



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

**DESARROLLO DE UN MODELO DE FINANCIAMIENTO PARA
CORPORACIÓN CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

FRANCISCA SABINA PEÑA ACUÑA

PROFESOR GUÍA:
Claudio Orsini Guidugli

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
Ricardo Loyola Moraga
Oscar Saavedra Allendes

SANTIAGO DE CHILE
2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR AL
TÍTULO DE: Ingeniera Civil Industrial
POR: Francisca Sabina Peña Acuña
FECHA: 2022
PROFESOR GUIA: Claudio Orsini Guidugli

DESARROLLO DE UN MODELO DE FINANCIAMIENTO PARA CORPORACIÓN CONSTRUYENDO MIS SUEÑOS

Construyendo Mis Sueños(CMS) es una corporación sin fines de lucro que lleva más de 19 años trabajando en el diseño, desarrollo y transferencia de herramientas en apoyo al crecimiento del microemprendimiento en Chile, junto con la implementación de proyectos de intervención a la MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa) mediante asesorías y capacitaciones que permitan un mejor desempeño a nivel personal y de negocios en los empresarios, existiendo un foco de trabajo en aquellas personas y comunidades que se desenvuelven en condiciones de vulnerabilidad social y económica.

Actualmente, CMS posee una estructura de financiamiento cuya principal fuente proviene de entidades públicas, lo cual restringe el desarrollo de proyectos, quedando limitada la acción a la oferta de licitaciones y concursos públicos que realicen instituciones como CORFO y SERCOTEC. De forma anexa, la postulación a fondos públicos no garantiza el ingreso de flujos de dinero de forma constante que permitan financiar todos los costos fijos de la Corporación, derivando en que exista un constante estado de inestabilidad que impide el crecimiento de CMS.

La presente memoria tiene por objetivo el desarrollo de un modelo de financiamiento para Construyendo Mis Sueños, con el fin de que esta pueda obtener mayor estabilidad e independencia financiera de fondos públicos. Para alcanzar dicho objetivo principal, se desarrollan cinco etapas que estructuran el trabajo, las cuales tienen por objetivo el análisis y reformulación de las declaraciones estratégicas de la Corporación, la caracterización del ambiente interno y externo de CMS, el desarrollo de una investigación de mercados que permita la comprensión de la oferta y demanda existente en el mercado, para luego reformular e identificar la propuesta de valor de la Corporación, culminando con la creación de una estrategia comercial alimentada por los hallazgos de las etapas previas.

Como principal resultado, se estructura una estrategia comercial que permita diversificar las fuentes de ingresos, creando un programa de membresía de socios que realicen aportes, desarrollando iniciativas que consideren aporte monetario por parte de los usuarios, potenciando la interacción y colaboración con el ecosistema emprendedor, aumentando la presencia de marca de CMS buscando que esta se estructure como un referente del mundo emprendedor frente a la sociedad, posicionando a CMS como una entidad merecedora de aportes monetarios de privados.

Para mi y mi familia

Agradecimientos

Agradezco a mi familia, quienes, a pesar de no estar directamente involucrados en mi proceso universitario, me brindaron un espacio en el cual sentirme protegida, amada y respaldada frente a cualquier escenario, dejándome ver que todo problema tiene su solución.

Sería imposible no mencionar a mis amigas, Daniela Muñoz, Isadora Terán, Javiera Martínez, Sofía Herrera, Javiera Doña, Rocío Araneda, Natalia Mercado, Alondra Weishaupt y Josefa Muñoz. El generar lazos y relaciones de cariño y confianza con otras mujeres siempre ha sido importante en mi vida. El tener un grupo de confianza con quien compartir, celebrar, disfrutar y enfrentar los distintos problemas del día a día me permitió disfrutar cada momento vivido en la universidad y sobreponerme a una problemática que se encuentra tan arraigada dentro de la FCFM como lo es el machismo. Gracias por acompañarme.

Tabla de Contenido

1. Antecedentes	1
1.1. Historia de Organización	1
1.2. Organigrama	2
1.3. Descripción de Cargos	3
1.4. Servicios	3
1.5. Usuarios	7
1.6. Clientes	8
1.7. Aliados	9
1.8. Definiciones Estratégicas	11
1.9. Antecedente Financieros	11
1.10. Marco Institucional	14
1.11. Competencia	17
2. Descripción del Proyecto y Justificación	20
2.1. Área de la Organización	20
2.2. Identificación y Justificación	20
2.3. Identificación Hipótesis	22
3. Objetivos	24
3.1. Objetivo General	24
3.2. Objetivos Específicos	24
4. Marco Conceptual	25
4.1. Declaración estratégica y Propuesta de valor	25
4.1.1. Variables OAS	25
4.1.2. Balanced Scorecard	26
4.2. Diagnóstico	26
4.2.1. Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT)	27
4.2.2. PEST	27
4.2.3. FODA	27
4.3. Análisis al mercado	28
4.3.1. Investigación de mercado	28
4.3.2. Benchmarking	28
4.4. Propuesta de Valor	28
4.5. Estrategia Comercial	29
4.5.1. Modelo STP	29
4.5.2. Marketing Mix	29

5. Metodología	31
6. Declaración Estratégica	34
6.1. Variables OAS	35
6.2. Balanced Scorecard	36
7. Diagnóstico	38
7.1. Análisis Externo	38
7.1.1. Factores políticos	38
7.1.1.1. Programa de Gobierno	38
7.1.1.2. Personería Jurídica	39
7.1.1.3. Incentivos tributarios a donaciones	40
7.1.1.4. Remanente Franquicia Tributaria SENCE	42
7.1.2. Factores económicos	43
7.1.2.1. Financiamiento de las organizaciones sin Fines de Lucro en Chile	43
7.1.3. Factores sociales	44
7.1.3.1. Microemprendimiento en Chile	44
7.1.3.2. Organizaciones de sociedad civil	48
7.1.3.3. Impacto social de la pandemia en OSC	52
7.1.4. Factores tecnológicos	53
7.1.4.1. Digitalización	53
7.2. Análisis Interno	55
7.2.1. Tipos de proyectos	55
7.2.2. Proceso de Postulación a Proyectos	56
7.2.3. Marketing y Ventas	57
7.2.4. Recursos	58
7.2.4.1. Recursos Tangibles	58
7.2.4.2. Recursos Intangibles	58
7.2.5. Análisis usuarios	60
7.2.6. OCAT	62
7.2.6.1. Gobernanza y Liderazgo	63
7.2.6.2. Estructuras y Sistemas	64
7.2.6.3. Recursos Humanos	66
7.2.6.4. Administración financiera	68
7.2.6.5. Administración de Recursos	69
7.2.6.6. Gestión de programas	70
7.2.6.7. Planeación, seguimiento y evaluación	71
7.2.6.8. Redes de Colaboración:	72
7.2.6.9. Administración del conocimiento:	73
7.3. Análisis FODA	73
8. Investigación de Mercado	77
8.1. Análisis Oferta	77
8.2. Análisis Demanda	87
8.2.1. Análisis Instituciones Donadoras en Chile	87
8.2.1.1. Empresas donadoras	88
8.2.1.2. Fundaciones filantrópicas donadoras	93

8.2.1.3. Personas naturales donadoras	98
8.2.2. Estudio a emprendedores	100
8.2.2.1. Usuarios CMS	100
8.2.2.2. Emprendedores no usuarios CMS	103
8.3. Conclusiones Investigación de Mercado	104
9. Propuesta de Valor	106
10.Estrategia Comercial	107
10.1. Marketing Estratégico (STP)	107
10.1.1. Segmentación	107
10.1.1.1. Usuarios	107
10.1.1.2. Clientes	109
10.1.2. Targeting (Focalización)	111
10.1.3. Posicionamiento	112
10.2. Marketing Mix	113
10.2.1. Producto	113
10.2.2. Precio	115
10.2.3. Plaza	116
10.2.4. Promoción	117
11.Estructuración modelo de financiamiento	119
12.Conclusiones	123
Bibliografía	126
Anexo	129

Índice de Tablas

1.1.	Cargos oficina central CMS. Fuente: Elaboración propia	3
1.2.	Competencia CMS. Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por SERCOTEC a través de Ley de Transparencia.	19
7.1.	Disminución en ingresos OSC. Fuente: Elaboración propia en base a “Efectos del COVID-19 en organizaciones de la sociedad civil”, Fundación PwC.	53
8.1.	Proyectos Santiago Innova financiados por FOSIS. Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en sitio web Santiago Innova.	78
8.2.	Proyectos Santiago Innova financiados por SERCOTEC. Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en sitio web Santiago Innova.	79
8.3.	Proyectos financiados por SERCOTEC. Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de sitio web Simón de Cirene www.simondecirene.cl	81
8.4.	Empresas con alianzas con Corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.	82
8.5.	OSFL con alianzas con Corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.	82
8.6.	83
8.7.	Organizaciones educativas con alianzas con Corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.	83
8.8.	Entidades del sector público con alianzas con corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.	83
8.9.	Aportantes Trabajo Para un Hermano. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Fundación Trabajo Para Un Hermano.	85
8.10.	Ámbito de acción Fundaciones en Chile. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	95
8.11.	Clasificación fundaciones en Chile según estructura de funcionamiento y ámbito de acción. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	95
8.12.	Métodos para la selección de organizaciones beneficiarias. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	97
8.13.	Criterios para la selección de proyectos de organizaciones beneficiarias. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	98
8.14.	Distribución de donadores por rango etario. Fuente: Elaboración propia en base a “Barómetro de la filantropía en Chile 2020”, CEFIS UAI.	98
8.15.	Respuesta usuarios CMS frente a pregunta sobre metas a dos años. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta online.	102
8.16.	Disposición usuarios CMS a participar en cursos según temática. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de elaboración propia.	103

