSER, 2020).

Esta larga trayectoria en el mundo del emprendimiento les ha permitido consolidarse como un agente relevante dentro del mundo MIPE, trayectoria en la cual han logrado aliarse con CORFO (y posteriormente SERCOTEC), lo que les ha permitido integrarse en el ámbito público a través de la administración de diversos instrumentos CORFO (tales como el PROFO, PDP, NODO, entre otros), como también administrando diversos programas de SERCOTEC (capital abeja, semilla, crece, emprende, CDN, entre otros).

En complemento a lo anterior, se evidencia una amplia red de contacto con organizaciones afines al emprendimiento, como también con organizaciones del ámbito empresarial (SERCOTEC, 2020), lo que les permite potenciar sus servicios al utilizar conocimiento y/o apoyo de estas redes. Finalmente, se evidencia el uso de su plataforma web como medio promotor de algunos de sus clientes (CODESSER, 2020), lo que posiblemente se extrapole a su red de contactos.

b) INACAP

INACAP es una corporación de derecho privado sin fines de lucro que se forma en 1966, la cual actualmente se promueve como un sistema de educación superior que imparte formación técnico-profesional por medio del instituto profesional INACAP y el centro de formación técnica INACAP, como también formación universitaria a través de la Universidad Tecnológica INACAP (INACAP, 2020).

¹² Los Agentes Operadores Intermediarios (AOI) son “personas jurídicas de derecho público o privado, denominados ‘Agentes’, habilitados para suscribir convenios de asignación de fondos del presupuesto de Corfo y de sus Comités, para la ejecución de Programas y Proyectos, en el marco de los instrumentos cuyos reglamentos admitan su operación externalizada”. (CORFO, 2020)

¹³ OTEC: Organismo Técnico de Capacitación, acreditación impartida por el Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (Sence), el cual acredita que la empresa “está autorizada para diseñar y desarrollar actividades de capacitación o cursos con franquicia tributaria”. (Chile Atiende, 2020)

INACAP se caracteriza por la impartición de conocimiento técnico, además de presentar un alcance que abarca a todo el país, esto por medio de sedes ubicadas en todas las regiones del mismo.

En términos de la operación de sus CDN, se identifica un amplio número de alianzas con distintas organizaciones de diversas áreas del sector productivo del país, siendo estas organizaciones agentes potenciadores de sus servicios. Dentro de estas organizaciones se destacan cámaras de comercio de distintas regiones, cámaras de turismo, asociación de emprendedores de Chile, la cámara chilena de la construcción, asociaciones de empresarios, empresas de diversos indoles (bancos, empresas de servicios, y otras), como también otros actores del ámbito público tales como CORFO, PROCHILE, entre otros. Finalmente cabe destacar que INACAP forma parte de alianzas con CDN de otros operadores, abarcando aún más centros de esa forma (SERCOTEC, 2020).

c) FUNDES

Fundes es una organización internacional enfocada en el desarrollo de MIPYMES. Fundada en 1984 en Panamá, Fundes se ha ido expandiendo por América latina, llevando a abarcar 12 países de Latinoamérica, siendo uno de ellos Chile en 1992.

Inicialmente comenzó como una organización de apoyo financiero para los MIPYMES, para luego mutar hacia un modelo de negocios que se preocupa de impulsar y profesionalizar a las MIPYMES, preocupándose de que estas puedan integrarse eficientemente a las cadenas de valor de distintos sectores.

Actualmente presenta tres líneas de negocio (FUNDES, 2020):

1. Insights: la cual desarrolla soluciones que involucran redes de MIPYMES, implementación de tecnología y generación de altos volúmenes de datos, todo con el objetivo de ofrecer respuestas para la toma de decisiones inteligentes.
2. Strategy: línea de consultoría estratégica, la cual se encarga de diseñar soluciones en el ámbito estratégico de las empresas.
3. Solutions: línea de consultoría que se enfoca en profesionalizar, transformar, fidelizar y conectar a las MIPYMES de manera eficiente a la cadena de valor, todo esto a través de soluciones tecnológicas y consultores en campo.

En términos cuantificables, Fundes ha trabajado con 80 multinacionales, 30 gobiernos, organismos de desarrollo y fundaciones, presentando a la fecha una red de 500

consultores, además de haber atendido a más de 500.00 MIPYMES a nivel regional (FUNDES, 2020).

d) Corporación Santiago Innova

Fundada en 1992 a partir de la Oficina de la Pequeña y Mediana Empresa de la Municipalidad de Santiago, Santiago Innova es actualmente un centro de negocios e incubadora (auspiciada por CORFO) que ha ayudado a más de 340 empresas distribuidas en 8 sectores industriales, algunas de las cuales han sido adquiridas por multinacionales tales como Fresenius Kabi y Andromaco, como también han tenido clientes que han sido parte del fondo 500 startups, Wayra, Movistar Innova, entre otras instancias internacionales (Santiago Innova, 2020).

Dentro de su directorio se evidencian distintos actores relevantes para el ecosistema MIPE, tales como su director Salvador Muzzo, el cual es socio director de la consultora Vinson Consulting, Blanca Velasco, Socia y Directora de Plataforma 360 (Agencia de innovación) y George Lever, el cual es Gerente de Estudios de la Cámara de Comercio de Santiago, entre otros.

Por otro lado, según su página web, Santiago Innova cuenta con “una variada gama de servicios de desarrollo de empresa, según la fase en la que éste se encuentra en el ciclo de vida del emprendimiento”, además de proporcionar otros servicios de soporte para las empresas, tales como apoyo en ventas, marketing, formación e innovación.

Finalmente, respecto a sus alianzas se identifican una multitud de organizaciones tanto nacionales como internacionales, como también públicas y privadas, dentro de estas alianzas se destacan: agentes públicos tales como CORFO y SERCOTEC; agentes internacionales tales como We Americas y We Angels Networks (apoyo al emprendimiento femenino); universidades e institutos profesionales (IP) tales como la U. Central, U. Tecnológica de Chile, U. Santo Tomás, U. de las Américas, IP Los Leones e IP Arcos; como también otros agentes tales como cámaras de comercio, CODESSER, BancoEstado, Anglo American, entre otros (Santiago Innova, 2020).

e) Universidad Central de Chile

La U. Central es una institución de educación superior fundada en 1982 (una de las universidades privadas más antiguas de Chile), que a la fecha presenta 4 años de acreditación institucional. Posee 5 facultades en Santiago y una sede en La Serena. Según declara su página web, la U. Central potencia especialmente la investigación, esto a través de centros de estudio, institutos de investigación y un fondo interno de investigación (Universidad Central de Chile, 2020).

Al igual que las organizaciones anteriores se destaca una multitud de alianzas, las cuales involucran actores tales como cámaras de comercio y otras instituciones financieras y de fomento.

9.1.3. Conclusiones

Respecto a la competencia, se evidencia una clara ventaja competitiva por parte de organizaciones que han trabajado (y generado resultados satisfactorios) en conjunto a CORFO y SERCOTEC por años (entre otros actores públicos), lo que les facilita la adjudicación de nuevos proyectos ya que se han convertido en actores “conocidos” para el ecosistema del emprendimiento, experiencia que puede generar un mayor nivel de confianza en los resultados posibles, como también un mayor nivel de reconocimiento (potenciamiento de marca) de cara a otras organizaciones, usuarios y potenciales clientes.

En conjunto a lo anterior, se destaca como otras organizaciones han logrado expandir su línea de servicios para cubrir distintas necesidades de las MIPES (financiamiento, formación, asesoría y consultoría, entre otros), lo que les permite la entrega de un servicio que se hace cargo de un desarrollo integral de sus clientes, como también mayores oportunidades para captar clientes, entre otros beneficios.

Sumado a esto, se identifican algunas metodologías de impartición de servicios propias de cada organización (tales como el uso, por parte de Santiago Innova, del ciclo de vida del emprendimiento para determinar la oferta de servicios adecuada), lo cual da cuenta de estándares de servicio ya conformados en algunas de estas instituciones.

Igualmente, se destaca el amplio número de redes de apoyo de la competencia identificada en general, redes que permiten potenciar y complementar los servicios entregados por cada uno de sus CDN, como también les permite acceder a mayores beneficios para sus clientes (entre otros), lo que potencia la oferta de valor de los CDN de dichas organizaciones.

Finalmente, en base al análisis FODA (y análisis anterior) se identifican problemáticas y lineamientos a abordarse en el presente plan de marketing, las cuales tienen que ver principalmente con retención de asesores, grado de cumplimiento de metas de SERCOTEC, generación de estándares de servicio y el control de la calidad percibida de dicho servicio.

9.2. Objetivos

Considerando los antecedentes recolectados en la presente tesis, junto con el análisis previo es que se diseñan los siguientes objetivos:

1. Cumplir las metas de impacto anual negociadas con SERCOTEC.
2. En cada CDN, reducir la tasa de rotación anual de asesores a un valor menor o igual a 20%.
3. Mantener, en cada CDN, un índice de satisfacción laboral anual de los asesores mayor o igual a 3.
4. Alcanzar, cada año y en cada CDN, una puntuación promedio mayor o igual a 4,5 en las encuestas de satisfacción por asesoramiento. Puntuación a conseguir en al menos el 80% de los clientes anuales del centro.
5. Alcanzar anualmente, y en cada CDN, un índice de cumplimiento de estándar de servicio mayor o igual al 80%, esto en al menos el 80% de los planes de trabajo finalizados en dicho año.

El primer objetivo tiene que ver con la clara necesidad de satisfacer los requerimientos de resultados de SERCOTEC, como también el generar y desarrollar un estándar de servicio que permita llegar a dicho nivel de servicio de manera consistente. El cumplimiento sostenido y consistente es necesario para cumplir los contratos de operación, como también permite generar una buena reputación con SERCOTEC, lo que puede ayudar al momento de postular a futuros proyectos, como también ayuda a generar mayor reconocimiento para la organización, entre otros.

El segundo objetivo hace referencia directa a la necesidad de reducir el recambio de asesores, lo que es relevante en un servicio de asesoría y consultoría de este tamaño pues los asesores son una parte clave del servicio mismo. El valor de 20% fijado se establece para incentivar estrategias de retención que conlleven a que como máximo se vaya 1 asesor por periodo de operación (por cada CDN).

El tercer objetivo se complementa con el segundo, y tiene por razón la necesidad de monitorear el grado de satisfacción laboral de los asesores de cada CDN, esto con el objetivo de poder implementar mejoras que aumenten la calidad de vida laboral de estos.

El cuarto objetivo se diseña pensando en entregar un servicio de asesoramiento que sea satisfactorio para sus clientes. La puntuación de cada cliente correspondería al promedio de las puntuaciones asociadas a las respuestas de las preguntas 1 y 2 de las encuestas de satisfacción actuales (Anexo S y T), todo en escala de Likert. La lógica detrás es que una puntuación igual a 4,5 indica que un cliente declara estar completamente satisfecho en al menos 1 de las 2 preguntas, y satisfecho en la pregunta restante, lo que podría

atribuirse a un buen servicio de asesoría recibido. Igualmente debe aclararse que estas preguntas se escogen pues se refieren directamente al servicio de asesoría.

Finalmente, el último objetivo se plantea para poder monitorear el grado de cumplimiento del estándar de servicio propuesto, como también permitir una mejora continua de este por medio de su contraste con otras mediciones (como, por ejemplo, los indicadores de cumplimiento de metas).

9.3. Estrategia de marketing

Considerando las condiciones de contrato con SERCOTEC es que se mantiene el segmento objetivo de este. Considerando este segmento meta es que se propone las siguientes estrategias para cada ámbito de la mezcla de marketing:

9.3.1. Precio

El contrato con SERCOTEC establece la entrega de un servicio gratuito, por lo que el servicio debe mantenerse sin costo para los clientes y usuarios.

9.3.2. Producto

El producto que se entrega corresponde a un servicio de asesoría personalizada, capacitaciones relevantes para las MIPES y actividades de vinculación con el medio, siendo el producto principal las asesorías y las capacitaciones impartidas.

a) Asesorías

De modo de abordar el problema de estandarización en las asesorías es que se proponer impartir el servicio de asesoría considerando como base el plan de servicios propuesto según el segmento del cliente, información presente en la sección de rediseño del proceso de asesoramiento del presente trabajo.

En el caso de clientes N1, todos los planes de trabajo asociados deben cubrir la formalización del negocio mismo. Por otro lado, independiente del segmento de cliente es que todos los planes de trabajo deben abordar temáticas que permitan abordar al menos una meta de impacto en clientes (idealmente las tres): aumento en ventas (planes de marketing y comerciales), aumento en empleo (estructura organizacional y contratación de recursos humanos) y/o obtención de financiamiento para inversión (plan de financiamiento).

En conjunto a lo anterior, y de forma transversal al segmento, es que se debe asegurar que el cliente maneje adecuadamente los aspectos legales y tributarios relacionados a su empresa, como también se debe asegurar un monitoreo de la situación tanto financiera como contable de la misma.

Respecto a la duración de estas, el tiempo ideal de asesoría es de una hora, esto dado que el tiempo máximo de concentración promedio en adultos es de 60 minutos (Cecilia Purcell, 2020), pero esta duración puede variar dependiendo de las preferencias del asesor, en lo particular se recomienda que no dure más de dos horas, esto debido al desgaste propio de una sesión de alta duración, como también a la necesidad de cada asesor de asesorar a una mayor cantidad de clientes.

b) Capacitaciones

El conjunto de capacitaciones a impartir debe cubrir todo tipo de temáticas en el manejo de los negocios y afines. Principalmente se debe cubrir la línea base estipulada por SERCOTEC (impartida de forma mensual) y todo lo relacionado a formalización, ámbitos legales y tributación, estrategia de venta y comercialización, estructura de costos, recursos humanos, financiamiento e inversión. Igualmente se deben cubrir temáticas digitales, tales como manejo en redes sociales, marketing digital y herramientas digitales para el manejo de negocios, entre otras herramientas.

Sumado a lo anterior, deben impartirse cursos de alfabetización digital (al menos uno cada dos meses) de modo de facilitar el entendimiento de cursos más avanzados, estos cursos deben incluir como mínimo temáticas referentes al uso de correo electrónico y la generación de planillas en Microsoft Excel (o su equivalente en Google Drive). Complementariamente se debe tener en consideración que no todos los oyentes conocen el idioma inglés, por lo que se recomienda explicar el significado de cada una de las terminologías utilizadas que se encuentren dicho idioma.

Finalmente, debe fomentarse la incorporación de instancias de aplicación de los conocimientos expuestos por el relator respectivo (talleres, principalmente). Esto con el objetivo de interiorizar y aplicar la información comunicada por el mismo.

c) Vinculación con el medio

Dentro de este ámbito deben privilegiarse las actividades que permitan un desarrollo formativo de los clientes y sus negocios, como también la generación de mayores puntos de venta y canales de promoción de clientes.

Se debe fomentar la generación de alianzas con instituciones afines, principalmente con incubadoras y aceleradoras de negocios, como también con organizaciones que propicien nuevos puntos de venta (como por ejemplo ferias) u otras plataformas que permitan una mayor promoción de los negocios de los clientes.

Igualmente, necesario es la generación de alianzas con instituciones financieras, de modo de facilitar el acceso a financiamiento. Otros agentes relevantes corresponden a otros operadores de CDN (ferias interconectadas y otras actividades), cámaras de comercio y turismo, asociación de emprendedores y empresarios, como también otras instituciones educacionales (como la facultad de leyes de la U. de Chile, de modo de abordar el componente legal de las asesorías).

Por otro lado, no se recomienda la búsqueda de clientes a través de municipalidades ya que estos tienden a tener un perfil de subsistencia¹⁴.

Finalmente, se recomienda la generación de alianzas con grandes y medianas empresas, lo cual puede facilitar la integración de clientes a secciones de la cadena de valor de estas, generándole nueva demanda a los clientes como también una nueva oferta para estas empresas.

9.3.3. Plaza

Normalmente el lugar de entrega del servicio de asesoría tiende a ser en las oficinas de los CDN mismos, los cuales deben estar ubicados en puntos estratégicos, idealmente en barrios comerciales y/o corporativos, que permitan un fácil flujo de clientes (cercano a estaciones de metro, por ejemplo). Otros lugares de entrega del servicio de asesoría corresponden a los negocios mismos de los clientes, espacios de “cowork” (oficinas compartidas para trabajar) y potencialmente oficinas que disponen algunas de las organizaciones vinculadas a los CDN de CMS (tales como las municipalidades).

En términos de las capacitaciones estas se realizan en los CDN respectivos y otros espacios de organizaciones vinculadas (auditorios de municipalidades, algunas instituciones educacionales, entre otros).