10.1. Estratificación empresas en Chile según su tamaño. Fuente: Elaboración propia en base a Ley N° 20.416.	110
--	-----

Índice de Ilustraciones

1.1.	Organigrama. Fuente: Elaboración propia	2
1.2.	Ingresos anuales año 2020.Fuente:Elaboración propia	12
1.3.	Gastos anuales de administración y personal oficina central. Fuente: Elaboración propia en base a registros internos CMS.	13
1.4.	Gastos anuales de administración y personal Centros de Negocios. Fuente: Elaboración propia en base a registros internos CMS.	14
1.5.	Ecosistema del Emprendimiento. Fuente: Diseño de un Sistema de control de gestión estratégico para Construyendo Mis Sueños, Flández (2018)	15
2.1.	Estructura de Financiamiento. Fuente: Elaboración propia en base a información privada CMS.	21
5.1.	Metodología. Fuente: Elaboración propia.	31
6.1.	Jerarquía de las declaraciones de una empresa. Fuente: Elaboración propia. . .	34
6.2.	Balanced Scorecard CMS. Fuente: Elaboración propia.	37
7.1.	Fuentes de ingresos OSFL. Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro- Chile/ Johns Comparative Nonprofit sector Project.	44
7.2.	Emprendedores en Chile según género. Fuente: Elaboración propia en base a EME 5 y EME 6.	45
7.3.	Distribución emprendedores por rango etario según género, Fuente: Elaboración propia en base a EME 6.	45
7.4.	Distribución emprendedores por sector económico y género. Fuente: Elaboración propia en base a EME 6.	47
7.5.	OSC vigente. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020”, Sociedad en acción.	48
7.6.	Distribución OSC por región. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción.	49
7.7.	OSC activas según categoría de la actividad desarrollada. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción.	50
7.8.	Distribución categorías según región. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción.	51
7.9.	Distribución de OSC según categoría. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción. . .	52
7.10.	Tipos de Proyectos CMS. Fuente: Elaboración propia.	55
7.11.	Usuarios CMS según género. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.	60
7.12.	Usuarios CMS según región. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.	61

7.13.	Usuarios CMS según rango etario. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.	61
7.14.	Usuarios CMS según nivel educacional. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.	62
8.1.	Estructura financiamiento Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.	84
8.2.	Distribución financiamiento. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Fundación Trabajo Para Un Hermano.	86
8.3.	Inversión histórica. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Fundación Trabajo Para Un Hermano.	86
8.4.	Fuents de ingresos OSFL. Fuente: Elaboración propia en base a Barómetro de la filantropía en Chile 2020.	87
8.5.	Ley de donaciones utilizadas por las empresas para gestionar sus donaciones. Fuente: Elaboración propia en base a Barómetro de la filantropía en Chile 2020.	89
8.6.	Número de contribuyentes que declaran hacer donaciones ante SII. Fuente: Elaboración propia en base a Nómina donaciones SII años 2008-2021.	90
8.7.	Destino de donaciones empresas según áreas de acción. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	91
8.8.	Motivaciones empresas al momento de hacer aportes sociales. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	92
8.9.	Motivaciones de empresas en la selección de instituciones. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	93
8.10.	Fundaciones según tipo de operación. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	94
8.11.	Distribución de fundaciones según región de operación y destinación de fondos. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	96
8.12.	Destinatarios de fundaciones que realizan donaciones. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.	97
8.13.	Montos de donaciones realizadas por personas naturales. Fuente: Elaboración propia en base a “Barómetro de la filantropía en Chile 2020”, CEFIS UAI.	99
8.14.	Método de donación elegido por personas naturales. Fuente: Elaboración propia en base a “Barómetro de la filantropía en Chile 2020”, CEFIS UAI.	100
8.15.	Satisfacción usuarios CMS frente a los servicios ofrecidos por la Corporación. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta online.	101
8.16.	Respuesta usuarios CMS a pregunta ¿Usted participaría de otro curso impartido por CMS?. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta online.	102
10.1.	Población según situación de pobreza por región. Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Encuesta Casen y Encuesta Casen en pandemia 2020.	108
10.2.	Distribución población chilena según grupos socioeconómicos. Fuente: Elaboración propia en base a Casen 2020.	109

Capítulo 1

Antecedentes

1.1. Historia de Organización

Corporación Construyendo Mis Sueños -en adelante CMS- es una corporación sin fines de lucro, que a partir del año 2002 se ha desempeñado transfiriendo e incrementando las capacidades de gestión y uso de tecnologías en micro y pequeños empresarios, ubicando el foco en aquellos grupos, personas o familias que se desenvuelven en ambientes y condiciones de vulnerabilidad social.

Como ya se mencionó, CMS nace el año 2002, a manos de un grupo de estudiantes de Ingeniería Civil Industrial al alero de un curso impartido por el departamento de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile (UCH). En 2007, la Corporación se incorpora formalmente a la Escuela de Ingeniería de la UCH, en la Facultad de Ciencias Físicas Matemáticas -en adelante FCFM- y se establece en sus dependencias. El año 2014, CMS se constituye como una Corporación de derecho privado, sin fines de lucro, firmando además un convenio de colaboración con la UCH, con el cual se busca contribuir a la formación integral de los alumnos de dicha universidad.

A partir del año 2015, CMS participa en los concursos públicos del Servicio de Cooperación Técnica (SERCOTEC) para la adjudicación en calidad de operador de los Centros de Negocios de dicha entidad. Ese mismo año, CMS se adjudica la licitación y comienza a operar el Centro de Negocios SERCOTEC San Bernardo, ocurriendo lo mismo el año 2016, con los Centros de Negocios de Las Condes, Estación Central y Maipú, y en 2021 la adjudicación de Marga Marga.

En busca de seguir aportando a la consecución de su principal objetivo “Disminuir la desigualdad que sufren los microempresarios en Chile”, a partir del 2018, CMS comienza la adjudicación de nuevos proyectos, la realización de asesorías especializadas y desarrollo de metodologías de trabajo que van en apoyo a emprendedores, permitiendo generar vinculación entre ellos, el territorio y la investigación pertinente.

1.2. Organigrama

A continuación, se presenta el organigrama de la Corporación:

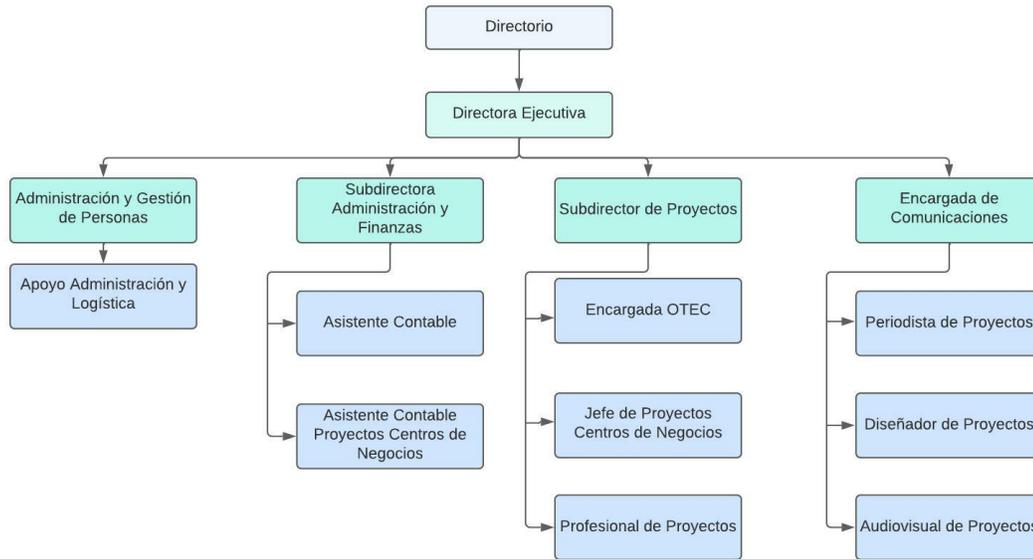


Figura 1.1: Organigrama. Fuente: Elaboración propia

El directorio de Construyendo Mis Sueños está conformado por 7 miembros, que no desempeñan cargos ejecutivos en la Corporación, permaneciendo en sus funciones por 3 años.

Bajo el directorio, se encuentra el cargo de dirección ejecutiva, el cual recae en Solsiré Giaverini.

En el tercer nivel del organigrama, se encuentran los cargos que operan en la oficina central de CMS.

El área Administración de Gestión de Personas se encuentra dirigido por la Encargada de Gestión de Personas, esta área es responsable de todas las tareas relativas a la administración del capital humano, abarcando desde la gestión de los empleados, a la selección y formación de los trabajadores.

La Subdirectora de Administración y Finanzas, dirige el departamento encargado de la gestión y administración de los recursos financieros y materiales de la Corporación, incluyendo la asistencia en el desarrollo de los proyectos CMS. En esta área se desempeñan dos Asistentes Contables, siendo uno de ellos encargado de la gestión financiera de los Centros de Negocios. El Subdirector de Proyectos de CMS encabeza el departamento de desarrollo de proyectos de la Corporación, bajo él se encuentra la Encargada de la OTEC de la Corporación, el Jefe de Proyectos de Centros de Negocios- en adelante CDN- y dos Profesionales de proyectos, encargadas de diseñar las iniciativas de la Corporación que no se encuentran ligadas a los Centros de Negocios o la OTEC. Los CDN corresponden a centros de SERCOTEC en los cuales CMS actúa como operador, en estos se brinda apoyo a pequeñas empresas y emprendedores/as, quienes reciben asesoría técnica, individual y sin costo. Actualmente la Corporación tiene el control de los centros San Bernardo, Maipú, Marga Marga y Aconcagua, en los cuales se

desempeñan grupos de trabajadores compuestos por 6 a 8 personas.

Finalmente, el área de comunicaciones se encuentra liderada por la Encargada de comunicaciones quien trabaja en conjunto con el Diseñador de Proyectos, Periodista de Proyectos y Audiovisual de Proyectos, esta área se encarga del enlace de la Corporación y el entorno, transmitiendo los mensajes que CMS requiere llevar al exterior de ella, como aquellos que son necesarios para la gestión interna, junto con desarrollar todo el material gráfico y audiovisual que sea requerido para la ejecución de proyectos.

1.3. Descripción de Cargos

En la presente sección se describen los cargos de los trabajadores de la Corporación, con el objetivo de caracterizar los recursos humanos con los que cuenta la Corporación para su operación.

La tabla 1.1, presentada a continuación, busca resumir cuales son los cargos, para a continuación dar una descripción de las actividades a realizar por cada uno, junto con los requerimientos que presentan, dicha información fue extraída de las descripciones de cargos obtenida de forma interna en la Corporación. Es importante recalcar que este staff de colaboradores corresponde a la planta fija de la Corporación, a la cual se suman contrataciones temporales en base a las necesidades que surgen para el desarrollo de cada proyecto.

En el anexo A se presenta la caracterización de cada uno de los cargos presentados.

Tabla 1.1: Cargos oficina central CMS. Fuente: Elaboración propia

Cargo	Nº de colaboradores contratados
Directora Ejecutiva	1
Encargada de Gestión de Personas	1
Apoyo Administración y Logística	2
Subdirectora de Administración y Finanzas	1
Asistente Contable	2
Subdirector de Proyectos	1
Encargada OTEC	1
Jefe de Proyectos CDN	1
Profesional de Proyectos	2
Audiovisual de Proyectos	1
Diseñador de Proyectos	2
Periodista de Proyecto	1

1.4. Servicios

A lo largo de la vida de CMS, la organización ha logrado formar y apoyar a emprendedores y micro y pequeños empresarios por medio de la realización de diferentes programas financiados a través de alianzas público-privadas, con un alcance de más de 37 comunas del país.

Para lograr la consecución de sus objetivos, CMS ha incluido en sus líneas de trabajo a profesionales con experiencia en formación e intervención con emprendedores vulnerables,

investigadores, destacados académicos y estudiantes de la Universidad de Chile y otras universidades, actores que han permitido la realización de actividades entre las cuales destacan el desarrollo de metodologías innovadoras de aprendizaje aplicado, la integración de las habilidades directivas y técnicas en la gestión de negocios.

La labor desempeñada por CMS se puede clasificar en 3 principales líneas de trabajo [1]:

- **Programas de apoyo directo a emprendedores, micro y pequeñas empresas**

Trabajo orientado a fortalecer los negocios o emprendimientos de los beneficiarios, por medio de la capacitación, asesoría, comercialización y vinculación. Además, se trabaja en el desarrollo de una amplia gama de programas, cuyo enfoque se encuentra dirigido a mejorar las habilidades y competencias de los emprendedores.

- **Investigación y Desarrollo de Material Educativo para emprendimiento**

Desarrollo de investigación y estudio al segmento de los emprendedores, micro y pequeñas empresas, con el objetivo de obtener una mejor comprensión y análisis de estos, incorporando dichos conocimientos en el desarrollo de proyectos y en la elaboración de material educativo para emprendimientos, enfocados en los distintos segmentos y grupos

- **Ecosistema de Emprendimiento, Desarrollo Económico Local**

Promover y potenciar el crecimiento de ecosistemas de emprendimiento e innovación, por medio de la generación de vinculación y sinergias entre las diversas instituciones y actores involucrados, buscando crear valor en un territorio.

Para el desarrollo de las líneas de trabajo recién presentadas, CMS ha realizado alianzas y convenios de colaboración con diversas organizaciones, entre las cuales destacan, Fosis, Prodemu, Fondo Esperanza, Acción RSE, MallPlaza, SERCOTEC, CORFO, SOFOFA y varios Municipios, como La Pintana, Cerro Navia, Peñalolén, Las Condes, Huechuraba, Recoleta, San Bernardo, Puente Alto, la Florida, entre otros.

Los Centros de Negocios (CDNs) de SERCOTEC, tienen por función ofrecer asesoría técnica, individual y gratuita a emprendedores y pequeñas empresas para asegurar resultados efectivos en sus negocios. Los servicios están a cargo de mentores expertos y son sostenidos en el tiempo.

Actualmente, CMS se encuentra en el proceso de constitución de su OTEC y la respectiva certificación frente a SENCE. Los Organismos Técnicos de Capacitación (OTEC) son instituciones certificadas por SENCE, autorizadas para ejecutar y brindar servicios de capacitación a universidades, centros de formación técnica, liceos técnicos profesionales, empresas públicas o privadas, etc. El objetivo perseguido por las OTECs es aportar en el desarrollo de habilidades y conocimiento de sus usuarios, mediante la ejecución de cursos, capacitaciones, conferencias y otro tipo de iniciativas que aporten al desarrollo de emprendedores y MIPYMES de Chile. Es importante destacar que la OTEC opera con un RUT diferente a la Corporación, pero los ingresos producidos por el desarrollo de proyectos eventualmente servirán para financiar la actividad de CMS.

A continuación, se detallan los principales proyectos o servicios que están siendo actualmente desarrollados por CMS. La información fue obtenida a través de la página web de

- **Emporio Emprendedor**

Corresponde a una iniciativa desarrollada en alianza entre SERCOTEC, Mallplaza, Centro de Desarrollo de Negocios San Bernardo y Construyendo Mis Sueños, entregando un espacio de comercialización permanente dentro de un centro comercial para un grupo de microempresarios/as.

- **Ruta Emprende**

Es un proyecto apoyado por CORFO, el cual contempló un periodo de ejecución de 24 meses, cuyo objetivo corresponde a co-crear un ecosistema de emprendimiento e innovación en las comunas de Maipú, Cerillos y Estación Central, por medio de la articulación y vinculación a las distintas instituciones del ecosistema emprendedor, buscando aumentar la generación de valor y servicios a los emprendedores y MIPYMES, de tal forma que estos puedan crecer y desarrollarse. Algunas de las principales instituciones del ecosistema que participaron corresponden a la Municipalidad de Maipú, Municipalidad de Cerrillos, Universidad de Chile, DUOC Maipú, INACAP, IP Chile, Fondo Esperanza, El Club de los Emprendedores, INNOVO USACH, Ideactiva y Banco Estado.

- **Plan Formativo Gestión de Emprendimientos**

Proyecto financiado por SENCE que busca el rediseño el plan formativo de Gestión de Emprendimientos, el cual es distribuido a todas las OTECs de Chile, desarrollando nuevos contenidos, herramientas, ejercicios y evaluaciones en formato presencial y online, logrando mejorar los niveles de venta, gestión y formalización de los beneficiarios/as. El desarrollo de este proyecto considera como segmento objetivo a usuarios del 40% más vulnerable de la población, contemplando en su construcción la incorporación de enfoque de género e inclusión de personas en situación de discapacidad.

- **Programa Exportación**

Programa dirigido a pequeñas empresas/emprendedores con potencial emprendedor o que hayan exportado de manera incipiente, permitiéndoles analizar el contexto internacional en el que se desenvuelve Chile, y así evaluar la potencialidad exportadora de su empresa. Este proyecto fue desarrollado gracias a la adjudicación del proyecto “Difusión de metodología de aceleración de introducción de productos y servicios en mercados latinoamericanos” y es desarrollado en alianza con ProChile, SERCOTEC y CORFO.

- **Emprende Bien**

Corresponde a un programa de cursos online de capacitación apoyado por CORFO, desarrollado junto a la Universidad de Chile, basado en un modelo de educación a distancia, flexible y de calidad, que entregará conocimientos en las áreas de administración, finanzas, equipo y marketing para potenciar las capacidades de los beneficiarios.

- **Energía de Mujer**

Es un programa de formación online de 5 meses de duración diseñado para 30 mujeres emprendedoras de la comuna de Renca, abarcando temáticas de gestión de negocio y fortalecimiento de habilidades personales para emprender. Este programa se lleva a

cabo a través de clases, charlas y asesorías. Esta iniciativa fue desarrollada en conjunto con la Municipalidad de Renca, Corporación Municipal La Fábrica y Generadora Metropolitana.

- **Emprendiendo Juntas**

Es una iniciativa desarrollada dentro del programa “Aprende, Innova, Emprende” dependiente del Centro de Estudios de Justicia y Sociedad de la Universidad Católica, el cual busca promover el desistimiento y disminuir el riesgo de reincidencia delictual a través del desarrollo de un programa de acompañamiento y capacitación integral que fomente habilidades y conocimientos necesarios para que mujeres de la comuna de La Pintana o aledañas que han estado en conflicto con la ley, puedan autogestionar proyectos de negocio, o bien, puedan acceder al mercado laboral dependiente. CMS trabajó en alianza a este proyecto desarrollando un curso en modalidad semanal.

- **EligePo**

Es un e-commerce que nace con la intención de ser un soporte online de Emporio Emprendedor, que busca dar una vitrina digital y adicional para comercializar productos de micro y pequeños emprendedores, junto con brindarles la oportunidad de acceder a un nuevo mercado.