¹⁴ Hallazgos de entrevistas.

Igualmente, considerando el contexto de pandemia que se vive actualmente, se debe poder impartir los servicios (tanto de asesoría como de capacitaciones) de forma remota a través de plataformas de videoconferencias y similares. Actualmente los CDN de CMS utilizan la plataforma “Google Meet” para este motivo, la cual es de carácter gratuita y solo requiere el disponer de un correo electrónico, por lo que es una plataforma adecuada para el fin buscado.

9.3.4. Promoción

La promoción de los servicios de los CDN de CMS debe ir dirigida al público objetivo definido, pero con mayor foco en las personas que puedan cumplir con la regla de selección de clientes definida en el presente trabajo.

Existe una multitud de canales utilizados actualmente, pero en términos de recomendaciones se destacan los siguientes:

- a) **Redes sociales:** estas principalmente por su gran alcance, como también por su alto grado de integración en la vida de las personas. Considerando las tendencias actuales es que debe considerarse TikTok, Facebook e Instagram, principalmente.
- b) **Instancias de reunión de emprendedores y empresarios:** en este ámbito destacan las ferias empresariales, de emprendedores e innovación. En general se recomienda toda instancia de reunión de un alto número de MIPES, idealmente formalizadas o con negocios que requieran formalización.
- c) **Campaña de referidos:** las recomendaciones de clientes hacia su red de contactos puede ser un canal de bajo costo y que, al mismo tiempo, permite un nivel de atracción considerable pues este canal se basará en las experiencias y vivencias personales de cada cliente, las cuales influirían directamente en sus contactos cercanos.
- d) **Incubadoras y aceleradoras de negocios:** estos servicios abordan clientes potenciales de los CDN, ya sea en servicios suplementarios o complementarios de los mismos, es por esto que una alianza con este tipo de agentes puede habilitar un canal de contacto y promoción relevante para los CDN.
- e) **Organizaciones aliadas afines:** las alianzas que se formen permiten la utilización de nuevas plataformas como canal promotor, siendo estas plataformas recomendables de considerar pues ya tienen un público

captivo. Dentro de estas potenciales alianzas se encontrarían cámaras de comercio, instituciones educacionales, entre otras.

Finalmente, es necesario explicitar que toda actividad de promoción o difusión de los CDN, y sus servicios, deben ser negociadas con la contraparte de SERCOTEC regional, siendo esto necesario de cumplir en base a las obligaciones del contrato acordado.

9.3.5. Personas

Dado los análisis y objetivos planteados es que se propone tanto una estrategia de selección de clientes (a asesorar), como también se propone una estrategia referente a la selección de asesores e incentivos de retención.

a) Selección de clientes

Se propone la regla de selección de clientes definida en la sección de rediseño, en la cual se asesorará solo a los candidatos que cumplan con dicha regla, mientras que los que no lo hagan serán derivados a capacitaciones, esto hasta que puedan cumplir con la regla de selección.

b) Selección de asesores

Se propone mantener la estrategia de reclutamiento actual (abordada en el análisis del presente trabajo), pero se recomienda incorporar como característica deseable (con ponderación significativa al momento de seleccionar) el haber tenido experiencia laboral en organizaciones no gubernamentales (ONG), fundaciones u organizaciones de beneficencia similares, como también se recomienda incorporar como deseable el haber sido parte de trabajos comunitarios, humanitarios u afines.

Estas características pueden ayudar a identificar personas con foco social, las cuales resonarán de mayor manera con los servicios de los CDN. En conjunto a lo anterior, es de esperar que personas con estas características estén menos motivadas por los incentivos monetarios, lo que facilitaría la retención de dichos asesores.

Finalmente, se propone incorporar al menos una persona, a nivel organizacional, que tenga conocimientos en el ámbito legal de los negocios y que pueda apoyar a los asesores en estos ámbitos, esto pues se identifican debilidades constantes al momento de asesorar clientes en estas temáticas.

c) Incentivos de retención de asesores

Los incentivos de retención actuales comprenden tanto actividades de desarrollo profesional (capacitaciones, convenios de estudio, entre otros), como también premios por rendimiento, los cuales consisten en un bono de 60% de sueldo por cumplimiento de metas anuales del centro, además de un bono del 40% por cumplimiento de las metas anuales personales del asesor respectivo

Sin embargo, considerando la alta tasa de rotación anual de asesores es que se propone una modificación a la estrategia de incentivos de retención, la cual apunta directamente a aumentar la satisfacción laboral de los asesores.

Los incentivos de desarrollo profesional deben mantenerse, como también fomentarse y potenciarse ya que el desarrollo profesional es un aspecto altamente valorado por los asesores¹⁵. A su vez, los incentivos de rendimiento deben mantenerse y/o potenciarse dentro de lo posible, esto pues la organización necesita cumplir las metas de manera consistente.

Para abordar esta problemática, considerando la naturaleza de la organización, se propone incorporar medidas que eleven la satisfacción laboral en base al aumento del tiempo libre, siendo estas aplicables como premio a la permanencia en la organización y cumplimiento de metas personales. En particular, se proponen las siguientes dos medidas:

1. **Incentivo de retención N°1 (IR1 o “tardes libres”)**: Aplicable desde el segundo año laboral, todo asesor (y/o coordinador) que haya alcanzado sus metas personales, en el mismo año, tendrá un régimen de media jornada (comenzando a las 09:00 hrs) todos los viernes hasta el término del mismo año de operación.
2. **Incentivo de retención N°2 (IR2 o “días extra”)**: Todo asesor (y/o coordinador) ganará 1 día extra de vacaciones (acumulables durante su contrato) por cada meta de impacto personal (ventas, empleo y/o financiamiento) que haya sobrecumplido en al menos un 20%. Sin embargo, estos días extra solo podrán utilizarse durante un periodo de operación (año) en que haya cumplido sus metas personales, y no serán repuestos monetariamente en el caso de una eventual renuncia o posterior al término de contrato de operación del CDN respectivo.

9.3.6. Procesos

¹⁵ Percepción proveniente de las entrevistas a asesores.

Para la selección de clientes se propone el proceso ya definido y estructurado en el presente trabajo, en la cual se use la regla de selección definida con antelación y que tiene por objetivo el generar un estándar de selección de clientes que permita que los asesores apoyen a personas con las características necesarias para lograr un crecimiento adecuado de sus negocios.

Igualmente, respecto a la entrega de asesoría, se propone utilizar el rediseño respectivo, el cual busca estandarizar los servicios base a entregar dependiendo de la clasificación del cliente.

El proceso de asesoramiento debe ser apoyado por servicios extra tal como las capacitaciones, las cuales deben ser recomendadas dependiendo de la situación particular del cliente, como también de su clasificación actual. Para dicho fin se propone utilizar la estructura de servicios propuesta en la sección respectiva. Complementando lo anterior, y dada la situación mundial actual (pandemia), es que se recomienda que las capacitaciones sean impartidas de manera virtual y remota. Para esto se puede utilizar la plataforma gratuita “Google Meet”, como también otras plataformas de videoconferencias.

Respecto a la selección de capacitaciones a impartir se recomienda mantener la estrategia actual consistente en reuniones entre asesores y coordinadores para fijar las capacitaciones del próximo mes, pero debe haber especial cuidado en impartir temáticas que sean relevantes para su territorio, como también temáticas de alfabetización digital y uso de herramientas digitales para el manejo de negocios.

Finalmente, cabe destacar que el mantener un alto nivel de satisfacción de servicios puede ayudar a la captación de nuevos clientes por medio de referidos, lo cual aumenta la potencial demanda sin incurrir en costos directos por marketing. Cabe destacar que CMS actualmente no tiene metas de satisfacción de clientes para sus CDN, pero algunos CDN han formulado metas de satisfacción propias. En este caso el valor meta del objetivo asociado no tiene un mayor sustento más que una lógica de servicio satisfactoria, y se propone que este valor sea incrementado conforme pase el tiempo hasta alcanzar al menos un 95% de los clientes activos de cada CDN.

9.3.7. Evidencia física

En base a la experiencia personal¹⁶, y a través de las entrevistas a clientes, es que se identifica como evidente que existe una carencia en el

¹⁶ Experimentada por medio de una práctica extendida realizada para un CDN de CMS.

posicionamiento de la marca Construyendo Mis Sueños dentro de sus CDN. En particular, existe una falta significativa de agentes visuales que posicionen la marca de sus centros, lo que genera en la práctica que los clientes, usuarios y otros actores relacionados solo reconozcan el nombre de SERCOTEC y no el de CMS.

Dado estos antecedentes es que se propone potenciar el posicionamiento de la marca CMS a través del uso de uniformes, pendones, placas y espacios (entre otros) dentro de los CDN en los cuales se destaque que CMS es el encargado de operar dichos centros.

Complementando lo anterior, cada CDN debe tener wifi para sus usuarios, de modo de facilitar una experiencia agradable en cada centro, como también actividades de “coffee break” para las capacitaciones de larga duración (de 3 horas o más), de modo de generar instancias de convivencia y descanso que permitan incrementar la red de contacto de cada cliente, como también el habilitar espacios comunes para compartir experiencias y mejores prácticas entre clientes, entre otras.

Siendo algo evidente, se recomienda que previo al inicio de cada capacitación o asesoramiento se regule adecuadamente el aire acondicionado, con el objeto de evitar distracciones durante cada una de estas instancias, distracciones que sucedieron con cierta periodicidad durante la realización de la práctica extendida del presente alumno.

Finalmente, se recomienda que se envíe de forma digital los calendarios de capacitaciones del próximo mes a cada uno de los usuarios por adelantado, primero priorizando a los clientes (de modo de evitar la falta de cupos para estos), para luego enviársela a los usuarios. Igualmente, se propone el envío de las presentaciones de las actividades de capacitación (posterior a su realización) a cada uno de los clientes.

9.4. Control y ejecución del plan

El presente apartado contiene tanto los indicadores a monitorear como el plan de implementación.

9.4.1. Indicadores

El propósito del presente plan es el de servir como guía para CMS, para lo cual se propone controlar los siguientes indicadores:

- Indicadores de cumplimiento de metas (ya utilizados)
- Índice de rotación de asesores de un CDN
- Índice de satisfacción laboral de un CDN
- Índice de satisfacción por servicio de asesoramiento de un CDN
- Índice de cumplimiento de estándar de servicio

9.4.1.1. Indicadores de cumplimiento de metas de impacto

Corresponde a los indicadores de cumplimiento de metas ya utilizados actualmente.

9.4.1.2. Índice de rotación de asesores de un CDN

El índice de rotación de asesores¹⁷ de un CDN (IRA) se calculará en base a la siguiente formula:

$$IRA_{i,t} = \frac{\frac{(C_{i,t} + D_{i,t})}{2} \cdot 100}{\frac{(T_{i,ti} + T_{i,tf})}{2}}$$

Donde:

- $IRA_{t,i}$: índice de rotación de asesores del CDN i en el periodo t , medido de forma porcentual.
- $C_{i,t}$: cantidad de asesores contratados en el CDN i durante el periodo t .
- $D_{i,t}$: cantidad de asesores desvinculados del CDN i durante el periodo t .
- $T_{i,ti}$: número de asesores del CDN i al comienzo del periodo t .
- $T_{i,tf}$: número de asesores del CDN i al final del periodo t .

Considerando el reducido personal de un CDN de tamaño mediano, como también que los recursos humanos son el componente principal de un servicio de asesoramiento, es que CMS debe aspirar a un valor de IRA menor al 20%¹⁸ anual a nivel organizacional.

¹⁷ Este indicador considera a los coordinadores como asesores, ya que estos prestan servicios de asesoramiento.

¹⁸ Resultado del caso hipotético en que, en un CDN cualquiera, renuncie un asesor (o coordinador) y se contrate otro asesor dentro del mismo periodo medido.

9.4.1.3. Índice de satisfacción laboral de un CDN

Se propone un índice de satisfacción laboral (ISL) para monitorear la satisfacción laboral promedio de cada CDN (para un periodo específico). Este índice está diseñado en base a una encuesta de satisfacción laboral (anexo R), junto a una utilización de una escala Likert de 6 niveles. Cabe destacar que esta encuesta de satisfacción laboral presenta tanto preguntas de satisfacción (“respuesta ideal = 6”), como preguntas de insatisfacción (“respuesta ideal = 1”). Dicho esto, se propone el cálculo de este índice por medio de la siguiente expresión:

$$ISL_{i,t} = \sum_{a=1}^{A_{i,t}} \sum_{e=1}^{E_{a,i,t}} \sum_{p=1}^{P_{e,a,i,t}} RS_{p,e,a,i,t} - \sum_{a=1}^{A_{i,t}} \sum_{e=1}^{E_{a,i,t}} \sum_{p=1}^{P_{e,a,i,t}} RI_{p,e,a,i,t}$$

Donde:

- $ISL_{i,t}$: Índice de satisfacción laboral del CDN i en el periodo t .
- $RS_{p,e,a,i,t}$: Valor de Likert de la respuesta a la pregunta p del grupo de preguntas de satisfacción, respondida en la encuesta e del asesor a del CDN i durante el periodo t .
- $RI_{p,e,a,i,t}$: Valor de Likert de la respuesta a la pregunta p del grupo de preguntas de insatisfacción, respondida en la encuesta e del asesor a del CDN i durante el periodo t .
- $P_{e,a,i,t}$: Total de preguntas de la encuesta e respondida por el asesor a del CDN i durante el periodo t .
- $E_{a,i,t}$: Total de encuestas respondidas por el asesor a del CDN i durante el periodo t .
- $A_{i,t}$: Total de asesores del CDN i , durante el periodo t .

Para la encuesta propuesta el valor del índice se encuentre entre el intervalo 5 y -5, siendo un valor positivo un índice que refleja una satisfacción laboral positiva. En particular, se propone una meta de $ISL \geq 3$, lo que equivale a que, para un CDN cualquiera, se tuvo un promedio de respuestas a las preguntas de satisfacción ≥ 5 (“muy de acuerdo”) y un promedio de respuestas a las preguntas de insatisfacción ≤ 2 (“muy en desacuerdo”), lo que refleja un alto grado de satisfacción laboral.

9.4.1.4. Índice de satisfacción de servicio de asesoramiento de un CDN

El índice de satisfacción de servicio de asesoramiento (ISSA) tiene por objetivo medir la calidad de servicio de asesoramiento percibida por los clientes del CDN en un periodo (año) determinado.

Dicho esto, y antes de presentar su fórmula de cálculo, es necesario explicar que este indicador está pensado en base a la utilización de las preguntas 1 y 2 de la encuesta de satisfacción del cliente “T2” (anexo S y T) junto con una escala de Likert de 5 niveles.

La escala de Likert a utilizar debe asignar a la respuesta “Excelente” una puntuación igual a 5, puntaje que descenderá de forma lineal hasta llegar a la respuesta “Malo”, a la cual se le asignará la puntuación mínima de valor 1. La tabla N°21 considera una representación visual de esta asignación:

Tabla 21. Puntuación de Likert asignada para cada pregunta respondida por el cliente. (Elaboración propia)

Pregunta N°	Enunciado	Valor en escala de Likert según respuesta				
		Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
1	¿Cómo evaluaría el servicio de asesoría recibido en términos de calidad?	5	4	3	2	1
2	¿Cómo evaluaría el servicio de asesoría recibido en términos de entrega de información oportuna?	5	4	3	2	1

Esclarecido lo anterior se presenta la siguiente fórmula de cálculo:

$$ISSA_{i,t} = \frac{\sum_{c=1}^{C_{i,t}} \frac{(L_{1,c,i,t} + L_{2,c,i,t})}{2}}{C_{i,t}}$$

Donde:

- $ISSA_{i,t}$: Índice de satisfacción de servicio de asesoramiento del CDN i en el periodo t .
- $L_{k,c,i,t}$: Puntuación (en escala de Likert) de la respuesta a la pregunta k , respondida por el cliente c del CDN i en el periodo t .

- $C_{i,t}$: Número de clientes asesorados del CDN i , durante el periodo t , que respondieron a la encuesta de satisfacción.

Finalmente, se debe considerar que en el caso en que un cliente haya respondido a más de una encuesta en el mismo periodo, se deberá calcular la puntuación promedio entre todas sus encuestas, utilizando ese valor para el cálculo del indicador.

9.4.1.5. Índice de cumplimiento de estándar de servicio

Para el monitoreo de la utilización del pack de servicios es que se propone un índice de cumplimiento de estándar de servicio (ICE), medido en forma porcentual, el cual busca medir el grado de cumplimiento de los packs de servicios que se propone sean abordados por los CDN en sus planes de trabajo.

$$ICE_{a,i,t} = \sum_{p=1}^{P_{a,i,t}} \frac{TEA_{p,a,i,t}}{TA_{p,a,i,t}} * 100$$

Donde:

- $ICE_{a,i,t}$: Índice de cumplimiento de estándar de servicio de los planes de trabajo asociados al asesor a , del CDN i , finalizados durante el periodo t .
- $TEA_{a,i,t}$: Temáticas, del pack de servicios respectivo, que fueron efectivamente abordadas durante el plan de trabajo p , asociado al asesor a , del CDN i , finalizado durante el periodo t .
- $TA_{a,i,t}$: Temáticas, del pack de servicios respectivo, que deben ser abordadas durante el plan de trabajo p , asociado al asesor a , del CDN i , finalizado durante el periodo t .
- $P_{a,i,t}$: Total de planes de trabajo asociados al asesor a , del CDN i , finalizados durante el periodo t .

9.4.2. Plan de implementación

Considerando lo definido anteriormente es que se procede a establecer planes de acción que se hagan cargo del rediseño y permitan abordar los objetivos del plan de marketing.

9.4.2.1. Segmentación y pack de servicios

Para la generación de un estándar de servicio, es que se recomienda la implementación y uso continuo de la segmentación y pack de servicios propuestos, los cuales utilizan los sistemas y recursos ya comprendidos en la operación normal de cada CDN de CMS. En base a lo anterior, la implementación de la propuesta no requiere de inversión en nuevos sistemas ni en nuevo personal.

Dicho esto, la implementación de la propuesta de servicios requiere de la creación de dos nuevas planillas (siendo “Google Sheets” la herramienta propuesta para esto), una para mantener el registro del segmento de cada cliente (denominada “P1”) y la otra para contener los servicios asociados al segmento (denominada “P3”), junto con la creación de un formulario (proponiendo esta vez “Google Docs”) para la clasificación del segmento de un cliente (denominada “P2”). “Google Drive” ya es una herramienta utilizada (sin costo directo) por los CDN de CMS, y es por esto que se propone la utilización de sus funcionalidades para mantener estos registros de forma compartida entre los equipos de los CDN.

Contemplado lo anterior, los documentos necesarios para la implementación de la presente propuesta se resumen por medio de la tabla N° 22.

Tabla 22. Objetivos y documentos necesarios para implementar la presente propuesta. (Fuente: elaboración propia)

Objetivo	Encargado/a	Requisitos para su realización	Tiempo estimado	Producto terminado esperado	Nombre de identificación del	Indicador	Meta
O1: Crear una planilla para mantener un registro y seguimiento del segmento de cada cliente	Miembro del equipo de CMS	Conocimientos básicos de: Microsoft Excel/Google Sheets Neoserra (información de clientes)	10 Minutos	Planilla en Google Sheets que contenga: <u>Nombre de empresa (Neoserra)</u> , <u>fecha de última actualización</u> , <u>segmento</u> , <u>industria</u> (Neoserra), <u>centro</u> (Neoserra) y <u>asesor</u> (Neoserra)	Documento de registro de segmento de clientes (P1)	Producto terminado	1/1
O2: Crear un formulario que contenga las preguntas necesarias para clasificar a un cliente	Miembro del equipo de CMS	Conocimientos básicos de: Microsoft Word/Google Docs	10 Minutos	Formulario en Google Docs que contenga las preguntas definidas en el presente informe para la clasificación de los segmentos NX.1, NX.2, NX.3, NX.4 y NX.5 de un cliente	Formulario de clasificación de clientes (P2)	Producto terminado	1/1
O3: Crear una planilla que contenga el pack de servicios asociado a cada segmento	Miembro del equipo de CMS	Conocimientos básicos de: Microsoft Excel/Google Sheets Neoserra (información de clientes)	40 minutos	Planilla en Google Sheets que contenga: <u>Segmento</u> , <u>pack de servicios asociados</u>	Documento de verificación de pack de servicios (P3)	Producto terminado	1/1

Estos documentos deben validarse con los coordinadores de los CDN para luego compartirse con todos los miembros del equipo de estos centros. Posteriormente se debe realizar una capacitación para el uso de los distintos documentos, esta información se expresa en la tabla N° 23.

Tabla 23. Capacitación necesaria para el uso de las herramientas propuestas. (Fuente: elaboración propia)

Objetivo	Encargado/a	Usuarios	Requisitos para su realización	Tiempo estimado	Resultado esperado	Indicador	Meta
O4: Capacitar en el uso de las herramientas propuestas P1, P2 y P3	Miembro del equipo de CMS	Directores, asistentes ejecutivos y asesores de los CDN de CMS	Conocimientos respecto al uso de las herramientas y una sala habilitada para la impartición de la capacitación	60 minutos	Usuarios conocen y saben utilizar las herramientas P1, P2 y P3	Capacitación realizada	1/1

La capacitación anteriormente mencionada tiene dentro de sus objetivos el detallar el proceso de uso de la segmentación de clientes propuesta, proceso que se representa a continuación por medio de la ilustración N°20.

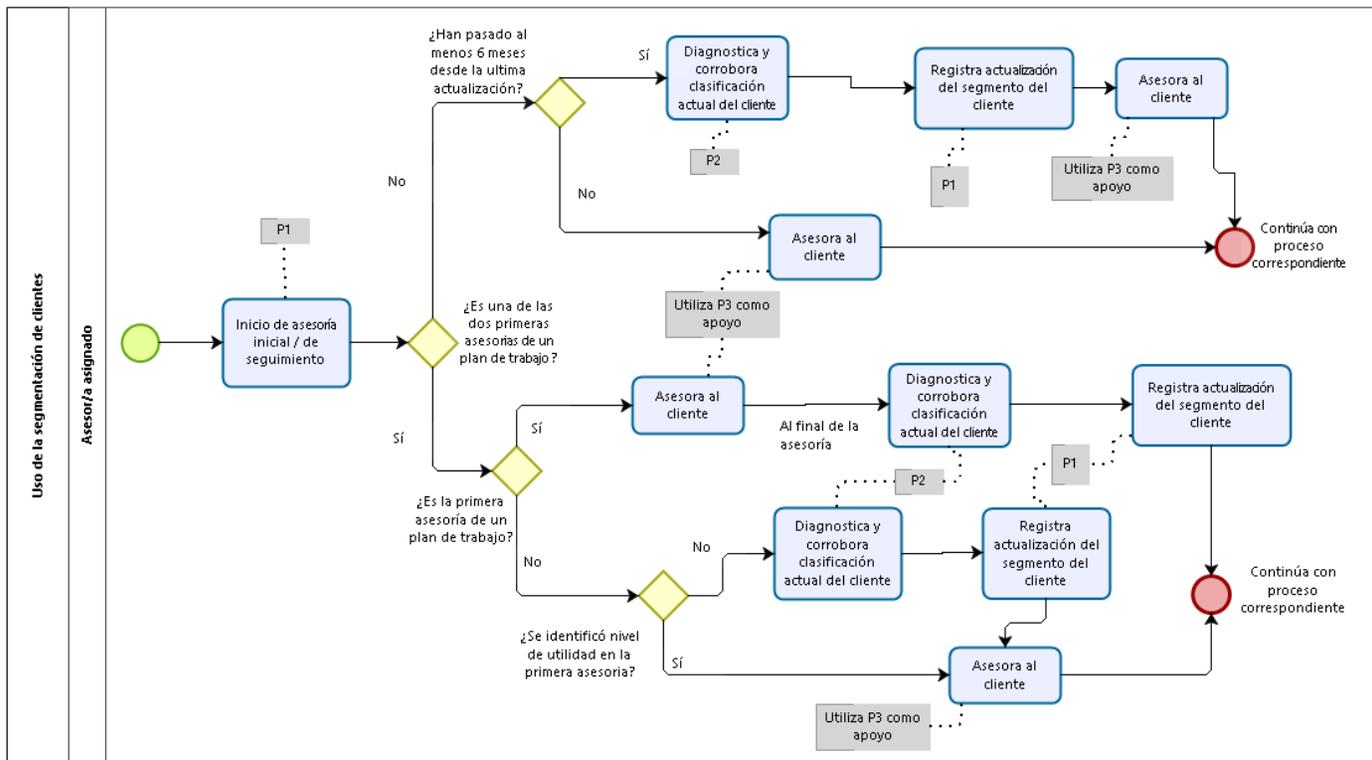


Ilustración 20. Proceso de uso de la segmentación de clientes propuesta. (Fuente: elaboración propia)

El proceso reflejado por medio de la ilustración N°20 es como sigue:

Primero, al iniciar una asesoría, el asesor deberá constatar si es que dicha instancia corresponde a una de las dos primeras asesorías del plan de trabajo:

- a) Caso negativo: en este caso se debe identificar si es que el cliente ha pasado más de 6 meses sin una actualización de su segmento (duración

estimada de un plan de trabajo). En caso positivo se debe diagnosticar y clasificar el cliente utilizando el formulario P2, para luego actualizar los datos de la herramienta P1 y finalmente proseguir con la asesoría (utilizando la herramienta P3, la cual contiene el pack de servicios de referencia). En caso negativo se asesora al cliente con P3 como base.

- b) Caso positivo: En este caso se debe identificar si es la primera asesoría del plan de trabajo.
 - b.1. Caso positivo: se asesora al cliente utilizando la herramienta P3 como referencia, luego, al final de la asesoría, se debe clasificar al cliente en base a la información disponible (herramienta P2), para luego actualizar los datos del cliente (P1) y terminar el proceso.
 - b.2. Caso negativo: en este caso se debe determinar si se identificó el nivel de utilidad del cliente en la primera asesoría. En caso positivo se procede a asesorar al cliente (P3 como referencia) para luego terminar el proceso. En caso negativo se debe diagnosticar y clasificar al cliente (P2), actualizar su clasificación (P1) y luego continuar con la asesoría (P3 como referencia).

Luego de cumplidas todas las etapas anteriores es que se prosigue con el proceso de asesoramiento correspondiente (finalización de asesoría, ingreso de datos a Neoserra, entre otros).

9.4.2.2. Incentivos de retención de asesores y cumplimiento de estándar

Tal como se mencionó en la mezcla de marketing, se propone la implementación de dos tipos de incentivos: “tardes libres” y “días extra”, los cuales tienen por objetivo el aumentar el grado de satisfacción laboral de los asesores, generando, por consiguiente, un mayor poder de retención sobre estos.

La implementación del IR1 (“tardes libres”) e IR2 (“días extra”), definidos en la estrategia de personas del presente plan, no requieren de cambios significativos en la organización pues ya se tienen sistemas de seguimiento del cumplimiento de los indicadores (a través de Neoserra), los cuales pueden utilizarse para constatar los beneficios adquiridos. Dicho esto, se debe incorporar una plataforma de almacenamiento y conteo de los beneficios (específicamente de los días extra), la cual puede realizarse en base a una planilla compartida en Google Drive, sistema ya utilizado por los CDN de CMS, y que esté a cargo del asistente administrativo respectivo.

Se debe establecer una política interna para la utilización de dichos beneficios. En este caso se propone que la utilización de los días extra requiera de un previo aviso tanto al coordinador del CDN como al asistente administrativo respectivo, siendo este último la persona encargada de corroborar la validez y de, en caso aplicable, actualizar la planilla. El indicador de rotación anual de asesores y satisfacción laboral debe ser monitoreado cada año de modo de identificar potenciales cambios y mejoras al sistema de incentivos actual.

Cabe destacar que ambos beneficios solo deben ser aplicables en el año en que el profesional ha alcanzado sus metas personales (las cuales provienen de una distribución de las metas del CDN), esto debe ser así de modo de no perjudicar el cumplimiento de metas del CDN respectivo. Igualmente cabe destacar que el IR2 fomenta el sobrecumplimiento de metas personales lo que, sumado al bono de 60% de sueldo por cumplimiento de metas a nivel de centro, generan un incentivo para aportar al cumplimiento de las metas del CDN, aun cuando las metas personales ya hayan sido cumplidas.

En términos de incentivos para cumplimiento de estándar, se propone que un asesor reciba una adición de dos “días extra” en el caso de que se cumpla con los objetivos asociados a este indicador, siguiendo las mismas reglas que los incentivos anteriores (solo aplicable luego de cumplir las metas personales).

Finalmente, es necesario mencionar que el presupuesto de operación anual de un CDN, el cual es cofinanciado entre SERCOTEC y el operador, considera sueldos fijos para los trabajadores, los cuales no se verían afectados por las medidas propuestas pues el cumplimiento de las metas es condición suficiente para satisfacer el acuerdo de desempeño con SERCOTEC.

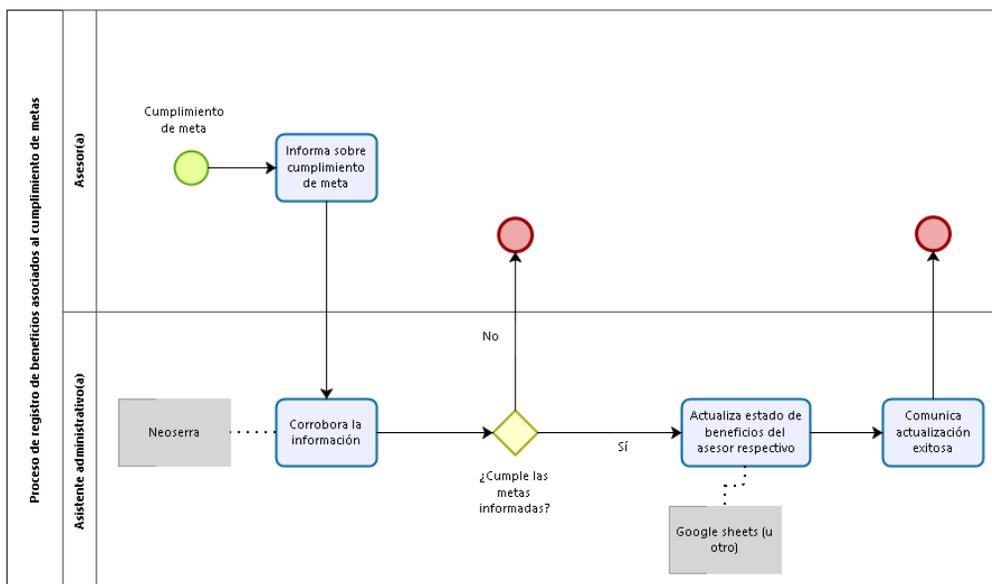


Ilustración 21. Proceso de registro de beneficios asociados al cumplimiento de metas. (Fuente: elaboración propia)

9.4.2.3. Monitoreo de la satisfacción por servicio de asesoramiento

En este caso se propone la implementación y monitoreo semestral del índice de satisfacción de servicio de asesoramiento (ISSA), indicador que utilizará la información de respuestas a entrevistas de satisfacción dispuestas en Neoserra, información recolectada por medio del proceso de encuestado regular realizado por los CDN.

Se propone que al menos el 80% de los clientes asesorados en el periodo presenten un ISSA promedio de 4,5 o mayor, proporción que debe ir incrementándose hasta cubrir un 95% de los clientes a modo de lograr un servicio de alta satisfacción percibida.

Para la mejora de esta puntuación general se propone monitorear de forma semestral el ISSA promedio asociado cada asesor, identificando a los asesores con mayor y menor puntuación, para luego realizar una revisión de los comentarios a las encuestas de dichos asesores, para finalmente realizar reuniones (u otras actividades) en que se compartan mejores prácticas considerando a los asesores con mayor puntuación como exponentes principales. En este caso se propone que el encargado de monitoreo y seguimiento corresponda a un profesional de proyectos de CMS.

9.4.2.4. Monitoreo y mejora del estándar de servicio

En este caso se propone la utilización del índice de cumplimiento de estándar de servicio (ICE), el cual se propone monitorear por medio de la evaluación de las temáticas efectivamente abordadas (esto es, las asociadas al pack de servicios del segmento del cliente respectivo) en un plan de trabajo finalizado.

Para esto, se propone implementar encuestas de verificación de las temáticas abordadas durante un plan de trabajo (P4), las cuales deben ser enviadas a cada cliente una vez finalizado su plan de trabajo respectivo. El formato recomendado es el de una encuesta online (proponiéndose la plataforma “Google forms” para esto, la cual es gratuita), pero si un cliente no puede responder de esta manera es que se debe utilizar el formato físico, el cual será digitalizado por el asesor respectivo. Para el almacenamiento de los datos (y posterior análisis) se recomienda la utilización de “Google sheets”, la cual es gratis y permite una conexión directa con la plataforma de encuestas (Google forms).