- **Fénix Digital** Es un proyecto que busca potenciar a micro y pequeños empresarios del sector poniente de Santiago mediante un programa de capacitación y asesorías online gratuito que logre entregar las herramientas necesarias para mejorar el posicionamiento y aumentar las ventas de los beneficiarios.

- **Reinvéntate en Digital**

Evento virtual cuyo objetivo es potenciar la digitalización de las micro y pequeñas empresas de Chile y Latinoamérica, a través de charlas de expertos, talleres, stand de startups e instituciones que tengan soluciones tecnológicas para las Mipymes, espacio de networking, ruedas de negocios y speed mentoring. Este proyecto es apoyado por CORFO.

- **Potencia Mujer**

Proyecto que busca formar mujeres emprendedoras desde un claro enfoque de género, potenciando sus habilidades y capacidades de emprendimiento y gestión de negocios, junto con considerar el desarrollo personal, necesidades y contextos de cada una de las participantes, para así fortalecer y hacer sustentables en el tiempo a los emprendimientos. El desarrollo de este proyecto contó con el financiamiento por parte de Gasco y estuvo dirigido a emprendedoras de la comuna de Maipú.

- **Andes Iron**

Corresponde a una asesoría experta desarrollada por la Corporación a la comisión de Emprendimientos y Rubros productivos de la comuna de la Higuera, la cual se encuentra compuesta por miembros de dicha comunidad y de la empresa Andes Iron. El objetivo de la asesoría corresponde a realizar un diagnóstico de la situación de los empleos independientes en la comuna, en base al cual desarrollar una propuesta de modelo que permita potenciar el emprendimiento y el desarrollo de micro, pequeñas y medianas empresas, con la finalidad de mejorar las condiciones socioeconómicas de las mismas y del territorio.

1.5. Usuarios

Los usuarios de la Corporación serán definidos como aquellas personas que hacen uso de los servicios que esta provee, pero no necesariamente realiza una transacción monetaria para pagar por el uso de él.

En base a la información entregada por CMS en su más reciente memoria, la Corporación ha logrado impactar a más de 30.000 beneficiarios a lo largo de su historia, mediante el desarrollo de más de 56 proyectos y programas, sumado a más de 5.000 capacitaciones, clases y charlas.

Se observa que los usuarios de la Corporación tienen mayor presencia en la región Metropolitana y Valparaíso, esto en base a que la oficina central y los Centros de Negocios operados por la Corporación se encuentran ubicados en dichas regiones, lo cual facilita la operación.

El foco de operación de la Corporación muestra una clara inclinación hacia personas que enfrenten condiciones de vulnerabilidad social, observándose una prevalencia de atención a grupos de mujeres y personas que residan en comunas de bajos recursos.

Es importante destacar que el perfil específico de los usuarios atendidos por la Corporación en la mayoría de los casos se encuentra determinado por características específicas requeridas por los fondos concursables a los que se aplica, enfrentándose restricciones como montos máximos de facturación, formalización, rubros, sectores territoriales, nivel socioeconómico y múltiples otros factores.

1.6. Clientes

Entendiendo por clientes a las personas o entidades que pagan por los servicios ofrecidos por la Corporación, a continuación, se describen las instituciones que han actuado como clientes de la misma:

- **SERCOTEC**

El Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, es una Corporación de Derecho Privado, que tiene por objetivo brindar apoyo a las micro y pequeñas empresas y a los emprendedores del país, buscando atender a empresas y grupos de empresas que buscan capturar oportunidades de mercado, agregado valor a sus negocios, así como a los emprendedores y emprendedoras que buscan materializar sus ideas de negocio. Durante la ventana temporal 2019-2021, el lema del servicio ha correspondido a "SERCOTEC, hace más fácil la tarea de emprender", buscando representar la idea de simplificar y facilitar el acceso a sus servicios, haciéndolos accesibles para todos/as aquellos/as con espíritu emprendedor, buscando transformarse en parte fundamental del ecosistema emprendedor, generando sinergias con actores estratégicos.

La oferta programática de SERCOTEC de acuerdo a la Ley de Presupuestos del año 2020 considera 4 ejes:

- Apoyo Económico
- Asesoría y Acompañamiento
- Capacitación
- Digitalización
- Reactivación y Reinversión

- **CORFO**

La Corporación de Fomento de la Producción es el organismo ejecutor de aquellas políticas del Gobierno de Chile que tiene como misión mejorar la competitividad y la diversificación productiva del país, a través del fomento a la inversión, la innovación y el emprendimiento, fortaleciendo, además, el capital humano y las capacidades tecnológicas para alcanzar el desarrollo sostenible y territorialmente equilibrado. La misión de promover la productividad del país, es una tarea transversal a las gerencias de negocio de CORFO, siendo estas, Innovación, Emprendimiento, Start-Up Chile, Redes y Territorios y Capacidades Tecnológicas e Inversión y Financiamiento. A pesar de que CORFO busca actuar con oportunidad ante la contingencia, esta corporación también tiene una mirada puesta en el mediano y largo plazo.

- **SENCE**

Es un organismo técnico del Estado, con personalidad jurídica de derecho público creado en 1976 como respuesta a la promulgación del Decreto de Ley N° 1446 "Estatuto de Capacitación y Empleo". La misión de este organismo corresponde a "A través de una oferta integrada de políticas, programas e instrumentos de calidad, mejorar la empleabilidad de quienes buscan trabajo o quieran mejorar sus trayectorias laborales, y acompañarlos durante los desafíos laborales que se les presentan. Con especial atención en apoyar la inserción y continuidad laboral de personas vulnerables." [3].

SENCE cuenta con presencia a lo largo de todo Chile.

- **Fundación Luksic**

Esta fundación tiene como misión, “conectar a personas con oportunidades para crear juntos una sociedad mejor. Actuar con excelencia para crear herramientas que permitan a personas y comunidades desplegar todo su potencial y, de esa forma, transformar sus vidas y al país.” [4] En específico la fundación tiene una línea de trabajo que corresponde al emprendimiento, en la cual se busca entregar herramientas y oportunidades concretas de desarrollo que permitan sacar adelante los negocios y familias de emprendedores. particularmente, Fundación Luksic tiene foco en el desafío de reducir la brecha en la equidad de género en el emprendimiento, buscando contribuir al empoderamiento femenino y, en consecuencia, generar cambios en dicho segmento.

- **Gasco**

Empresas Gasco S.A. es una empresa chilena dedicada a la distribución de gas para uso doméstico e industrial. Gasco señala tener un compromiso con la comunidad el cual se refleja en una política de responsabilidad social focalizada en cultura, educación e inversión social, enmarcando esto dentro de la Política de Medio Ambiente y Comunidades. Gasco se ha adaptado paulatinamente a la vinculación con la comunidad, a través de la relación natural con las personas, barrios, clientes y familias que consumen sus productos y servicios.

En específico, el Área de Responsabilidad Social es la encargada de recibir solicitudes de apoyo de diferentes comunidades y de proponer líneas de acción en concordancia con los tres ámbitos de trabajo definidos, correspondiendo estos a: poner la cultura al alcance de las personas; educar a la comunidad sobre qué son las fuentes de energía, cómo se usan, cuáles son sus ventajas y qué tipo de responsabilidades hay que tener; e invertir en el tema social a través de proyectos que formen capital humano y mejoren la calidad de vida de las personas.

- **Andes Iron**

Es una sociedad por acciones, compuesta por capitales chilenos, dedicada a la exploración, prospección y desarrollo de activos de gran minería. Su principal activo corresponde al proyecto minero-portuario Dominga, el cual se encuentra ubicado en la comuna de La Higuera, de ahí nace en interés en el desarrollo de la iniciativa “Andes Iron” presentada en la sección anterior.

- **Generadora Metropolitana**

Es una empresa de energía, que cuenta con 4 centrales de generación ubicadas en puntos estratégicos del Sistema Eléctrico Nacional, siendo estos: Nueva Renca, Renca, Valparaíso y Biobío. La visión de la generadora considera conceptos como la innovación, responsabilidad ambiental y compromiso social, desarrollando iniciativas que la vinculan con la sociedad.

1.7. Aliados

A continuación, se presentan los principales aliados de la Corporación, correspondiendo estos a instituciones o empresas que brindan apoyo a la Corporación para el desarrollo de proyectos, ya sea en la ejecución como en la difusión de estos.

- **Banco Estado**

Es el único banco comercial estatal de Chile que presta servicios financieros a particulares y empresas.

Uno de los pilares estratégicos que Banco Estado considera en sus lineamientos, corresponde a impulsar el desarrollo económico, por medio del apoyo a empresas de menor tamaño, aumentando la cobertura territorial de sus servicios y potenciando una cultura de emprendimiento. En particular, desde el año 2019, el banco posee el programa “Emprende”, el cual busca disponibilizar una plataforma de apoyo, orientación y generación de redes para el emprendimiento, transformándose en un socio estratégico de lo que consideran un “motor de la economía”. A raíz de este involucramiento directo del banco en el ecosistema en el cual trabaja la Corporación, esta institución ha colaborado en la ejecución, participación y difusión de una serie de proyectos de la Corporación.

- **Corporación La Fabrica**

Es la institucionalidad que da forma a la Corporación Renca Crece, correspondiendo a una entidad privada sin fines de lucro, que nace desde la Municipalidad de Renca, con el objetivo de impulsar iniciativas de desarrollo económico, social y urbano, lo que a su vez permita mejorar los indicadores de bienestar de la comuna, por medio del desarrollo de la colaboración entre la comunidad, las empresas, la academia y las ONGs, creando un ecosistema que trabaje e impacte en el largo plazo.