Estas encuestas deben contener un mecanismo de selección múltiple en que el cliente pueda seleccionar todas las temáticas vistas (ya sea por asesoría, capacitación u otro servicio del CDN respectivo) durante la ejecución de su plan de trabajo, las cuales serán contrastadas con las temáticas recomendadas en los packs de servicios, las cuales deben ser las asociadas al segmento del cliente respectivo.

Por medio de este mecanismo se puede hacer un seguimiento de los grados de cumplimiento de los packs de servicios según plan de trabajo y asesor. Más aun, la incorporación de temáticas extra (fuera del pack de servicios) a la encuesta puede facilitar la mejora continua del estándar, pues se puede contrastar cuales fueron las temáticas que potencialmente generaron los resultados de impacto en clientes y cuales no fueron efectivas (entre otros potenciales análisis), permitiendo generar una mejora continua del estándar de servicio propuesto.

Durante este proceso los encargados serán los asesores, los cuales deben hacer las recomendaciones y sugerencias necesarias para que los clientes puedan ser apoyados en cada una de las temáticas propuestas. Sin embargo, aun cuando los asesores son los encargados, estos no necesariamente son responsables del cumplimiento en su totalidad, pues puede suceder que no haya acceso a servicios que permitan complementar las temáticas que no han podido ser cubiertas durante las actividades de asesoramiento, de modo que la evaluación del grado de cumplimiento de estos indicadores debe ser realizada de forma flexible y comprensiva, y cuyo foco debe ser en la mejora continua del estándar de servicio, y no en la potencial incapacidad de cada asesor de cubrir todas las temáticas propuestas.

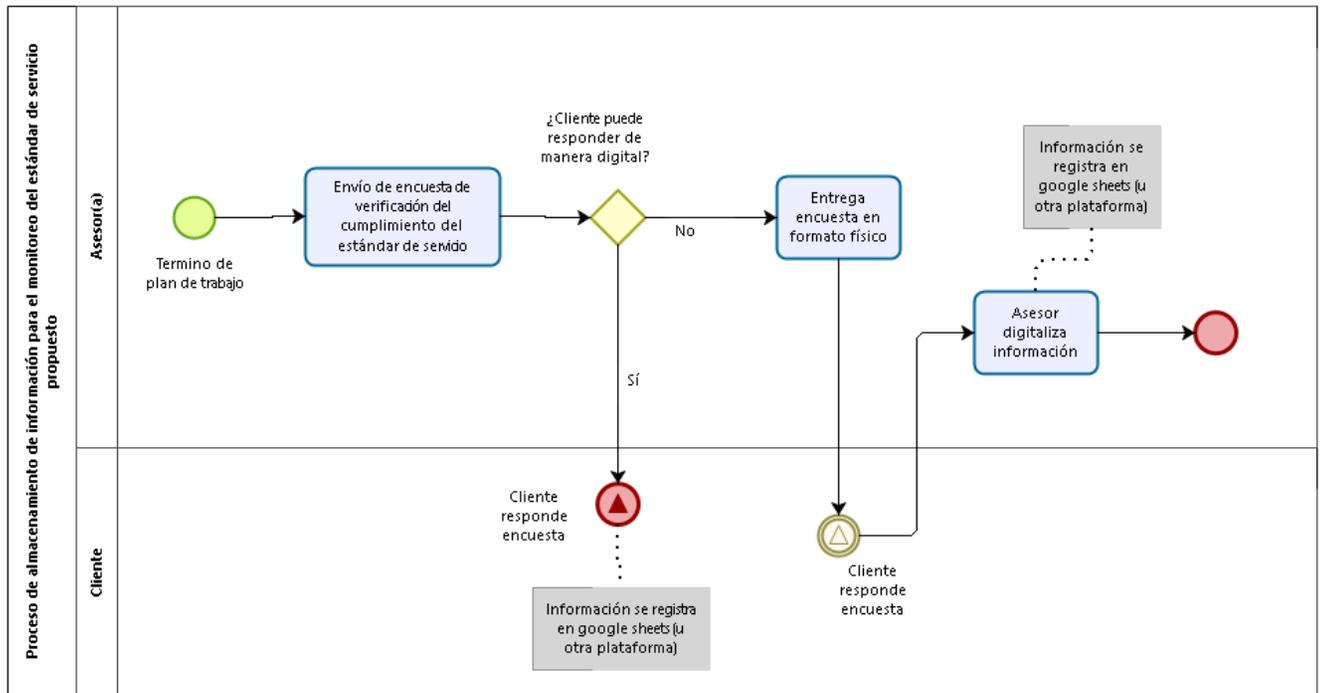


Ilustración 22. Proceso de almacenamiento de la información necesaria para el monitoreo del estándar de servicio propuesto. (Fuente: elaboración propia)

10. BENEFICIOS ESPERADOS DEL PROYECTO Y VALORIZACIÓN

Los beneficios tentativos del proyecto corresponden principalmente a beneficios estratégicos para la organización, algunos de los cuales se listan a continuación:

1. Generación de estándares organizacionales mínimos de operación, lo que a su vez permite establecer niveles mínimos de servicio hacia los usuarios.
2. Reducción de la incertidumbre en el cumplimiento de los acuerdos de desempeño dado el nivel de servicio anterior, lo cual facilitaría la re-adjudicación de los contratos de operación a través de la implementación de un estándar que permita cumplir satisfactoriamente con las metas acordadas, estableciendo así un historial de rendimiento satisfactorio para SERCOTEC.
3. Menor dependencia en el desempeño de los asesores dado el modelo de apoyo propuesto, lo que reduce el impacto de la rotación de asesores.
4. Facilitar la mejora continua y aprendizaje organizacional al establecer una base de servicios y segmentos que pueden ser estudiados y profundizados.

5. Dado el punto anterior, se podría esperar que facilite la generación de nuevos servicios especializados para MIPES y relacionados, lo que a su vez permite un mayor apoyo para los asesores, entre otros.
6. A medida que se estandarizan los servicios generales se facilita la redistribución de tiempo de los asesores (y otros actores) hacia tareas más específicas, habilitando más tiempo para la impartición de servicios de mayor especialización.
7. Por último, un estándar claro y mejorable puede facilitar la generación de impacto en los clientes al impartir servicios cada vez más precisos y eficaces.

Expuestos estos beneficios tentativos se debe notar que la evaluación inmediata de estos no es factible dado los tiempos propios de la operación involucrada y los efectos de los servicios prestados hacia los usuarios, efectos (impactos) que tienden a evidenciarse desde el mediano plazo en adelante (6 meses aproximadamente).

Dicho lo anterior, la utilización de la segmentación y pack de servicios propuestos conlleva diversos costos y beneficios asociados a la implementación de un estándar de servicio que, entre otros efectos, genera una modificación en los tiempos de realización de algunos procesos de prestación de servicio de los CDN involucrados. Tanto los actores involucrados como los costos y beneficios se abordan en las subsecciones siguientes.

10.1 Actores involucrados

Los actores involucrados en la presente propuesta corresponden a profesionales de proyecto de CMS, coordinadores (anteriormente “directores”), asesores y asistentes ejecutivos de los CDN.

La valorización realizada se calcula en base a los tiempos utilizados en las distintas actividades implementadas, por lo que se utiliza el costo por hora del actor respectivo, expresando estos a través de la tabla N°24.

Tabla 24. Remuneración mensual y horaria de cada actor involucrado¹⁹. (Fuente: elaboración propia)

Actor involucrado	Remuneración mensual sin bonos [clp]	Horas de trabajo diarias	Horas de trabajo mensuales (promedio)	Costo de la hora [clp/hr]
Prof. Proyectos	\$1.000.000	9	180	\$5.556
Director/a	\$3.000.000	9	180	\$16.667
Asesor/a promedio	\$1.785.000	9	180	\$9.917
Asistente ejecutivo/a	\$800.000	9	180	\$4.444

10.2 Costos

La implementación del proyecto involucra tanto costos fijos como variables, los cuales se detallan a continuación.

10.2.1 Costos fijos

La implementación de la propuesta requiere de la realización de las siguientes tareas:

10.2.1.1 Creación e implementación de herramientas digitales:

Esto involucra la creación del formulario P2 y las dos planillas P1 y P3, herramientas descritas en la tabla N° 22, como también la creación e implementación de las encuestas para monitoreo de cumplimiento de estándar organizacional (P4). Las planillas de seguimiento de beneficios de incentivos no son consideradas pues sus costos de implementación son relativamente nulos.

10.2.1.2 Programación del cálculo de los indicadores propuestos:

Esto corresponde a la programación para el cálculo de todos los indicadores propuestos, definidos en la sección del plan de implementación. Estos idealmente se deben implementar en la plataforma Neoserra, sin embargo, en caso de no ser posible dada las restricciones de esta plataforma es que se pueden implementar en

¹⁹ Información proveniente de profesional de proyectos de CMS, complementada con información proveniente de distintas bases de concurso público de los CDN de CMS.

Microsoft Excel y/o Google Sheets una vez exportada la información necesaria a dichas plataformas.

El tiempo estimado de programación de dichos indicadores corresponde a una hora.

10.2.1.3 Aprendizaje de las herramientas por parte de un encargado de capacitación:

Se requiere que el encargado aprenda a utilizar las herramientas propuestas para luego capacitar a los usuarios. Este aprendizaje se estima tomará un tiempo de una hora y media.

10.2.1.4 Impartición de sesiones de capacitación para el uso de las herramientas:

El encargado del punto anterior debe realizar una sesión de capacitación por centro, contemplando un total de cuatro sesiones de una hora cada una, en las que debe informar y capacitar respecto a la importancia y forma de utilización de las herramientas propuestas.

Cada sesión debe involucrar a los usuarios de las herramientas propuestas, siendo estos los coordinadores, asesores y asistentes ejecutivos de cada CDN.

10.2.1.5 Impartición de sesiones de seguimiento y apoyo respecto al uso de las herramientas:

Inicialmente se espera que surjan dudas e inquietudes una vez se comience a utilizar las herramientas propuestas. Por motivo de lo anterior es que se deben realizar sesiones de seguimiento y apoyo a los usuarios, en las cuales se responda a las inquietudes que puedan surgir debido a la utilización de las herramientas.

Para esto se propone la realización de una sesión de seguimiento semanal de 30 minutos por cada usuario de estas herramientas (coordinadores, asesores y asistentes ejecutivos) por un periodo de cuatro semanas, de modo que cada usuario tenga cuatro sesiones para resolver inquietudes respecto a la utilización de estas.

La valorización de los puntos anteriores se efectúa en base al tiempo esperado que se requiere para su realización. Por otro lado, el encargado de la realización de estas tareas corresponderá a un profesional de proyectos de CMS.

Con esta información se calculan los costos fijos de cada tarea realizada por el encargado, presentándose estos en la tabla N°25:

Tabla 25. Costos fijos por tarea a implementar, considerando solo a los encargados de la tarea. (Fuente: elaboración propia)

Costos fijos por profesionales encargados								
Costo fijo N°	Tarea	Encargado	Costo por hora del profesional encargado [clp/hr]	Tiempo estimado por sesión [hr]	N° sesiones	Tiempo total [hr]	Costo fijo por tarea	Costo fijo total por encargados
1	Creación de formulario P2	Prof. Proyectos	\$5.556	0,17	1	0,17	\$926	\$313.889
2	Creación de planillas P1 y P3	Prof. Proyectos		0,83	1	0,83	\$4.630	
3	Creación formulario encuesta P4	Prof. Proyectos		1	1	1	\$5.556	
4	Creación e implementación de planilla de seguimiento de los resultados a la encuesta P4	Prof. Proyectos						
5	Programación de indicadores	Prof. Proyectos		1	x	1	\$5.556	
6	Aprendizaje de las herramientas	Prof. Proyectos		1,5	x	1,5	\$8.333	
7	Capacitación	Prof. Proyectos		1	4	4	\$22.222	
8	Seguimiento	Prof. Proyectos		0,5	96	48	\$266.667	

Igualmente, se debe evaluar el costo de oportunidad de los usuarios involucrados en las sesiones de capacitación y seguimiento, los cuales tendrán que disponer de su tiempo de trabajo para la incorporación a estas instancias, estos costos se exponen a continuación en la tabla N°26.

Tabla 26. Costos fijos por tarea a implementar, considerando solo a los involucrados en la tarea. (Fuente: elaboración propia)

Costos fijos por profesionales involucrados									
Costo fijo N°	Tarea	Profesional involucrado	Costo por hora del profesional involucrado [clp/hr]	Tiempo estimado por sesión [hr]	N° sesiones	N° involucrados	Tiempo total [hr]	Costo fijo por tarea	Costo fijo total por involucrados
5	Capacitación	Director/a	\$16.667	1	1	4	\$4	\$66.667	\$729.333
5	Capacitación	Asesor/a	\$9.917	1,00	1	16,00	\$16	\$158.667	
5	Capacitación	Asistente ejecutivo/í	\$4.444	1	1	4	\$4	\$17.778	
6	Seguimiento	Director/a	\$16.667	0,5	4	4	\$8	\$133.333	
6	Seguimiento	Asesor/a	\$9.917	0,5	4	16	\$32	\$317.333	
6	Seguimiento	Asistente ejecutivo/í	\$4.444	0,5	4	4	\$8	\$35.556	

Dato estos valores es que se calcula el costo fijo total como la suma de los costos fijos anteriores, costo expresado en la tabla N° 27:

Tabla 27. Costo fijo total por implementación. (Fuente: elaboración propia)

Costo fijo total por encargados	Costo fijo total por involucrados	Costo fijo total
\$313.889	\$729.333	\$1.043.222

10.2.2 Costos variables

Estos corresponden a los costos por uso continuo de las herramientas propuestas como también de las instancias de medición y revisión generadas dada su implementación. El detalle de estos costos se lista a continuación:

10.2.2.1 Costo de tiempo en asesoramiento por nuevo proceso de clasificación de clientes:

Un cliente que cumpla con las condiciones de actualización de segmento debe ser clasificado por medio de la herramienta P2, para luego registrar esta información en la planilla P1.

El tiempo agregado estimado, por este nuevo proceso, corresponde a 10 minutos aproximadamente (siendo el encargado el asesor respectivo), lo cual no necesariamente es un inconveniente para la asesoría pues la clasificación requiere de la identificación de parámetros del negocio que pueden ser relevantes al momento de asesorar al cliente.

10.2.2.2 Realización de reuniones semestrales para el seguimiento de los indicadores y captación de retroalimentación respecto al sistema propuesto:

Para una correcta mejora continua del sistema propuesto es que se necesitan instancias periódicas que permitan evaluar el sistema propuesto, como también identificar y discutir problemáticas y oportunidades de mejora asociadas a este. Por esto es que se propone la instauración de reuniones semestrales entre los miembros del equipo de cada CDN respectivo y un profesional de proyecto encargado, o bien, la incorporación de estas temáticas de discusión a las reuniones que se realizan actualmente.

Se propone que cada una de estas actividades tenga una duración de 1 hora, donde debe estar presente al menos un profesional de proyectos de CMS (siendo este el encargado, el cual debe prepararse al menos 30 minutos para esta), junto con el coordinador y asesores del CDN respectivo.

Establecidos los requerimientos es que se procede a valorizar los costos de tiempo que se agregan a los procesos involucrados. Estos valores se presentan en la tabla N° 28.

Tabla 28. Costo variable anual por encargados. (Fuente: elaboración propia)

Costos variables anuales por profesionales encargados									
Costo variable N°	Proceso	Encargado	Costo por hora del profesional encargado [dp/hr]	Tiempo agregado estimado [hr/ejecución]	N° ejecuciones al año por encargado (promedio)	N° encargados del mismo cargo	Tiempo total agregado [hr/año]	Costo variable (anual)	Costo variable total por encargados (anual)
1	Clasificación de cliente	Asesor/a promedio	\$9.917	0,17	200	16	533	\$5.288.889	\$6.466.667
2	Clasificación de cliente	Coordinador/a	\$16.667	0,17	100	4	67	\$1.111.111	
3	Preparación y realización de reuniones semestrales	Prof. Proyectos	\$5.556	1,5	2	4	12	\$66.667	

Para el cálculo del número de ejecuciones al año se asume que cada cliente, en promedio, tendrá 2 planes de trabajos al año, y que los asesores (senior y junior) asesoran aproximadamente 100 clientes al año, mientras que los coordinadores asesoran 50 (las metas para el año 2019 establecen 450 clientes por asesorar).