Corporación La Fábrica cuenta con un espacio de Work Coffe, auditorios, espacios de trabajo colaborativo y un laboratorio de fabricación digital con impresoras 3D y cortadoras laser.

- **IDEACTIVA**

El Centro IDEACTIVA es una unidad de la Municipalidad de Estación Central. Este centro busca ser el soporte del desarrollo económico territorial por medio de la articulación de las relaciones entre actores públicos y privados, con el objetivo de fortalecer el emprendimiento y a las empresas de menor tamaño; facilitar y potenciar la intermediación laboral y desarrollar habilidades que generen competencias de empleabilidad y emprendimiento [5]. Este centro consta de tres principales áreas, Empleo, Capacitación y Emprendimiento. El objetivo de esta última área consiste en apoyar a los nuevos emprendimientos de la comuna, subdividiendo el trabajo en tres principales:

- **Asesoría a emprendedores:** Vinculación con servicios públicos y privados de acuerdo a sector productivo, nivel de ventas u otros.
- **Emprende:** Consiste en el conjunto de servicios que el área gestiona para emprendedores que se encuentran en una etapa inicial del negocio, idea de negocio o antigüedad menor a 1 año.
- **Programa Mujeres jefas de Hogar:** Acompañamiento a mujeres con espíritu emprendedor a vincularse con la oferta en esta área.

- **Innovo Usach**

La incubadora de negocios Innovo USACH tiene como principal objetivo el consolidarse como un espacio de vinculación, promoviendo la cultura de emprendimiento y la innovación en Chile, trabajando bajo 2 principales ejes, la incubación de empresas a través

del desarrollo de proyectos que busquen fortalecer el emprendimiento y la transferencia tecnológica.

- **El Club de los Emprendedores**

Forma parte del grupo de JK, siendo este un grupo de empresas que potencia negocios a través de líneas de servicios específicos, necesario e imprescindibles para el desarrollo de empresas. En específico, El Club de los Emprendedores trabaja bajo tres principales líneas de acción, academia, asesorías y agencia gráfica.

- **Fondo Esperanza**

Es una organización de desarrollo social enfocada en brindar un servicio integral a emprendedoras y emprendedores de sectores vulnerables, entregando herramientas para el desarrollo de negocios y para el crecimiento personal, familiar y social de los beneficiarios. Específicamente, la organización trabaja en tres grandes áreas, servicios microfinancieros, capacitaciones y el fortalecimiento de redes de apoyo. Fondo Esperanza en parte del Hogar de Cristo y de la Fundación de Microfinanzas BBVA [6].

1.8. Definiciones Estratégicas

Como se mencionó anteriormente, Construyendo Mis Sueños es una Corporación sin fines de lucro cuya historia y actual desempeño, llevan a que se constituya como un gran aporte al desarrollo de emprendedores, micro y pequeños empresarios, entregándoles conocimientos, herramientas y tecnologías que les permitan mejorar su bienestar y competitividad, permitiendo que hayan logrado impactar a más de 30.000 emprendedores. CMS declara a través de su memoria Institucional 2020 [1] las siguientes definiciones estratégicas:

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

Visión: Convertirnos en referentes en el desarrollo de las empresas de menor tamaño, logrando un real impacto económico y social.

Valores: Tener pasión por lo que se hace y amor en lo que se hace; promover la existencia de un equipo cercano con pluralismo, diversidad, y libertad de expresión; realizar cada labor con excelencia y calidad; desarrollar responsabilidad social en el mundo universitario, en la formación de profesionales y en el sector empresarial, sin caer en el asistencialismo.

1.9. Antecedente Financieros

Actualmente, la Corporación financia su actividad por medio de cuatro fuentes:

1. Centros de Negocios SERCOTEC
2. SERCOTEC y CORFO
3. Privados

4. Emporio Emprendedor y EligePo

Los centros de negocios son financiados en su totalidad por SERCOTEC. La calidad de operador de los centros de negocios se obtiene mediante la adjudicación del llamado a concurso público. Cada presupuesto desarrollado para los CDN considera un gasto que corresponde a aproximadamente a 250 millones de pesos anuales. De forma anexa al dinero comprometido en el presupuesto, SERCOTEC paga a sus operadores un extra correspondiente al 10% del presupuesto, es decir aproximadamente 25 millones de pesos anuales por centro, este monto corresponde al “Overhead” -en adelante OH- el cual es pagado por concepto de promoción, evaluación, supervisión, seguimiento y administración relativos a los instrumentos de fomento de SERCOTEC. Tanto el pago de los presupuestos como de los OH’s es realizado de forma trimestral, de forma proporcional al monto del presupuesto gastado y rendido.

En el caso de los proyectos de SERCOTEC y CORFO, estos son adjudicados por licitaciones y concursos públicos, y solo son financiados parcialmente por dichas entidades, debiendo ser financiado el diferencial restante por la Corporación, lo cual es realizado a través de los OH obtenidos por la administración de los CDN.

Como se señaló anteriormente, en algunas ocasiones, entidades privadas financian el desarrollo de programas, a modo de ejemplo, durante el transcurso de los años 2020 y 2021, Fundación Luksic y la Compañía de Consumidores de Gas de Santiago, GASCO, han financiado proyectos desarrollados por la Corporación.

Finalmente, las tiendas Emporio Emprendedor y EligePo generan ingresos a la Corporación por medio de la venta de los productos de emprendedores asociados a dichas tiendas. Es importante destacar que la mayor fracción de las ventas se dirige a los emprendedores, mientras que un pequeño diferencial queda en manos de la Corporación, el cual es utilizado para financiar el funcionamiento de las tiendas, y que, por tanto, no generan una ganancia que pueda ser utilizada para el desarrollo de otros proyectos o el sustento de la oficina central.

A partir de registros financieros internos de la Corporación, se obtiene que durante el año 2020 CMS registró un ingreso total de \$1.490.690.694, a continuación, se presentan los ingresos de forma desagregada según su fuente:

Ingresos anuales año 2020	
CORFO	\$60.035.734
SERCOTEC	\$1.294.077.739
Overhead(OH)	\$119.977.221
Donaciones	<u>\$16.600.000</u>
Total	\$1.490.690.694

Figura 1.2: Ingresos anuales año 2020. Fuente: Elaboración propia

De la figura 1.2 recién presentada, es importante destacar que:

- Los ingresos generados a partir de CORFO, corresponden a los presupuestos que dicha

entidad brinda para financiar parcialmente los programas que CMS se ha adjudicado.

- Los ingresos percibidos a través de SERCOTEC, corresponden al pago de los presupuestos de los CDNs y por esto, dicho ingreso es consumido en su totalidad por los gastos de administración y personal de los CDNs.
- El pago de Overhead es una cifra comprometida con pago trimestral por parte de SERCOTEC, a pesar de esto, los pagos sufren retrasos y por tanto CMS debe responder a sus obligaciones financieras por medio de su caja.
- Las donaciones se producen de forma excepcional.

En las figuras 1.3 y 1.4, presentadas a continuación, se pueden observar los gastos de administración y personal generados tanto en la oficina central, como en los CDNs:

Gastos anuales de administración y personal oficina central	
Remuneraciones y leyes sociales:	\$131.521.017
Honorarios administración:	\$9.307.746
Gastos legales:	\$885.754
Material oficina:	\$2.675.093
Artículos de aseo:	\$1.120.631
Gastos notariales:	\$44.000
Servicios básicos:	\$2.628.428
Seguros:	\$16.625.838
Beneficios al personal:	\$1.238.332
Gastos capacitación:	\$3.561.088
Publicidad:	\$4.934.235
Arriendos:	\$18.488.179
Traslados y viáticos:	\$250.491
Arriendo software:	\$2.914.574
Total	\$186.195.406

Figura 1.3: Gastos anuales de administración y personal oficina central.
Fuente: Elaboración propia en base a registros internos CMS.

Gastos anuales de administración y personal Centros de Negocios	
Remuneraciones y leyes sociales:	\$837.783.923
Material oficina:	\$16.619.565
Servicios básicos:	\$77.866.380
Seguros:	\$124.867
Publicidad:	\$41.291.578
Arriendos:	\$153.013.708
Arriendo software:	\$ 3.000.000
Capacitación proyectos:	\$137.207.983
Bienes por renovación:	\$6.830.360
Habilitación espacios	\$1.582.360
Vacaciones proyectos	\$1.735.039
IAS Proyectos	\$13.816.974
Garantías	\$291.805
Reparaciones-manteniones	\$4.127.376
Traslados y viáticos	\$1.910.750
Total	\$1.294.202.606

Figura 1.4: Gastos anuales de administración y personal Centros de Negocios. Fuente: Elaboración propia en base a registros internos CMS.

En el caso de los gastos producidos por la oficina central, se observa que el 64,5 % de ellos es pagado con los OH, por tanto, el 35,5 % de los gastos restantes, los cuales corresponden a 66 millones de pesos, son financiados a través de los ingresos generados por la adjudicación y desarrollo de proyectos durante el año, ingreso que, dada su fuente, es altamente inestable y dependiente del ecosistema.

A pesar de que los ingresos por concepto de OH son más estables o seguros que los ingresos generados por otros proyectos, ya que son cifras comprometidas en contratos con duración de 3 o 5 años, es importante destacar que el ingreso generado por los OH, no logra cubrir en su totalidad el gasto en el que se incurre con las remuneraciones y pago de leyes sociales de la oficina central (70 % de los gastos de Oficina central), lo que representa un gran riesgo para su funcionamiento.

1.10. Marco Institucional

Dada la actividad desempeñada por Construyendo Mis Sueños, esta se encuentra inserta en el mundo del emprendimiento y MYPES (micro y pequeña empresa) en Chile. El marco institucional en el cual se desenvuelve CMS, corresponde al conjunto de organismos, organi-

zaciones y redes que se relacionan con el microemprendimiento y MYPES.

En Chile, el gobierno destina recursos públicos al fomento productivo, correspondiendo estos a aquellos que el Estado brinda para facilitar el crecimiento, innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios en aquellas empresas que ya se encuentran establecidas, y facilitar la creación de nuevas empresas. En Chile, se emplean una amplia gama de instrumentos de fomento productivo que persiguen distintos objetivos, los cuales llegan a la población por medio de la Red de Fomento Productivo, formada por organismos dependientes de los Ministerios de Economía, Fomento y Turismo; Ministerio de Desarrollo Social y Ministerio del Trabajo y Previsión Social.

A continuación, la figura 1.5 corresponde a un resumen del ecosistema en que se encuentra inserta CMS, el contenido de esta figura fue extraído de la memoria de Michelle Flández “Diseño de un Sistema de control de gestión estratégico para Construyendo Mis Sueños” (Flández, 2018)[7].

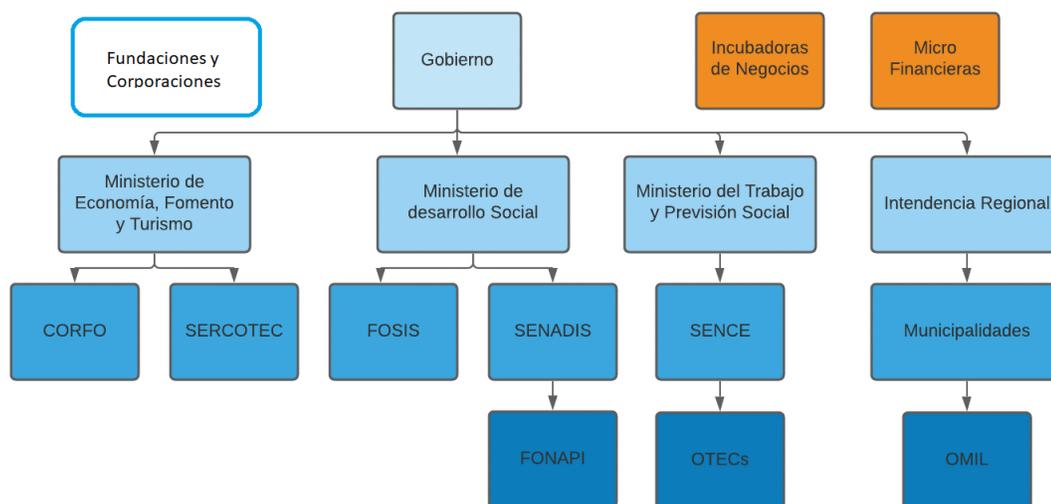


Figura 1.5: Ecosistema del Emprendimiento. Fuente: Diseño de un Sistema de control de gestión estratégico para Construyendo Mis Sueños, Flández (2018)

Como se puede observar en la figura, CMS se encuentra dentro de las corporaciones y fundaciones que trabajan con micro y pequeñas empresas y emprendedores. A pesar de que este segmento de entidades no está directamente relacionado o ligado a otra de las instituciones del ecosistema, estas interactúan constantemente entre ellas.

A continuación, se encuentra una breve explicación sobre los espacios de acción de las instituciones involucradas en el ecosistema.

• MINISTERIO DE ECONOMÍA, FOMENTO Y TURISMO

- **CORFO:** La Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, es la agencia del Gobierno de Chile a cargo de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad en el país junto con fortalecer el capital humano y las capacidades tecnológicas, teniendo como principal objetivo, el promover una sociedad de más y mejores oportunidades para todos(as) y contribuir al desarrollo económico del país. Esta información fue obtenida desde la página de CORFO [8].
- **SERCOTEC:** El Servicio de Cooperación Técnica, SERCOTEC, es una corporación de derecho privado, dedicada a apoyar a las micro y pequeñas empresas y a los

emprendedores del país, para que se desarrollen y sean fuente de crecimiento para Chile y los chilenos. Atendiendo a pequeños empresarios y empresarias que enfrentan el desafío de actuar con éxito en los mercados, así como a los emprendedores y emprendedoras que buscan concretar sus proyectos de negocio. Esta información fue obtenida desde la página de SERCOTEC [9].

• MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

- **FOSIS:** El Fondo de Solidaridad e Inversión Social, FOSIS, es un servicio del Gobierno de Chile cuyo objetivo es trabajar por construir un país sin pobreza, más justo e igualitario, apoyando personas en situación de pobreza o vulnerabilidad que buscan mejorar su calidad de vida. Trabajando en programas bajo tres principales ejes de acción: expansión de capacidades, bienestar comunitario e inversión para las oportunidades. Esta información fue obtenida desde la página web de FOSIS [10].
- **SENADIS - FONAPI:** El Servicio Nacional de la Discapacidad, SENADIS, tiene por finalidad promover el derecho a la igualdad de oportunidades de las personas con discapacidad, con el fin de obtener su inclusión social, contribuyendo al pleno disfrute de sus derechos y eliminando cualquier forma de discriminación fundada en la discapacidad. El Fondo Nacional de Proyectos Inclusivos, FONAPI, dependiente de SENADIS, busca financiar iniciativas que promuevan la inclusión de personas en situación de discapacidad, estas iniciativas pueden ser de cualquiera de las siguientes áreas: salud inclusiva, tecnologías para la inclusión, cultura, deporte, inclusión laboral, comunicaciones inclusivas desde una perspectiva de derechos, acceso a la justicia y emergencias y desastres naturales. Esta información fue obtenida a través de la página web de SENADIS [11].

• MINISTERIO DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL

- **SENCE - OTECs:** El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, es un organismo que, a través de una oferta integrada de políticas, programas e instrumentos de calidad, tiene como objetivo mejorar la empleabilidad de quienes buscan trabajo o quieren mejorar sus trayectorias laborales, y acompañarlos durante los desafíos laborales que se les presentan. Con especial atención en apoyar la inserción y continuidad laboral de personas vulnerables. Los Organismos Técnicos de Capacitación, OTECs, son actores del sistema de capacitación validados por SENCE, facultados para impartir capacitaciones ocupacionales a través de acciones o cursos. Esta información fue obtenida en la página de SENCE [12].
- **SENCE - OTECs:** El Servicio Nacional de Capacitación y Empleo, SENCE, es un organismo que, a través de una oferta integrada de políticas, programas e instrumentos de calidad, tiene como objetivo mejorar la empleabilidad de quienes buscan trabajo o quieren mejorar sus trayectorias laborales, y acompañarlos durante los desafíos laborales que se les presentan. Con especial atención en apoyar la inserción y continuidad laboral de personas vulnerables. Los Organismos Técnicos de Capacitación, OTECs, son actores del sistema de capacitación validados por SENCE, facultados para impartir capacitaciones ocupacionales a través de acciones o cursos. Esta información fue obtenida en la página de SENCE [12].

Una sexta entidad que interactúa en el ecosistema de CMS, son las Oficinas Municipales de Información Laboral, organismos dependientes administrativamente de las municipalidades chilenas, que relacionan la oferta y demanda de trabajo, otorgando información y orientación para el empleo y la capacitación. Al mismo tiempo, son la puerta de entrada a los programas sociales relacionados con empleo y capacitación que ejecuta el Estado de Chile.

De forma anexa a las entidades con dependencia estatal, se encuentran las Incubadoras de Negocios y las Microfinancieras.

Las incubadoras de Negocios corresponden a entidades diseñadas para acelerar el crecimiento e impulsar el éxito de emprendimientos, a través de recursos económicos y logísticos como facilitación de espacios físicos, inversiones, coaching o acceso a redes de contactos. Estas poseen periodos de postulación abierta en los que emprendedores presentan sus proyectos y son seleccionados para ser acogidos. Existen una amplia gama de aceleradoras en Chile, entre las cuales destacan Imagine Lab, Start Up Chile, Red de Emprendimiento INACAP, Incubadora ME, Emprende FCH.

Las Microfinancieras son organismos que brindan apoyo y préstamos a microempresas, teniendo consideraciones y acuerdos distintos a la banca tradicional, entendiendo que la microempresa presenta características y limitaciones especiales. Banco Estado y Fondo Esperanza son ejemplos de entidades que trabajan en esta línea.

Finalmente, la Corporación se encuentra dentro del grupo de instituciones sin fines de lucro cuyas misiones buscan impactar a emprendedores y micro y pequeñas empresas de Chile. Existe una amplia gama de instituciones que cumplen funciones similares a la Corporación y son detalladas en el siguiente apartado.

1.11. Competencia

Como se mencionó anteriormente, CMS trabaja como agente operador intermediario (AOI) de SERCOTEC, operando algunos de sus CDN. A continuación, se presenta una breve descripción de otras instituciones que actúan como AOI, representando, por tanto, una competencia para CMS. Estas instituciones corresponden a las que operan en la Región Metropolitana o Valparaíso, ya que CMS declara que su operación al corto-mediano plazo, se mantendrá en dichas regiones a raíz de que la administración en sectores más alejados resultaría muy compleja.