Por otro lado, es de esperar que un cliente “antiguo” para el centro (que lleve más de 1 plan de trabajo) sea más fácil y rápido de clasificar, pues ya se tiene la información necesaria para esto. Sin embargo, para el presente caso, se asumirá que el asesor se demora el mismo tiempo en clasificar tanto a un cliente nuevo como a uno antiguo.

Dicho lo anterior, e igualmente al caso de los costos anteriormente expuestos, es que debe agregarse el costo correspondiente al tiempo invertido por los profesionales involucrados en las reuniones propuestas, los cuales se valorizan en la siguiente tabla.

Tabla 29. Costo variable total por involucrados. (Fuente: elaboración propia)

Costos variables anuales por profesionales involucrados									
Costo variable N°	Proceso	Profesional involucrado	Costo por hora del profesional involucrado [clp/hr]	Tiempo agregado estimado [hr/ejecución]	N° ejecuciones al año por encargado (promedio)	N° encargados del mismo cargo	Tiempo total agregado [hr/año]	Costo variable (anual)	Costo variable total por involucrados (anual)
1	Reunión semestral	Asesor/a promedio	\$9.917	1	2	16	32	\$317.333	\$450.667
2	Reunión semestral	Coordinador/a	\$16.667	1	2	4	8	\$133.333	

Finalmente, se procede a calcular el costo variable total (que se agrega a los procesos actuales) correspondiente a un año de operación, expresado este por medio de la tabla expuesta a continuación:

Tabla 30. Costo variable total (Fuente: elaboración propia).

Costo variable total por encargados (anual)	Costo variable total por involucrados (anual)	Costo variable total (anual)
\$6.466.667	\$450.667	\$6.917.333

Siendo \$6.917.333 una estimación del valor del costo anual (variable) por uso de la presente propuesta.

10.3 Beneficios

Para la valorización de beneficios sociales se toma como base los resultados acumulados por los CDN de CMS hasta finales del periodo 2018 (tabla N°2).

Primero, se excluye del cálculo el CDN de San Bernardo, por poseer mayor tiempo de operación²⁰, y se calcula el promedio de los resultados acumulados de los CDN restantes (Las Condes, Maipú y Estación Central). Hecho esto se procede a promediar los resultados en base al número de periodos de operación (2 años), generando los resultados anuales promedio para un CDN cualquiera, los cuales se presentan en la siguiente tabla (N°31):

²⁰ Recordar que este comenzó a operar en octubre del 2015, mientras que los centros restantes comenzaron su operación en marzo del 2017.

Tabla 31. Resultados anuales acumulados de un CDN de CMS cualquiera²¹. (Elaboración propia)

Centro de negocio	N° clientes asesorados	Financiamiento obtenido	Empresas con aumento de ventas	% clientes con aumento de ventas	Empleos creados	Asistentes a capacitación	Eventos de capacitación	N° empresas que obtuvo financiamiento	% clientes con financiamiento obtenido	Aumento de ventas generado	Aumento de ventas promedio
Promedio	290	\$ 104.876.391	89	30,6%	36	2.400	142	15	5,3%	\$ 520.972.696	\$ 5.871.828

Posteriormente, se procede a calcular los resultados anuales generados por un asesor promedio, tomando como supuesto que cada CDN tiene el equivalente a 4,5 asesores, ya que se asume que los coordinadores asesoran aproximadamente la mitad del número de clientes que debe abordar un asesor. Esto conlleva a los siguientes resultados (Tabla N° 32):

Tabla 32. Resultados anuales generados por un asesor promedio de un CDN de CMS. (Elaboración propia)

RESULTADOS ANUALES GENERADOS POR UN ASESOR PROMEDIO								
N° clientes asesorados	Financiamiento obtenido	Empresas con aumento de ventas	% clientes con aumento de ventas	Empleos creados	N° empresas que obtuvo financiamiento	% clientes con financiamiento obtenido	Aumento de ventas generado	Aumento de ventas promedio (clientes con impacto vtas)
64	\$ 23.305.865	20	31%	8	3	5%	\$ 115.771.710	\$ 5.875.632

En base a estos resultados se puede calcular el beneficio promedio que genera un asesor activo, ya sea por una medida horaria, diaria o anual, entre otros. En particular, se procede a calcular el beneficio de un asesor promedio en cada día hábil (asumiendo linealidad de los resultados y que el año 2019 tuvo 250 días hábiles), resultados presentados a continuación:

Tabla 33. Estimación de resultados generados por un asesor promedio en cada día hábil. (Elaboración propia)

RESULTADOS GENERADOS POR UN ASESOR PROMEDIO (DÍA HÁBIL)							
N° clientes asesorados	Financiamiento obtenido	Empresas con aumento de ventas	% clientes con aumento de ventas	Empleos creados	N° empresas que obtuvo financiamiento	% clientes con financiamiento obtenido	Aumento de ventas generado
0,3	\$ 93.223	0,1	0,1%	0,03	0,01	0,02%	\$ 463.087

Considerando lo anterior, se busca estimar el beneficio de alcanzar una tasa anual de rotación de asesores (de un CDN) igual a 20%. A continuación, se presenta información respecto al N° de asesores activos²² que ingresaron a cada CDN en el año 2019, esto mediante la tabla N° 34.

²¹ El cálculo de aumento de ventas promedio sólo considera a los clientes que efectivamente han tenido impacto en ventas.

²² Esto es, que a inicios del año 2020 siguen en sus posiciones.

Tabla 34. Recambio de asesores en el año 2019. (Elaboración propia)

CDN	N° asesores / coordinadores que ingresan en año 2019	Proporción del total del CDN respectivo
Maipú	3	60%
San Bernardo	1	20%
Las Condes	2	40%
Estación Central	2	40%

De modo que para el año 2019, si la tasa de rotación anual hubiera sido de 20% se habrían quedado 4 asesores en dicho año.

Lo siguiente corresponde a estimar la cantidad de días que puede demorar la incorporación de un nuevo asesor, o coordinador, al puesto de trabajo. Para esto primero es necesario mencionar que el proceso de contratación de un nuevo profesional consiste en 6 etapas, siendo la primera de ellas el concurso público, el cual no debe demorar menos de 5 días hábiles, ni más de 10. Después le siguen otras 5 etapas que no tienen requisitos mínimos, pero no deben demorar más de 5 días hábiles (SERCOTEC, 2018). Dicho esto, se presenta información obtenida respecto al recambio de algunos asesores de los CDN de CMS, información que da cuenta de procesos de contratación que toman en promedio 40 días corridos, lo que se escapa de las estipulaciones de SERCOTEC, todo esto por medio de la tabla N°35:

Tabla 35. Algunos movimientos de personal de los CDN de CMS²³. (Elaboración propia)

Fecha de termino de asesor	Fecha de ingreso nuevo asesor	Ventana de tiempo (días corridos) sin asesor
7/1/2017	8/3/2017	33
9/21/2018	10/1/2018	10
3/1/2017	5/4/2017	64
10/12/2018	12/3/2018	52
Ventana de tiempo promedio		40

Luego, se procede a calcular el número de días ganados, en promedio, si los 4 asesores se habrían quedado en cada CDN, lo que equivale a un total de 160 días corridos, o bien, 114 días hábiles. Finalmente, se procede a calcular el beneficio total estimado de alcanzar una rotación anual de asesores del 20%, presentándose esta información por medio de la siguiente tabla:

²³ Se solicitó información a CMS al respecto, pero solo se obtuvo información incompleta, siendo esta información la posible de extraer al respecto.

Tabla 36. Beneficios estimados debido a la disminución de la rotación hasta el objetivo planteado. (Elaboración propia)

N° Días hábiles	N° clientes asesorados	Financiamiento obtenido	Empresas con aumento de ventas	Empleos creados	N° empresas que obtuvo financiamiento	Aumento de ventas generado
1	0,3	\$ 93.223	0,1	0,03	0,01	\$ 463.087
114	29	\$ 10.627.474	9	4	2	\$ 52.791.900

11. DIFICULTADES

Se presentaron dificultades respecto a la obtención de datos por parte de CMS. En algunos casos no se recibió la información solicitada (ingresos por proyecto de CMS actualizados al año), como también fue difícil la obtención instancias para entrevistar a asesores y coordinadores, las cuales finalmente pudieron concretarse gracias a la ayuda de Solsiré Giaverini.

Otra dificultad experimentada correspondió a la obtención de instancias para entrevistar a clientes de los CDN, la cual requiere de permisos extraordinarios dados los contratos de confidencialidad con estos. Otro factor que contribuyó a lo anterior corresponde a la situación nacional generada posterior al 18 de octubre del 2019, además de la situación actual de pandemia (COVID-19), la cual ha generado altas complicaciones en las MIPES, dificultando aún más el generar instancias para entrevistarlas.

Por otro lado, se experimentaron dificultades asociadas a la plataforma Neoserra, la cual no permite la conexión con aplicaciones externas (tales como Excel), además de presentar diferencias en las llaves únicas de identificación de clientes, dependiendo del tipo de datos requerido, y presenta la particularidad de sobrescribir algunos datos nuevos sobre los pasados, generando pérdida de trazabilidad de ciertas características (principalmente características propias de un cliente, tales como situación laboral, comercio internacional en el tiempo, entre otras).

En términos de los datos obtenidos por Neoserra, se experimentaron dificultades debido los datos mismos. En particular, ocurre que ciertas empresas se identifican con llaves únicas distintas entre la misma empresa. Esto genera ruido y sesgo en los datos pues a veces se analiza a la misma empresa, pero con llaves de identificación distintas, como también genera problemas de trazabilidad pues se pierde el rastro de la evolución de la empresa a menos que se corrija manualmente, lo cual no es inmediato al considerar que Neoserra presenta más de 26.000 registros de asesoramiento, entre otros.

Otro problema relacionado a los datos comprende el ingreso del asesor principal de un cliente, donde existen registros en los cuales se ingresan múltiples asesores dentro del mismo campo, generando problemas al momento de analizar datos según asesor.

Finalmente, se declara como relevante el hecho de que Neoserra no permita la incorporación de nuevos campos personalizados, lo cual es necesario si se quiere llevar el registro de otro tipo de información que no se está incorporado actualmente a esta restricción de la plataforma. En particular existe información relevante que debería ser incorporada, tal como la profundidad de ventas (y/o financiamiento) total experimentada por el cliente (siendo solo registrada la proporción reconocida por el cliente), la cual sería útil para reducir sesgos al momento de realizar análisis estadísticos.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El trabajo realizado permite identificar una significativa necesidad por establecer un sistema que permita implementar un estándar mínimo de servicio en los CDN de CMS a nivel organizacional, lo cual es relevante al considerar que los asesores son los principales responsables del cumplimiento de los acuerdos desempeño actualmente, generando un alto riesgo para la organización si se considera que los incentivos de retención son limitados, lo que arriesga la permanencia continua de ellos potencialmente necesitando la incorporación de nuevos asesores, los cuales presentarán metodologías con resultados inciertos. Además, es relevante considerar la creciente demanda por resultados por parte de SERCOTEC, la cual genera una mayor presión sobre los asesores, los cuales actualmente solo se valen en base a su experiencia personal, resultando en distintos estándares de servicio dependiendo del asesor correspondiente.

En consecuencia, el presente trabajo presenta una propuesta de segmentación y pack de servicios que permite establecer una base estándar para la prestación de los servicios. Referente a esta es recomendable siempre considerar que debe ser iterada y revalidada en el tiempo en base a las experiencias conjuntas de los asesores.

Por otro lado, se identifica en las entrevistas a asesores que estos valoran significativamente el desarrollo profesional, calificando los esfuerzos de CMS como satisfactorios en este ámbito. Aun así, se recomienda generar, dentro de lo posible, una mayor cantidad de convenios e instancias de desarrollo profesional (como también la confección de “planes de carrera” para estos), lo cual es altamente valorado y puede ayudar a potenciar la retención de los mismos, como también sus resultados.

Respecto al servicio de capacitaciones, por medio de las entrevistas a clientes y asesores es que se identifica una alta necesidad por nivelar los conocimientos digitales básicos de los clientes (alfabetización digital). Esto pues existen clientes que no saben utilizar (ni conocen) herramientas digitales que pueden considerarse comunes, tales como Microsoft Excel y Google drive, lo cual dificulta considerablemente el trabajo de asesoría pues limita

considerablemente la capacidad de aplicación de ciertos consejos y nuevos conocimientos por parte del cliente.

Es por esto que se recomienda la implementación de talleres básicos de computación que permita una inducción pausada a la utilización de las herramientas digitales más usadas (como pueden ser Microsoft Excel y Google Drive), donde los relatores deben evitar asumir que los beneficiados conocen modismos y tecnicismos digitales. Actividades de nivelación digital de este tipo pueden ser altamente relevantes para generar un mayor impacto sobre los clientes de situaciones más vulnerables al ayudarles a establecer las bases necesarias para la utilización de herramientas de gestión y manejo de datos, entre otras.

Respecto a las actividades de vinculación se identifica una oportunidad en la captación de clientes de alto crecimiento a través de incubadoras y aceleradoras de negocio, siendo este un potencial canal que se recomienda evaluar dada su relevancia, como también podrían ser potenciales alianzas de CMS, facilitando el acceso a clientes de alto dinamismo y permitiendo la prestación de servicios complementarios.

Respecto a la plataforma Neoserra, se recomienda, dentro de lo posible, el negociar la modificación de esta para permitir el ingreso de campos personalizados, como también el poder conectar aplicaciones externas que permitan facilitar y/o automatizar diversas tareas administrativas (tales como la digitalización de capacitaciones y asesorías en el sistema), como también facilitar el estudio de los datos registrados en la misma plataforma, entre otros beneficios.

Volviendo a las entrevistas, estas dieron a luz otras ideas interesantes que se recomienda evaluar en estudios futuros.

Primero, se identifica una necesidad, por parte de los clientes y algunos asesores, de generar herramientas y asociaciones comunitarias que beneficien a los clientes de los CDN de CMS, las cuales estén basadas en la agrupación de los mismos clientes de forma de poder generar alianzas estratégicas, listado de proveedores, puntos de venta extra, redes de emprendedores (comunidades online u otras), base de datos de empresas afines, entre otras alternativas.

Segundo, se identifica una necesidad por la generación de alianzas entre distintos operadores, principalmente en lo referente a ferias y actividades conjuntas que permitan integrar sus clientes en un punto común, este hallazgo sale de la frustración de algunos clientes entrevistados, los cuales declaran molestas debido a la imposibilidad de asistir a ferias de otros CDN, entre otros.

Tercero, se identifica un canal de captación de clientes potencialmente relevante y tiene que ver con alianzas con grandes empresas, las cuales permitan la captación de clientes que le presten servicios a grandes empresas, los cuales pueden ser de tamaños pequeños y/o micro, con características deseables para los CDN de CMS. Lo anterior igualmente puede ayudar a generar nuevos puntos de venta para los clientes actuales, facilitado a través de las grandes empresas, siendo más puntos de venta (junto con financiamiento) una de las necesidades más aparentes de los clientes de los CDN.

Finalmente, se recomienda la confección de un estudio de los factores que generan que un negocio tenga impacto, esto es especialmente relevante para poder diseñar estrategias de servicio que sean eficientes para los clientes, lo que además puede fortalecer el estándar de servicio propuesto, esto al identificar cuáles son las temáticas clave que deben ser abordadas según las distintas clasificaciones de clientes.

13. BIBLIOGRAFÍA

1. *Construyendo Mis Sueños. 2019. Memoria anual 2015-2018.*
2. SERCOTEC. 2015. *Bases de concurso público para operadores del centro de desarrollo de negocios, 2do llamado agosto 2015.*
3. SERCOTEC. 2020. CENTROS DE NEGOCIOS. [en línea]. <<https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/>> [Consulta: 06/04/2020]
4. SERCOTEC. 2019. NOSOTROS. [en línea]. <<https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/nosotros/>> [Consulta: 01/07/2019]
5. SERCOTEC. 2019. QUIENES SOMOS. [en línea] <<https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>> [Consulta: 01/07/2019]
6. M. Dini. 2019. *Centros de desarrollo empresarial en América Latina: lecciones de política de cinco experiencias institucionales.* [en línea] <https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44589/1/S1900209_es.pdf> [Consulta: 05/10/2019]
7. Servicio de Impuestos Internos. 2020. *Estadísticas de Empresa. Estadísticas de Empresas por Actividad económica.* [en línea] <http://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html> [Consulta: 09/03/2020].
8. SII. *Contribuyentes. Organizaciones sin fines de lucro (OSFL).* [en línea] http://www.sii.cl/contribuyentes/actividades_especiales/organizaciones_sin_fines_de_lucro.pdf [Consulta: 09/03/2020]
9. SERCOTEC. 2018. *Manual de Gestión y Operación Centros de Negocios SERCOTEC.*
10. SERCOTEC. 2019. *Nuestros servicios.* [en línea] <<https://www.sercotec.cl/centros-de-negocios/nuestros-servicios/>> [Consulta: 01/05/2019].
11. CORFO. 2019. PROGRAMAS Y CONVOCATORIAS. [en línea] <https://www.corfo.cl/sites/cpp/programas-y-convocatorias> [Consulta: 01/05/2019].
12. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers.* John Wiley & Sons.