Codesser

La Corporación de Desarrollo Social del sector Rural, tiene por misión “Gestionar y administrar recursos públicos y privados, con el fin de promover el desarrollo económico, social y cultural de Chile, orientando a los emprendedores y responsables de empresas hacia una cultura de mejoramiento de la competitividad con responsabilidad social”. Codesser cuenta con presencia a lo largo de Chile, con una red de 18 oficinas ubicadas en 15 regiones y un equipo de trabajo de más de 250 personas. [13]

CRCP

La Cámara Regional del Comercio de Valparaíso, es una asociación gremial que agrupa a empresas de diversos rubros de la región de Valparaíso. La CRCP opera bajo 6 principales líneas estratégicas: innovación y emprendimiento; descentralización; sustentabilidad; internacionalización; plataforma de negocios; y desarrollo de personas.[14]

Santiago Innova

Es una corporación privada sin fines de lucro, que opera hace más de 23 años con el objetivo de construir y conectar espacios de desarrollo profesional para start-ups, emprendedores y micro, pequeño y mediano empresas. Santiago innova opera bajo cuatro pilares principales [15]:

1. Gestión de Fondos de terceros, de origen privado y público.
2. Conexión a entidades nacionales y internacionales con el territorio de Santiago y Chile, a través del desarrollo de proyectos.
3. Formación y asesorías por medio de la Academia Santiago Innova, con mallas de formación y líneas curriculares con foco específico a MIPYME, micro, pequeño y mediano emprendimiento.
4. Apoyo a Start-ups por medio del programa NeuroIncubación.

Fundes Chile

Fundes es una organización internacional cuyo objetivo es fomentar el desarrollo competitivo de la MIPYME en América Latina, por medio del fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas. Fundes opera como aliado organizaciones que detonen el motor de innovación del ecosistema empresarial, desarrollando programas para empresas y organismos que busquen generar eficacia, rentabilidad e innovación a lo largo de su cadena de valor o en las comunidades en donde trabaja[16].

AIEP

El Instituto Profesional AIEP, es un instituto profesional chileno de carácter privado fundado en 1960. El objetivo perseguido por el instituto al involucrarse en el mundo del emprendimiento corresponde en apoyar a los emprendedores y empresas de menor tamaño de nuestro país a través de acciones concretas, que contribuyan a mejorar su gestión, competitividad y/o productividad. El trabajo en CDN SERCOTEC ha comprometido el trabajo de estudiantes y docentes, destacándose la participación de tres escuelas de la institución: Escuela de Negocios; Escuela de Sonido, Televisión y Locución; y Escuela de Diseño Arte y Comunicación. De forma anexa, AIEP ha trabajado en la generación de alianzas estratégicas, que aportan a la generación de sinergias dentro del ecosistema emprendedor [17].

PUCV

Dentro de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, PUCV, la Dirección de Innovación y Emprendimiento, es el área encargada de potenciar una cultura de innovación y

emprendimiento en la comunidad universitaria, vincular a las necesidades del territorio regional y nacional y contribuir a la calidad de vida de las personas y al bien común de la sociedad. Dicha vinculación también se ve reflejada en la operación de CDNs.

Las oficinas de Gestión de i+e social y Centros de Negocios SERCOTEC son las encargadas de vincular a la comunidad PUCV con las necesidades del territorio local y nacional. En la primera se busca co-crear iniciativas de emprendimiento e innovación social que contribuyan al desarrollo tanto económico, social y ambiental del país, por medio de dos incubadoras y el programa de voluntariado DIE, mientras que la segunda es la encargada de actuar como operador de los CDNS, vinculando además el ámbito académico con sus diferentes escuelas.

La tabla 1.2 muestra a instituciones que se desarrollan como AOI pero no operan CDNs, nuevamente, estas instituciones corresponden únicamente a las que operan en la Región Metropolitana y de Valparaíso. Estas instituciones de igual forma se configuran como competencia a la Corporación, al utilizar las mismas fuentes de financiamiento y desempeñarse en el mismo ámbito.

Tabla 1.2: Competencia CMS. Fuente: Elaboración propia en base a información brindada por SERCOTEC a través de Ley de Transparencia.

Región	Instituciones
Metropolitana	Cámara Nacional de Comercio y Turismo (CNC)
Metropolitana	Federación Gremial de Productores de Fruta
Metropolitana	Direxiona Capacitación LTDA
Metropolitana	Avanzar Servicios Profesionales
Metropolitana	G2000 Ingenieros Consultores
Valparaíso	COPEVAL
Valparaíso	Cámara Regional de Comercio de Valparaíso
Valparaíso	Consultora IDACC Chile
Valparaíso	Donoso y Bovillet Consultores
Valparaíso	Consultorías y Desarrollos CICAL

Capítulo 2

Descripción del Proyecto y Justificación

2.1. Área de la Organización

El trabajo exhibido en el presente informe es mandatado por la directora ejecutiva de la Corporación, Solsiré Giaverini, e impactará principalmente a dicho nivel del organigrama.

A continuación, se describen las principales funciones del cargo de la Dirección Ejecutiva: diseñar estrategias de negocio; mantener contacto operativo; crear un equipo de trabajo eficiente; dar el informe empresarial a los altos rangos; mantener la misión y visión de la empresa; mantener a los clientes satisfechos; observar el mercado y sus cambios; motivar al equipo de trabajo; visualizar el panorama de la empresa; ejercer actividades estratégicas.

En base a las funciones recién expuestas, se puede inferir que la Dirección Ejecutiva es la encargada de encontrar alternativas de financiamiento que permitan a la Corporación alcanzar sus objetivos. A pesar de que el Directorio también se encuentra involucrado, ayudando a definir estrategias, el trabajo práctico queda en manos de la directora ejecutiva.

2.2. Identificación y Justificación

Como ya se presentó en la sección anterior, CMS se desempeña en dos grandes áreas, la administración de Centros de Negocios SERCOTEC y el desarrollo de iniciativas y proyectos en alianza con instituciones públicas y privadas.

En cuanto al financiamiento para el funcionamiento y desarrollo de las actividades de CMS, este sigue la siguiente estructura:

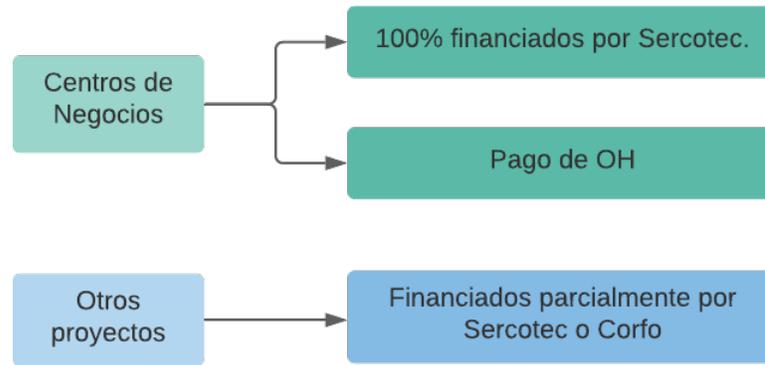


Figura 2.1: Estructura de Financiamiento. Fuente: Elaboración propia en base a información privada CMS.

Tal como se observa en la figura 2.1, los CDN son financiados en un 100 % por SERCOTEC, sumado a esto, dicha entidad paga una cantidad extra que corresponde al 10 % del presupuesto de cada CDN, esta cantidad corresponde al Overhead(OH), siendo este un pago que se efectúa a los Agentes Operadores Intermediarios (AOI), en este caso CMS, por concepto de promoción, captación, evaluación, supervisión, seguimiento y administración relativos a los instrumentos de Fomento de SERCOTEC.

Con respecto al financiamiento de los otros proyectos de CMS, estos son financiados parcialmente por entidades públicas como SERCOTEC y CORFO, y por entidades privadas, como por ejemplo, el Centro de Estudios Justicia y Sociedad y la Fundación Luksic. El diferencial que no es pagado por las entidades ya mencionadas, debe ser financiado por CMS, para lo cual es utilizado el OH de los CDN.

El funcionamiento del equipo central de CMS, requiere el financiamiento del sueldo de 16 trabajadores y de gastos básicos de la oficina. Dichos gastos son financiados por la cartera de proyectos que sean adjudicados por CMS, por lo que, si durante algún periodo dicha cartera no es lo suficientemente grande, se ve gravemente comprometido el funcionamiento de CMS, implicando que la Corporación deba acceder a créditos para dar respuesta a sus gastos.

Los sueldos de los trabajadores de la oficina central, los cuales incluyen al área de desarrollo de proyectos, finanzas, comunicaciones y aseo, suman un total aproximado de 11,7 millones mensuales. En el caso de los gastos para el funcionamiento de la oficina, como materiales de oficina, artículos de aseo, gastos de capacitación, publicidad, arriendo, líneas telefónicas, servicios básicos y arriendos de software, la suma asciende aproximadamente a 4,5 millones mensuales. Estos dos conceptos configuran un gasto promedio de 241 millones de pesos anualmente. Como se mencionó anteriormente, los OH financian directamente la operación de CMS, representando un ingreso relativamente estable a raíz de la duración de los contratos, pudiendo acceder a una renovación de ellos, al finalizar los periodos de vigencia, pudiendo estos corresponder a 3 o 5 años.

Actualmente, CMS tiene la administración de 4 Centros de Negocios, lo cual significa un ingreso de 100 millones por concepto de OH, dejando un diferencial de 141 millones anuales que es financiado a través de la adjudicación de concursos públicos, dejando a CMS en una posición altamente dependiente de la cantidad de ofertas de proyectos que exista en

el mercado y de las características que estos exijan para su desarrollo, implicando que los requerimientos para financiar el funcionamiento mes a mes, se encuentre una posición muy frágil.