13. Maurya, A. (2012). *Running lean: iterate from plan A to a plan that works*. " O'Reilly Media, Inc."
14. Thompson, I. (2005). *La segmentación del mercado*. Promonegocios. net.
15. Ballesteros, H., Verde, J., Costabel, M., Sangiovanni, R., Dutra, I., Rundie, D., ... & Bazán, L. (2010). *Análisis FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas*. *Revista Uruguaya de enfermería*, 5(2).
16. Boxwell, R. J., Rubiera, I. V., McShane, B., & Zaratiegui, J. R. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja* (No. 658.4/B78bE). New York: McGraw-Hill.
17. Gutierrez, P. H., & Dalsted, N. L. (1990). *Break-even method of investment analysis*. *Farm and ranch series. Economics*; no. 3.759.
18. Bauer, R. A. (1966). *Social indicators*.
19. Castillo Aponte, José. 2006. *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones.
20. Alonso Prim. Innokabi. 2013. "Lienzo Canvas explicado Paso a Paso y con Ejemplos". [en línea] <<https://innokabi.com/lienzo-lean-canvas-el-lienzo-de-los-emprendedores/>> [Consultado: 08/10/2019].
21. Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Dirección de marketing*. Pearson educación.
22. Lewis, V. L., & Churchill, N. C. (1983). *The five stages of small business growth*. *Harvard business review*, 61(3), 30-50.
23. Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
24. Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). *Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning*. *International journal of management reviews*, 9(1), 1-30.
25. Kazanjian, R. K. (1988). *Relation of dominant problems to stages of growth in technology-based new ventures*. *Academy of management journal*, 31(2), 257-279.

26. Greiner, L. E. (1989). *Evolution and revolution as organizations grow. In Readings in strategic management (pp. 373-387). Palgrave, London.*
27. Farouk, A., & Saleh, M. (2011). An explanatory framework for the growth of small and medium enterprises. In *International conference of system dynamics society (pp. 1-29).*
28. White, S. A. (2004). *Introduction to BPMN. Ibm Cooperation, 2(0), 0.*
29. José Pacheco. 2018. HEFLO. “Ejemplos de BPMN y sus símbolos: Entienda sus usos y significados”. [en línea]: <<https://www.heflo.com/es/blog/bpm/ejemplos-bpmn/>>. [Consultado: 01/05/2019].
30. Michael Marz. 2019. Chron. Small Business. How to calculate the percent sales growth on an income statement. [en línea] <https://smallbusiness.chron.com/calculate-percent-sales-growth-income-statement-67997.html> [Consulta: 05/04/2020]
31. ENDEAVOR. 2020. Proceso de selección. [en línea] <<http://www.endeavor.cl/emprendedores/seleccion/>> [Consulta: 06/01/2020].
32. Aston Business School. Aston Programme for Small Business Growth. [en línea] <<https://www2.aston.ac.uk/aston-business-school/business/centre-for-growth/aston-programme-for-small-business-growth>> [Consulta: 20/01/2020].
33. SCORE. 2020. About SCORE. [en línea] <<https://www.score.org/about-score>> [Consulta: 20/01/2020].
34. Arraigada, F. A. (2018). *Diseño de sistema de control de gestión para la corporación Construyendo Mis Sueños. Santiago.*
35. Yusoff, T., & Wahab, S. A. (2018). *Beyond the Current SME Growth Models.*
36. Gupta, P. D., Guha, S., & Krishnaswami, S. S. (2013). Firm growth and its determinants. *Journal of innovation and entrepreneurship, 2(1), 15.*
37. Elster, E., & Phipps, J. (2013). *SMEs: The Key Enablers of Business Success and The Economic Rationale for Government Intervention. London: Department for Business Innovation & Skills.*

38. CODESSER. 2020. [en línea] <<https://codesser.cl/>> [Consulta: 06/04/2020].
39. CODESSER. 2020. Quiénes Somos. [en línea] <<https://codesser.cl/quienes-somos/>> [Consulta: 06/04/2020].
40. CORFO. 2020. Selección Agentes Operadores Intermediarios – Programa Acelera Chile. [en línea] <<https://corfo.cl/sites/cpp/imprimirconvocatoria?id=1476722994477#:~:text=Los%20Agentes%20Operadores%20Intermediarios%20son,los%20instrumentos%20cuyos%20reqlamentos%20admitan>> [Consulta: 06/04/2020].
41. Chile Atiende. 2020. Acreditación de Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC). [en línea] <<https://www.chileatiende.gob.cl/fichas/39693-acreditacion-de-organismos-tecnicos-de-capacitacion-otec>> [Consulta: 06/04/2020].
42. INACAP. 2020. Nuestra identidad. [en línea] <<https://portales.inacap.cl/sobre-nosotros/nuestra-identidad/index>> [Consulta: 06/04/2020].
43. FUNDES. 2020. Sobre Nosotros. [en línea] <<https://www.fundes.org>> [Consulta: 09/05/2020].
44. Santiago Innova. 2020. [en línea] <<https://www.santiagoinnova.com>> [Consulta: 09/05/2020]
45. Universidad Central de Chile. 2020. Quienes Somos. [en línea] <https://www.ucentral.cl/somos-ucen/quienes-somos-ucen> [Consulta: 09/05/2020]
46. Cecilia Purcell. 2020. Higiene de estudio para niños, adolescentes y adultos. [en línea] <<http://www.ceciliapurcell.cl/articulo01.html#:~:text=Para%20el%20adulto%20el%20tiempo,promedio%20de%2050%2D60%20minutos.>> [Consulta: 12/04/2020].
47. Spector, P.E. 1985. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
48. Corporate Finance Institute. 2020. Business Life Cycle. The 5 stages of business life. [en línea] <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/finance/business-life-cycle/#:~:text=The%20business%20life%20cycle%20is,dollars%20or%20various%20financial%20metrics.> [Consulta: 12/04/2020]

49. Rosemary Carlson. *The Balance Small Business*. 2020. *Is Cash Flow the Same as Profit?* [en línea] <<https://www.thebalancesmb.com/are-a-firm-s-cash-flow-and-profit-different-393585>> [Consulta: 19/04/2020].
50. Hitesh Bhasin. 29 noviembre del 2019. *Marketing mix articles*, “Service Marketing Mix – 7 P’s of marketing”. [en línea] <https://www.marketing91.com/service-marketing-mix/> [Consulta: 20/05/2020]
51. The Economic Times. 2020. *India Times*. *Definition of ‘Marketing Mix’*. [en línea] <https://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix> [Consulta: 20/05/2020]
52. Ramon y Asociados. 2018. *Cómo sobreviven los negocios estacionales*. [en línea] <<https://www.ramon-asociados.com/blog/negocios-estacionales/>> [Consulta: 20/05/2020]
53. Banco Central de Chile. 2020. *IMACEC*. [en línea] www.bcentral.cl/web/banco-central/areas/estadisticas/imacec [Consulta: 20/05/2020]
54. Betram, D. (2013). *Likert Scales*. Retrieved November, 2, 2013.

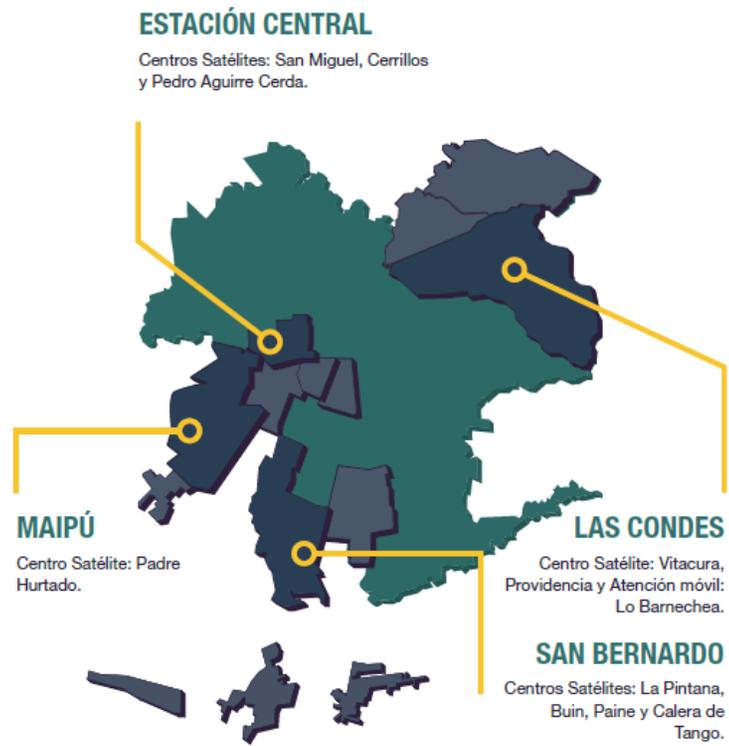
14. ANEXOS

Anexo A. Metas de los CDN de CMS 2019 (Fuente: CMS).

METAS DE LOS CN DE CMS 2019	CENTRO				
	CN San Bernardo	CN Maipú	CN Estación Central	CN Las Condes	CN Las Condes - satélite
1.- N° total de clientes asesorados en el periodo de medición	450	450	460	460	205
2.- Total de clientes activos con seguimiento presencial	270	270	276	276	123
3.- N° de empresas con aumento de ventas en el periodo	115	135	142	142	58
4.- N° de empresas con nuevos empleos formales generados en el periodo	26	33	50	25	15
5.- Monto de financiamiento privado y aprobado en el periodo	\$ 110.000.000	\$ 120.000.000	\$ 120.000.000	\$ 60.000.000	\$ 20.000.000

Anexo B: Ubicación geográfica de los CDN de CMS en la Región Metropolitana de Santiago, Chile²⁴.

CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS



²⁴ Fuente: Construyendo Mis Sueños. 2019. Memoria anual 2015-2018.

Anexo C: Encuesta de captura de impacto económico "T3", hoja 1 de 3.

Información de contacto y cliente	
Nombre del contacto:	Rut contacto:
Nombre del negocio (cliente):	Rut negocio:
Nombre del Asesor Asignado (para uso interno)	Nivel: (para uso interno)

Fecha (fecha de resultado clave)	
----------------------------------	--

Impactos principales (fruto de la asesoría)

Impacto	Monto o cifra declarada	Indique en detalle en que consiste el impacto declarado, procurando explicitar todos los pormenores del resultado logrado, como su relación con la información histórica del cliente (trazabilidad).
VARIACIÓN EN VENTAS. Dará cuenta del indicador "Empresas con aumento de ventas"		
INVERSIONES: MONTO DE FINANCIAMIENTO OBTENIDO.		
Nº DE NUEVOS EMPLEOS FORMALES GENERADOS.		

Nota: recuerde registrar toda la información en Neoserra, como asimismo solicitar los respectivos medios de verificación al cliente, adjuntándolos a su carpeta digital.

Anexo D: Encuesta de captura de impacto económico "T3", hoja 2 de 3.

Otros impactos (fruto de la asesoría)

Impacto	Indique monto o cifra declarada	Indique en detalle en que consiste el impacto declarado, procurando explicitar todos los pormenores del resultado logrado, como su relación con la información histórica del cliente (trazabilidad).
ADQUISICIÓN DEL NEGOCIO		
VARIACIÓN EN EXPORTACIONES		
EXPORTA POR PRIMERA VEZ		
INICIO DE NEGOCIO (empresa que inicia actividades en primera categoría, con primera boleta o factura emitida)		
NUEVOS CONTRATOS CON CLIENTES		
NUEVOS PRODUCTOS AL MERCADO (Empresa manufacturera o de servicios asesoradas, que generan nuevos productos y/o servicios)		
RETENCIÓN DE EMPLEOS		
OTROS IMPACTOS 1 Indique:		
OTROS IMPACTOS N Indique:		

Anexo E: Encuesta de captura de impacto económico "T3", hoja 3 de 3.

T3 ENCUESTA DE IMPACTO ECONÓMICO

Información cualitativa complementaria	
Indique otros aspectos cualitativos que den cuenta de los impactos declarados	

Toda la información indicada anteriormente es confidencial y se utilizará para informes generales del programa de Centros.

Asimismo, autorizo al Centro de Negocios y a Sercotec a utilizar la información proporcionada para fines públicos y/o educativos. Otorgo además, a los grupos anteriormente mencionados, permiso para utilizar fotografías y videos míos, de mi negocio y/o de mis empleados para propósitos de información pública y/o educativa.

- Sí, entiendo que el Centro utiliza esta información con el fin de posicionar la red de Centros Nacional a largo plazo.
- No, quiero que mi información sea utilizada sólo como parte del informe general del programa de Centros.

Finalmente, doy fe que estos datos proporcionados y declarados son reales, fruto de la asesoría brindada por el Centro, como asimismo me comprometo a entregar los medios de verificación respectivos al centro.

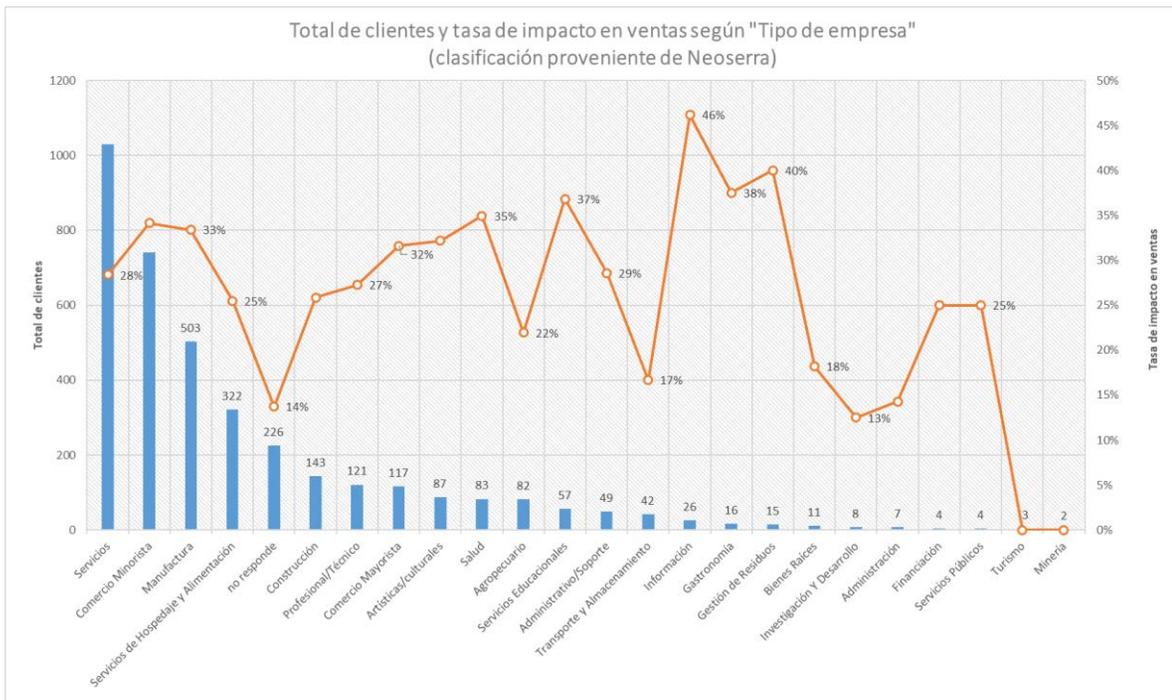
Nota: Recordar que las firmas y la validación de la información contenida en este formulario, pueden ser reemplazadas por correo electrónico del cliente, dando fe de lo declarado e indicado, quedando los verificadores de estas acciones en carpeta digital del cliente.

Firma del cliente: _____ Fecha: _____

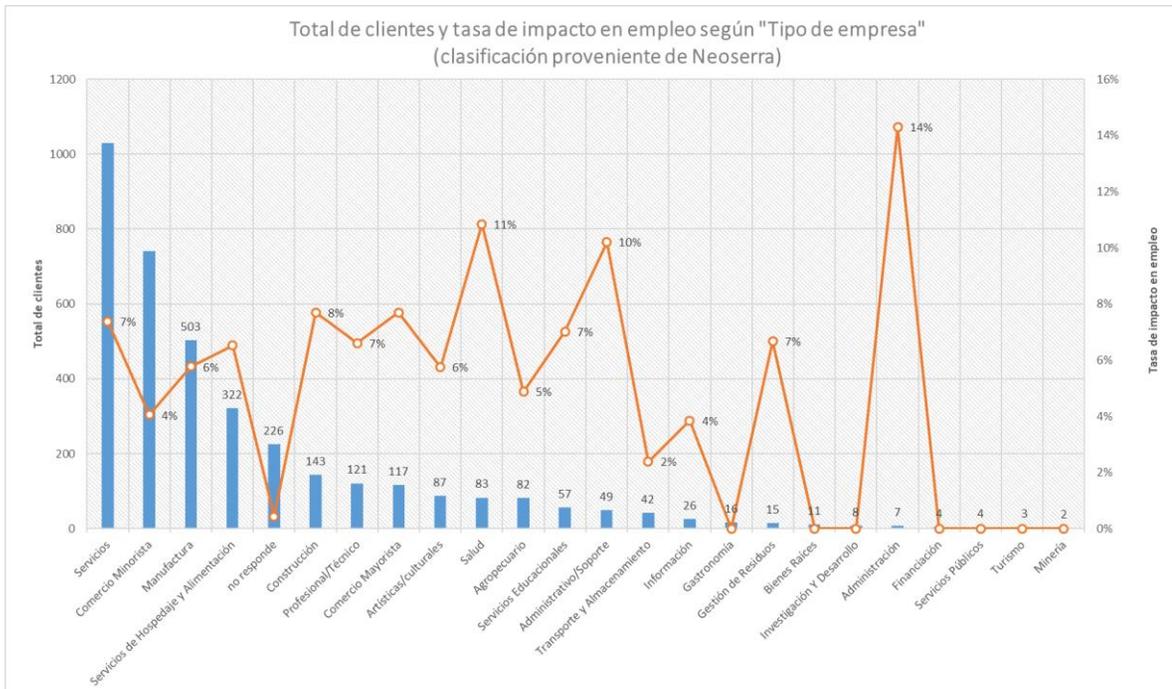
Firma del asesor: _____ Fecha: _____

Firma del director del centro: _____ Fecha: _____

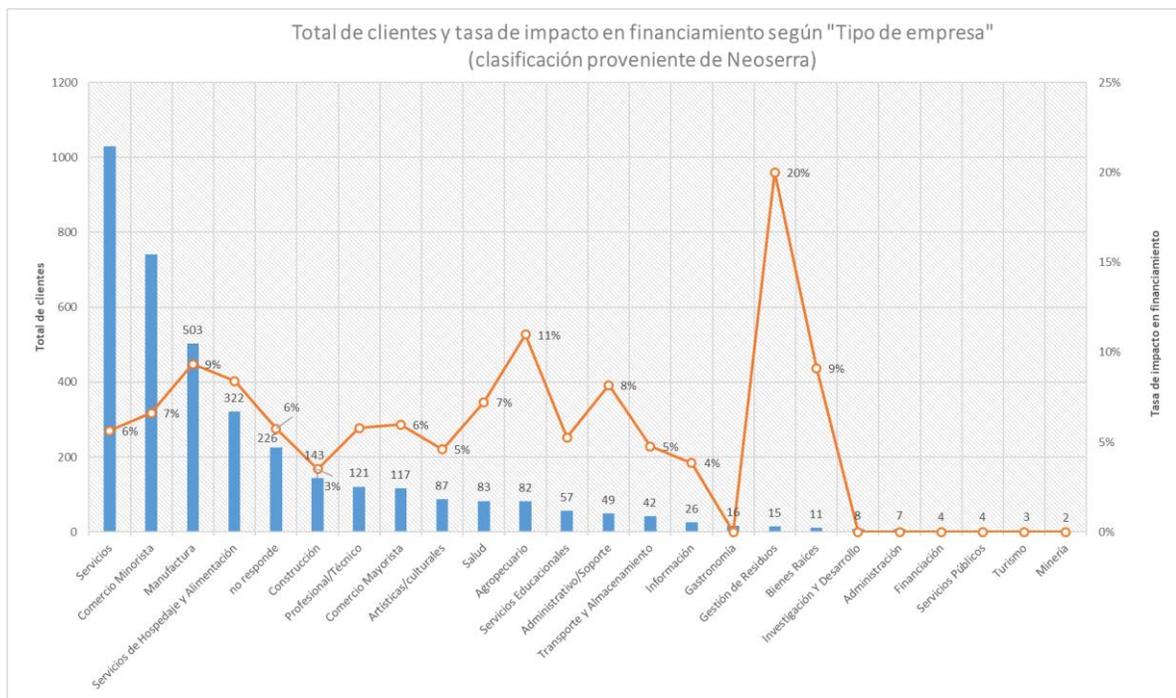
Anexo F: Gráfico correspondiente al total de clientes según tipo de empresa, junto con la tasa de impacto en ventas asociada (Fuente: elaboración propia).



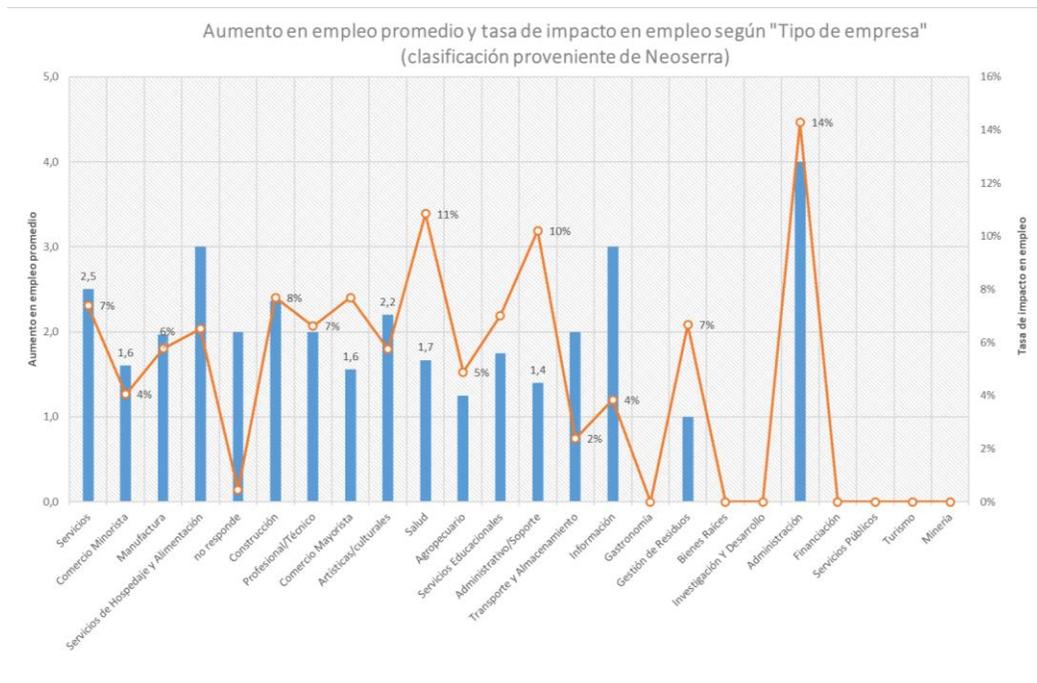
Anexo G: Gráfico correspondiente al total de clientes según tipo de empresa, junto con la tasa de impacto en empleo asociada (Fuente: elaboración propia).



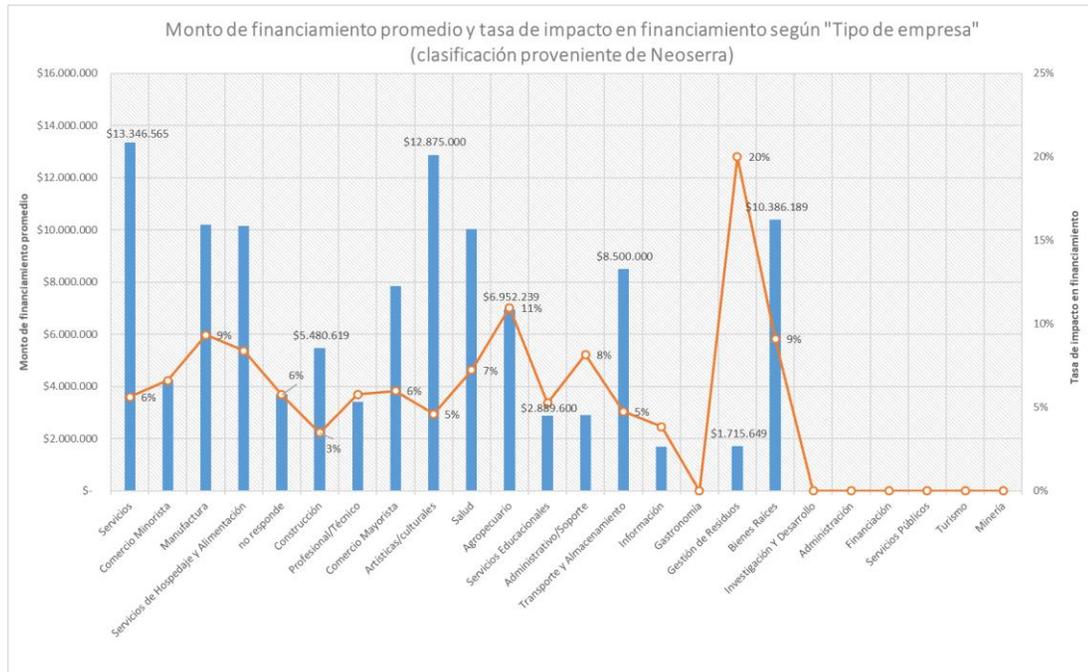
Anexo H: Gráfico correspondiente al total de clientes según tipo de empresa, junto con la tasa de impacto en financiamiento asociada (Fuente: elaboración propia).



Anexo I: Gráfico correspondiente a la profundidad del crecimiento en empleo (promedio) según tipo de empresa, junto con la tasa de impacto en empleo asociada (Fuente: elaboración propia).



Anexo J: Gráfico correspondiente a la profundidad del crecimiento en financiamiento (promedio) según tipo de empresa, junto con la tasa de impacto en financiamiento asociada (Fuente: elaboración propia).



Anexo K: Cantidad de nuevos planes de trabajo generados en cada mes, considerando solo el 1er plan de trabajo de cada cliente (Fuente: elaboración propia).



Anexo L: Cantidad de nuevos planes de trabajo generados en cada mes, considerando solo planes de trabajo distintos al 1ero de cada cliente (Fuente: elaboración propia).



Anexo M: Preguntas de las entrevistas realizadas a los asistentes ejecutivos de los CDN (Fuente: elaboración propia).

Preguntas a asistentes ejecutivos de los CDN
1. ¿Cuál es el proceso de selección de clientes actualmente?
2. ¿Cuáles son las principales dificultades que tienes al seleccionar clientes?
3. ¿Cuál es el criterio que utilizas para seleccionarlos?
4. ¿Qué características debe cumplir el prospecto?
5. En tu opinión ¿Quiénes son los candidatos con mayor potencial para crecer?
6. Si de ti dependiera la captación de clientes de alto impacto (fuera del proceso actual) ¿Dónde buscarías a esos candidatos?
7. ¿Cómo los buscarías?
8. ¿Cuáles son los principales mecanismos para captar candidatos actualmente?
9. ¿Han utilizado algún modelo o pauta para seleccionar clientes en el pasado?
10. Finalmente, ¿Cuál es el criterio al momento de asignar un nuevo cliente a un asesor?

Anexo N: Preguntas de las entrevistas realizadas a los asesores de los CDN (Fuente: elaboración propia).

Preguntas a asesores de los CDN
1. De los clientes que tienen crecimiento o impacto constante ¿Hay algún problema común (o recurrente) que ellos necesiten solucionar?
2. Si la selección de nuevos clientes dependiera de ti ¿Qué tipo de candidatos seleccionarías?
3. ¿Por qué seleccionarías a esos candidatos?
4. Fuera del canal de selección actual, ¿Dónde buscarías a estos candidatos?
5. ¿Cómo los buscarías?
6. Por otro lado, ¿Cuáles son los principales problemas (o dificultades) que tienes como asesor/a?
7. ¿Qué tipo de ayuda te gustaría recibir por parte de CMS?
8. En tu opinión ¿Qué es lo que más dificulta el generar impactos en los clientes?
9. ¿Qué otros servicios crees que podría ofrecer el centro (o CMS) para ayudar a aumentar los impactos?
10. Finalmente, ¿Qué mejorarías del modelo de los CDN de Sercotec?

Anexo Ñ: Preguntas de las entrevistas realizadas a los clientes y potenciales usuarios de los CDN (Fuente: elaboración propia).

Preguntas a usuarios de los CDN
1. ¿Es, o ha sido, cliente de un CDN?
2. ¿En qué consiste tu negocio (o idea de negocio)?
3. ¿Cuándo comenzaste con él?
4. ¿Qué te llevó a crear el negocio?
5. ¿Quiénes son tus clientes?
6. ¿Cuál es tu propuesta de valor? ¿Qué te diferencia de la competencia?
7. ¿Cuáles son tus canales de venta?
8. Sin considerarte a ti mismo, ¿Cuántos trabajadores tiene el negocio?
9. ¿Cuántos años de experiencia tiene en este rubro?
10. ¿Has iniciado actividades en el SII?
11. ¿Utilizas algún tipo de herramienta digital para el manejo de tu negocio?
12. ¿Te has capacitado en el pasado? De ser así, ¿en qué áreas?
13. ¿Has generado algún tipo de alianza o convenio con otro negocio u organización?
14. ¿Cuáles son las principales problemáticas que afectan a tu negocio actualmente?
15. ¿Has recurrido a otras organizaciones para resolver alguno de estos problemas? ¿Cuáles?
16. ¿Qué crees que tu negocio necesita para que pueda crecer más?
17. En caso de aplicar, ¿Cómo llegaste a conocer a los CDN?
18. En caso de aplicar, ¿Qué te llevó a asistir a ese CDN frente a otras alternativas?
19. En caso de aplicar, ¿Qué servicios has recibido por parte del CDN?
20. En caso de aplicar, ¿Estos han ayudado a resolver tus problemas?
21. En caso de aplicar, ¿Qué servicio o característica te gustaría que tuvieran los CDN?
22. ¿Su negocio ha aumentado su nivel de ventas respecto al año anterior?
23. ¿Cuál es su fecha de nacimiento?
24. ¿Nivel educacional?
25. ¿Comuna de residencia?
26. ¿Qué es para ti un "negocio exitoso"?
27. ¿Qué le recomendarías a alguien que está comenzando con su negocio?
28. En tu opinión, ¿Hay alguna característica en común en los emprendedores (o empresarios) que no logran que su negocio funcione?
29. Finalmente, ¿Cuál es el objetivo que tienes con tu negocio?

Anexo O. Sectores económicos considerados en el IMACEC. (Elaboración propia)

Sectores económicos IMACEC	
Sector económico	Especificación
Agropecuario-Silvícola	-
Pesca	-
Minería	Minería del cobre
	Otras actividades mineras
Industria Manufacturera	Alimentos
	Bebidas y tabaco
	Textil, prendas de vestir, cuero y calzado
	Maderas y muebles
	Celulosa, papel e imprentas
	Refinación del petróleo
	Química, caucho y plástico
	Minerales no metálicos y metálica básica
Productos metálicos, maquinaria, equipo y resto	
Electricidad, gas, agua y gestión de desechos	-
Construcción	-
Comercio	-
Restaurantes y hoteles	-
Transporte	-
Comunicaciones y servicios de información	-
Servicios Financieros	-
Servicios Empresariales	-
Servicios de Vivienda e inmobiliarios	-
Servicios Personales	-
Administración Pública	-

Anexo P. Listado de operadores de los CDN de SERCOTEC. (SERCOTEC, 2020)

N°	Centro	Región	Operador
1	Rancagua	O'Higgins	Asesorías e Ingeniería Corporativa Limitada
2	Valparaíso	Valparaíso	Cámara Regional del Comercio de Valparaíso
3	San Bernardo	Metropolitana	CMS
4	Las Condes	Metropolitana	CMS
5	Maipú	Metropolitana	CMS
6	Estación Central	Metropolitana	CMS
7	Santa Cruz	O'Higgins	Consultorías, Asesorías y Eventos Francisco Javier Arenas Hernández E.I.R.L.
8	Cañete	Biobío	CorpArauco
9	Vallenar	Atacama	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
10	La Serena	Coquimbo	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
11	Illapel	Coquimbo	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
12	Ovalle	Coquimbo	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
13	Talagante	Metropolitana	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
14	Melipilla	Metropolitana	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
15	Talca	Maule	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
16	Chillan	Ñuble	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
17	Osorno	Los Lagos	Corporación de Desarrollo Social del Sector Rural
18	Copiapó	Atacama	Corporación para la Competitividad e Innovación de la Región de Atacama
19	Colina	Metropolitana	Corporación Santiago Innova
20	Santiago	Metropolitana	Corporación Santiago Innova
21	Chiloé	Los Lagos	Fundación de Desarrollo Tecnológico y Educativo La Araucanía
22	Iquique	Tarapacá	Fundación para el Desarrollo de la U. de Tarapacá
23	La Florida	Metropolitana	Fundes Chile
24	Nuñoa	Metropolitana	Fundes Chile
25	Rapa Nui*	Valparaíso	Gobernación Provincial de Isla de Pascua
26	Antofagasta	Antofagasta	Inacap
27	Calama	Antofagasta	Inacap
28	Quilicura	Metropolitana	Inacap
29	San Fernando	O'Higgins	Inacap
30	Curicó	Maule	Inacap
31	Coyhaique	Aysén	Inacap
32	Puerto Aysén	Aysén	Inacap
33	Puerto Natales	Magallanes y Antártica	Inacap
34	Quillota	Valparaíso	Pontifice U. Católica de Valparaíso
35	Aconcagua	Valparaíso	Pontifice U. Católica de Valparaíso
36	Concepción	Biobío	TechnoServe Chile
37	Tamarugal	Tarapacá	U. Arturo Prat
38	Angol	La Araucanía	U. Arturo Prat
39	Valdivia	Los Ríos	U. Austral de Chile
40	Del Ranco	Los Ríos	U. Austral de Chile
41	Puerto Montt	Los Lagos	U. Austral de Chile
42	Inakeyu*	La Araucanía	U. Católica de Temuco
43	Cauquenes	Maule	U. Católica del Maule
44	Puente Alto	Metropolitana	Centro de Servicios de la U. Central de Chile
45	Pudahuel	Metropolitana	Centro de Servicios de la U. Central de Chile
46	Independencia	Metropolitana	U. Central de Chile
47	Los Ángeles	Biobío	U. de Concepción
48	Temuco	La Araucanía	U. de La Frontera
49	Villarrica	La Araucanía	U. de La Frontera
50	Punta Arenas	Magallanes y Antártica	U. de Magallanes
51	Arica	Arica y Parinacota	U. de Tarapacá
52	Linares	Maule	U. Santo Tomás
53	San Antonio	Valparaíso	U. Valparaíso

Anexo Q. Temáticas de servicio utilizadas para la generación de los packs de servicios. (Elaboración propia)

Temática de servicio	Descripción del servicio
Análisis de la cadena de valor, competencia, mercado u otros	Apoyo o ejecución de análisis de la cadena de valor del negocio, agentes competidores, mercado objetivo, u otros análisis similares.
Análisis de la estructura organizacional	Apoyo o ejecución en el análisis de la estructura organizacional del negocio del cliente, lo que puede abarcar la estructura jerárquica, perfiles, competencias y responsabilidades de los trabajadores de la misma, entre otros.
Análisis de los procesos clave	Apoyo o ejecución de un análisis de los procesos clave, entendiéndose por procesos clave a los procesos que añaden valor a los clientes.
Análisis de rentabilidad	Apoyo en la determinación y análisis de la rentabilidad del negocio.
Contabilidad general	Apoyo en el proceso contable de la empresa, identificando y monitoreando compras, ventas, gastos, inversiones, entre otros.
Creación de página web y/o RRSS	Apoyo en la creación de una página web o una página en redes sociales.
Diagnóstico gral. e identificación de necesidades críticas	Diagnóstico general de la situación del negocio del cliente, tomando especial cuidado en identificar las necesidades más urgentes (y relevantes) de este.
Estrategia comunicacional / RRSS	Apoyo en la formulación de los lineamientos u objetivos comunicacionales, potencialmente considerando el uso de la comunicación en redes sociales (RRSS).
Estrategia de ventas, contrataciones y/o financiamiento	Apoyo en la formulación de los lineamientos u objetivos de ventas, contrato y/o financiamiento, respectivamente.
Análisis del punto de equilibrio	Apoyo en la determinación y análisis del punto de equilibrio del negocio.
Estructura de costos	Apoyo en la identificación y análisis de la estructura de costos del negocio.
Solvencia financiera	Apoyo en la determinación y análisis de la solvencia financiera del negocio.
Formalización	Apoyo respecto al proceso de formalización de un negocio, lo que abarca comunicar, informar y recomendar respecto a los procesos necesarios de abordar, regulaciones, beneficios, entre otros.
Tributación	Apoyo en la identificación y comunicación de las obligaciones tributarias del negocio.
Gestión de RRHH	Apoyo y asesoramiento en lo referente al manejo de recursos humanos: obligaciones contractuales, regulaciones, incentivos, entre otros.
Gestión de operaciones	Apoyo y asesoramiento en lo relacionado a la gestión de distintas actividades operativas del negocio.
Herramientas para el orden y manejo de datos	Apoyo y asesoramiento en lo referente a herramientas de manejo de datos.
Mecanismos de fidelización de clientes	Apoyo y asesoramiento en lo referente a mecanismos de fidelización de clientes.
Objetivos de negocio y necesidades financieras	Apoyo en la identificación y/o formulación de los objetivos del negocio, además de las necesidades de financiamiento de la empresa.
Pitch de ventas (o elevator pitch)	Apoyo en la confección de un discurso de ventas breve y efectivo, los cuales tienden a tener una duración entre 30 segundos y 1 minuto.
Plan de marketing, contrataciones y/o financiamiento	Apoyo en la confección del plan de acción a seguir para cumplir los objetivos de marketing, contrato y/o financiamiento, respectivamente
Plan para abordar necesidades críticas	Apoyo en la confección de un plan de acción que permita hacerse cargo de las necesidades críticas (urgentes y relevantes) identificadas.
Validación y testeo de modelo (mínimo producto viable)	Apoyo y asesoramiento referente a actividades y/o metodologías de validación y testeo de modelos de negocios, como también en un apoyo y asesoramiento respecto al mínimo producto viable.

Anexo R: Prototipo de encuesta de satisfacción laboral, modificada para los CDN de CMS. (basado en el trabajo de Paul E. Spector, 1985)

Prototipo encuesta de satisfacción laboral								Valor ideal
N°	Pregunta	Totalmente en desacuerdo	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo	Totalmente de acuerdo	
1	Siento que me pagan una suma justa por el trabajo que hago	1	2	3	4	5	6	6
2	Hay muy poca oportunidad de promoción en el trabajo	1	2	3	4	5	6	1
3	Mi supervisor es bastante competente en su trabajo	1	2	3	4	5	6	6
4	No estoy satisfecho con los beneficios que recibo	1	2	3	4	5	6	1
5	Cuando hago un buen trabajo, recibo el reconocimiento que merezco	1	2	3	4	5	6	6
6	Muchas de nuestras reglas y procedimientos hacen el trabajo más difícil	1	2	3	4	5	6	1
7	Me gusta la gente con quien trabajo	1	2	3	4	5	6	6
8	A veces siento que mi trabajo no tiene sentido	1	2	3	4	5	6	1
9	La comunicación dentro del centro parece buena	1	2	3	4	5	6	6
10	Los aumentos de sueldo son muy bajos y estan muy distanciados entre sí	1	2	3	4	5	6	1
11	Los que hacen un buen trabajo tienen buenas chances ser promocionados	1	2	3	4	5	6	6
12	Mi supervisor es injusto conmigo	1	2	3	4	5	6	1
13	Los beneficios que recibimos son tan buenos como los que ofrecen la mayoría de las otras organizaciones	1	2	3	4	5	6	6
14	No siento que el trabajo que hago sea apreciado	1	2	3	4	5	6	1
15	Mis esfuerzos por hacer un buen trabajo son raramente bloqueados por la burocracia	1	2	3	4	5	6	6
16	Encuentro que tengo que trabajar más duro en mi trabajo debido a la incompetencia de las personas con las que trabajo	1	2	3	4	5	6	1
17	Me gusta hacer las cosas que hago en el trabajo	1	2	3	4	5	6	6
18	Las metas de CMS no son claras para mí	1	2	3	4	5	6	1
19	Me siento despreciado por la organización cuando pienso en lo que me pagan	1	2	3	4	5	6	1
20	Mi supervisor muestra muy poco interés en los sentimientos de sus subordinados	1	2	3	4	5	6	1
21	El paquete de beneficios que recibimos es equitativo	1	2	3	4	5	6	6
22	Hay pocas recompensas para los que trabajamos aquí	1	2	3	4	5	6	1
23	Tengo demasiada carga laboral	1	2	3	4	5	6	1
24	Disfruto de mis compañeros de trabajo	1	2	3	4	5	6	6
25	A menudo siento que no sé lo que esta ocurriendo en CMS	1	2	3	4	5	6	1
26	Siento orgullo al hacer mi trabajo	1	2	3	4	5	6	6
27	Me siento satisfecho(a) con mis oportunidades de aumento de sueldo	1	2	3	4	5	6	6
28	Hay beneficios que no tenemos, pero que deberíamos tener	1	2	3	4	5	6	6
29	Me gusta mi supervisor	1	2	3	4	5	6	6
30	Tengo demasiado papeleo	1	2	3	4	5	6	1
31	No siento que mis esfuerzos se recompensen de la manera en que deberían ser recompensados	1	2	3	4	5	6	1
32	Estoy satisfecho con mis oportunidades de promoción	1	2	3	4	5	6	6
33	Hay muchas discusiones y peleas en el trabajo	1	2	3	4	5	6	1
34	Mi trabajo es agradable	1	2	3	4	5	6	6
35	Las tareas asignadas no son completamente explicadas	1	2	3	4	5	6	1

T2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Parte 1: Información de contacto y cliente		
Nombre del Contacto:	Rut contacto:	
Nombre del negocio (cliente):	Rut negocio:	
Centro:	Nivel del cliente: (uso interno)	Fecha de encuesta:

Parte 2: Aplicación encuesta

- ¿Cómo evaluaría el servicio de asesoría recibido en términos de calidad?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
- ¿Cómo evaluaría el servicio de asesoría recibido en términos de entrega de información oportuna?
 - Excelente
 - Muy bueno
 - Bueno
 - Regular
 - Malo
- ¿Cómo evaluaría los servicios en general brindados por el Centro de Desarrollo de Negocios?
 - Excedieron mis expectativas
 - Muy valiosos
 - Valiosos
 - Regulares
 - Malos
- ¿Han generado impacto en su empresa los servicios brindados por el Centro de Desarrollo de Negocios, según lo esperado?
 - Definitivamente si ha generado impacto
 - Medianamente
 - Muy poco
 - No generó impacto

Anexo T. Segunda hoja de encuesta de satisfacción de clientes. (SERCOTEC, 2018)



Centros de Negocios Sercotec

Verión 3

T2 ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

5. ¿Quién es su asesor asignado?

Indique el nombre de su asesor principal.

6. ¿Cómo evaluaría la experiencia y conocimiento de su asesor?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

7. ¿Cómo evaluaría la relación de trabajo con su asesor del Centro?

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

8. Por favor describa lo que más le gustó del servicio entregado por el Centro de Desarrollo de Negocios

9. Por favor describa sugerencias de mejora al servicio entregado por el Centro de Desarrollo de Negocios

10. ¿Recomendaría los servicios del Centro de Desarrollo de Negocios? Sí No. En ambos casos, indique porqué.

Anexo U. Requisitos formales para el puesto de asesor(a) junior. (CMS, 2019)

Cargo	Asesor(a) junior
Requisitos	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> • Titulo profesional de al menos 8 semestres otorgado por instituciones extranjeras o universidades reconocidas por el ministerio de educación. • Poseer experiencia laboral de profesionales de ingeniería o administración: mínimo 3 años de experiencia laboral. • Para profesionales de otras áreas: mínimo 5 años de experiencia laboral. • Experiencia en asesorías en gestión de negocios (Instituciones público/privadas de fomento productivo, de apoyo a emprendimiento y/o desarrollo de empresas o en el rubro deseado por el Centro). 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios complementarios relacionados a gestión de negocios, innovación, emprendimiento, desarrollo económico territorial u otras temáticas afines. • Experiencia como empresario(a) y/o emprendedor(a)
Remuneración: \$ 1.320.000 sueldo base, más asignación de locomoción y colación.	

Anexo V. Requisitos formales para el puesto de asesor(a) senior. (CMS, 2019)

Cargo	Asesor(a) senior
Requisitos	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> •Poseer título profesional con carrera de al menos 10 semestres otorgado por instituciones extranjeras o Universidades reconocidas por el Ministerio de Educación. •De igual forma podrá ser considerado un profesional de al menos 8 semestres, y que presente estudios complementarios acreditables en materias atinentes al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Diplomado o postgrado en gestión de negocios. •Diplomado o postgrado en innovación, emprendimiento o temáticas afines. •Diplomado o postgrado en desarrollo económico territorial. •Otros afines (al cargo y/o a las necesidades del centro).
<ul style="list-style-type: none"> •Para profesionales de 8 semestres se requiere post grado asociados al ámbito de gestión, administración de empresas, desarrollo económico territorial o innovación. 	
<ul style="list-style-type: none"> •Para profesionales de ingeniería o administración: mínimo 5 años de experiencia laboral. •Para profesionales de otras áreas: mínimo 7 años de experiencia laboral. •Experiencia en asesorías en gestión de negocios (Instituciones público/privadas de fomento productivo, de apoyo a emprendimiento y/o desarrollo de empresas o en el rubro deseado por el Centro). 	<ul style="list-style-type: none"> •Experiencia como empresario(a) y/o emprendedor(a)
Remuneración: \$ 2.250.000 sueldo base, más asignación de locomoción y colación.	

Anexo W. Requisitos formales para el puesto de coordinador(a). (CMS, 2019)

Cargo	Coordinador(a) (ex director/a)
Requisitos	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> •Contar con un título profesional de al menos 10 semestres del ámbito de la ingeniería o administración otorgado por instituciones extranjeras o universidades reconocidas por el Ministerio de Educación. •De modo excepcional, podrá ser considerado un profesional de al menos 8 semestres, y que presente estudios complementarios acreditables en materias atinentes al cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Postgrado en gestión de negocios. •Postgrado en innovación, emprendimiento o temáticas afines. •Postgrado en desarrollo económico territorial. •Diplomado, curso o postítulo en gestión de personas, habilidades directivas, o afines.
<ul style="list-style-type: none"> •Para profesionales de 8 semestres se requiere post grado asociados al ámbito de gestión, administración de empresas, desarrollo económico territorial o innovación, acreditables. 	
<ul style="list-style-type: none"> •7 años de experiencia laboral, de los cuales al menos 2 sean conduciendo equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> •10 años de experiencia laboral, de los cuales al menos 3 sean conduciendo equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> •Experiencia en ámbitos de fomento productivo (participación en organismos públicos o privados de apoyo a emprendimiento y desarrollo de empresas). •Experiencia en asesorías en gestión de negocios. •Experiencia en liderazgo de equipos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> •Experiencia como empresario(a) y/o emprendedor(a). •Experiencia en Sector Público.
Remuneración: \$ 3.100.000 sueldo base, más asignación de locomoción y colación.	

Anexo X. Requisitos formales para el puesto de asistente ejecutivo(a). (CMS, 2019)

Cargo	Asistente ejecutivo/a
Requisitos	Deseables
<ul style="list-style-type: none"> •Trabajar jornada completa para el operador adjudicado. 	
<ul style="list-style-type: none"> •Poseer título otorgado por entidad de educación superior con carrera de al menos 4 semestres en el área afines a la administración y/o gestión empresarial. 	
<ul style="list-style-type: none"> •Poseer una experiencia laboral de a lo menos 3 años, deseable con experiencia en atención a público, y en el área administración y/o gestión empresarial u otra afín. 	
Remuneración: \$ 800.000 sueldo base, más asignación de locomoción y colación.	

Anexo Y. Requisitos formales para el puesto de asistente administrativo(a). (CMS, 2019)

Cargo	Asistente administrativo/a
Requisitos	Deseables
•Trabajar jornada completa para el operador adjudicado.	
•Egresado de enseñanza media, técnica o universitaria	
•Conocimiento y manejo de herramientas computacionales a nivel usuario en MS Office, y de telefonía en red	
•Habilidades de atención al público	
•Experiencia laboral de la menos 2 años en cargos similares	
Remuneración: \$ 500.000 sueldo base, más asignación de locomoción y colación.	