Es importante considerar que pueden surgir eventualidades que comprometan aún más la estabilidad de la Corporación, como ejemplo, durante el año 2021 se presentó el escenario en que SERCOTEC, producto de la redistribución de fondos a partir de pandemia, no pudo pagar dentro de los plazos acordados los presupuestos de los proyectos o los OH de los centros de negocios, por lo cual, la Corporación se encontró en una compleja posición, en la cual, si no sumaba nuevos proyectos a su cartera, en agosto del 2021 no podría dar respuesta a todas sus responsabilidades, viéndose imposibilitada para financiar todos los sueldos, haciendo que dicho año cerrara con un saldo negativo de aproximadamente 29 millones de pesos, implicando que ante tal eventualidad, CMS se habría visto forzada a acceder a créditos para solventar las deudas generadas por funcionamiento, esto según las proyecciones y presupuestos internos de CMS.

El escenario actual de ofertas de proyectos, muestra un crecimiento a raíz del contexto generado por la pandemia, al cual las entidades públicas han respondido creando instancias para apoyar el emprendimiento y PYMES, significando un buen escenario para CMS. La problemática se presenta en la dificultad que han tenido las entidades financiadoras para realizar los pagos de los proyectos en los periodos acordados, implicando que CMS deba cubrir los gastos de forma temporal, lo cual podría decantar en que deban acceder a algún crédito para dar respuesta a los gastos.

De forma anexa, el depender CMS del financiamiento de entidades externas, implica que en algunas ocasiones CMS no pueda decidir cuáles serán las temáticas, formatos u orientaciones que tendrán los proyectos a desarrollar, limitando el accionar de la Corporación.

Finalmente, se observa que existe una oportunidad de trabajo en la forma en que CMS define quienes serán sus clientes y usuarios, existiendo la oportunidad de buscar nuevas entidades que estén interesadas en pagar a CMS, para que la Corporación brinde su propuesta de valor a nuevos grupos de beneficiarios, por medio de programas, capacitaciones u otras alternativas a explorar en base a los requerimientos específicos.

2.3. Identificación Hipótesis

Tal como se mencionó anteriormente, la causa de la problemática a estudiar corresponde a que el modelo de financiamiento bajo el cual la Corporación se ha desarrollado hasta el momento, solo considera la realización de proyectos bajo el alero financiero de instituciones, en su mayoría públicas, y por tanto se encuentra restringido y condicionado a las ofertas de fondos que existan en el mercado. La inexistencia de un modelo financiero que les permita tener mayor autonomía, probablemente se debe a que en sus inicios la Corporación nació como un proyecto pequeño y no se estimó que este tendría un crecimiento tan grande que requiriera la reestructuración de la forma en la cual se ofrecen los servicios y la forma en que estos se financian.

El trabajo en un modelo de financiamiento para CMS, le permitirá a la Corporación ex-

plorar alternativas para independizar su actividad y estabilizar sus ingresos, de tal forma que su funcionamiento no se vea constantemente comprometido. El trabajo de investigación de un ICI es necesario para el desarrollo del ya expuesto problema, ya que requiere la aplicación de elementos que le competen directamente, tales como estrategias comerciales, estudios de mercado y análisis estratégico. Como posibles alternativas de solución a la problemática planteada se propone explorar modelos híbridos, correspondiendo estos a iniciativas que, con una lógica de mercado, buscan provocar un cambio social y modelos de donaciones a través de programas de socios, con entidades o personas naturales, buscando encontrar alternativas que se ajusten a la misión y valores de la Corporación, pero que a la vez le permitan crecer y garantizar su funcionamiento.

Se espera que la aplicación del modelo de financiamiento a proponer por el presente trabajo impacte de gran forma a la estrategia de funcionamiento de la Corporación, ya que requerirá realizar un cambio en la forma en que se utilizan los recursos para crear la propuesta de valor, junto con modificar los segmentos objetivos que se buscará perseguir y como se llegará a ellos, permitiendo entonces, generar nuevas fuentes de financiamiento que brinden a la Corporación mayores libertades y estabilidad económica.

Capítulo 3

Objetivos

3.1. Objetivo General

El objetivo general perseguido en esta memoria de título corresponde a estudiar y desarrollar un modelo de financiamiento para Construyendo Mis Sueños, con el fin de que esta pueda obtener mayor estabilidad e independencia financiera de fondos públicos.

3.2. Objetivos Específicos

A continuación, se listan 3 objetivos específicos, organizados secuencialmente para dar respuesta al objetivo general, correspondiendo estos a resultados parciales:

1. Realizar un análisis de la Corporación que permita caracterizarla de forma interna y externa, con el objetivo de identificar su posicionamiento, aspectos a mejorar y potenciar.
2. Desarrollar una investigación de mercado que incorpore un análisis a la oferta y demanda, que permita caracterizar el mercado potencial y objetivo, junto con identificar la dinámica existente en el ecosistema en el cual se encuentra inserta para el posterior rediseño de la propuesta de valor de CMS.
3. Elaborar una estrategia comercial que permita alcanzar con la propuesta de valor al mercado objetivo adecuado, junto con la definición del posicionamiento de los servicios.

Capítulo 4

Marco Conceptual

En base a los objetivos previamente planteados, el presente trabajo puede ser estructurado en las siguientes etapas:

- a) Declaración estratégica y Propuesta de valor
- b) Diagnóstico
- c) Investigación de mercado
- d) Propuesta de valor
- e) Estrategia comercial

A pesar de que todas las etapas son necesarias para alcanzar el cumplimiento de cada uno de los objetivos ya planteados, a forma de estructuración del trabajo a realizar, se determina que la consecución de los objetivos específicos se alcanza en orden con el desarrollo de cada una de las etapas.

A continuación, se revisarán los conceptos teóricos que sustentan el trabajo de título y que aportan al desarrollo metodológico que se presenta de forma posterior.

4.1. Declaración estratégica y Propuesta de valor

La primera etapa de trabajo, declaración estratégica y propuesta de valor considera como herramientas base la declaración de las variables OAS (Objective, Advantage, Scope) y el desarrollo del Balanced Scorecard.

4.1.1. Variables OAS

La declaración estratégica de una institución es la forma mediante la cual se busca comunicar la estrategia a todas las personas dentro de ella, permitiendo que, de forma simple, clara y sucinta, todos puedan internalizarla y utilizarla como punto de referencia para la toma de decisiones. Según el artículo de Harvard Business Review "¿Puede usted decir cuál es su estrategia?"[18] la declaración debe contener tres componentes clave: objetivo (objective), ventaja (advantage) y alcance (scope). La definición de estas tres componentes, permiten la redacción de una declaración estratégica que sea capaz de

ayudar a todos los trabajadores y a comprender sus roles, permitiéndoles ejecutar la estrategia de la empresa.

Como primer paso, es importante definir el objetivo de la organización. El objetivo estratégico debe ser único y preciso, es importante no confundirlo con la declaración de valores o misión.

A continuación, se debe definir la ventaja que ofrecerá la organización a sus clientes o usuarios, teniendo presente la existencia de su competencia. La ventaja es el elemento que facilitará la consecución del objetivo ya definido, diferenciando a la institución de su competencia, haciéndola destacar, correspondiendo por tanto en la propuesta de valor con la que se busca llegar al segmento de clientes.

Finalmente, se debe determinar el segmento que la institución desea abarcar. Es el foco de clientes con necesidades concretas al que se orientará el trabajo de la institución, pero también puede referirse a la amplitud de la línea de servicios, las tecnologías empleadas y las zonas geográficas cubiertas.

4.1.2. Balanced Scorecard

Como segunda herramienta para lograr la primera etapa, declaración estratégica y propuesta de valor, se emplea el Balanced Scorecard (BSC), herramienta que permite saber el conocimiento, las habilidades y los sistemas que los trabajadores necesitarán (su aprendizaje y crecimiento) para innovar y desarrollar las capacidades y eficiencias estratégicas correctas (los procesos internos) que entregan valor específico al mercado (los clientes), lo que conducirá finalmente a un valor más alto para los accionistas (las finanzas).

La aplicación del BSC a una institución sin fines de lucro se encuentra justificada bajo dos principales razones:

- Corresponde a una herramienta para la descripción y ejecución de la estrategia de la institución, facilitando el enfoque de las acciones en lo que es realmente importante.
- Permite generar un idioma en común frente a posibles donantes. La mayoría de las donaciones o inyecciones de capital son generadas por entidades con fines de lucro, en las cuales el BSC una herramienta ampliamente utilizada, por lo que describir la estrategia de la Corporación mediante dicho lenguaje brinda mayores oportunidades para recibir aportes monetarios.

Según el artículo “El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño”[19] el Balanced Scorecard es una herramienta de planificación y dirección organizacional que permite crear un hilo conductor entre estrategias y objetivo, por medio de indicadores, metas e iniciativas, realizando una transición desde lo abstracto a acciones concretas a través de cuatro perspectivas críticas de la Corporación: Perspectiva financiera, Perspectiva del Clientes, Perspectiva Interna de la empresa, Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.

4.2. Diagnóstico

En esta etapa se desarrolla un análisis a CMS, considerando la perspectiva interna y externa de la Corporación.

4.2.1. Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT)

En el análisis interno se utiliza “OCAT”, siendo esta una herramienta desarrollada por el organismo internacional “Management Science for Health”, entidad dedicada a mejorar la salud y calidad de vida de comunidades vulnerables en todo el mundo. Esta herramienta busca evaluar la capacidad organizativa de una organización, considerando nueve áreas clave: Gobernanza y Liderazgo; Estructuras y Sistemas; Recursos Humanos; Administración Financiera; Administración de Recursos; Gestión de Programas; Planeación, Seguimiento y Evaluación; Redes de Colaboración; y Administración del Conocimiento.

4.2.2. PEST

Para el análisis externo, se utiliza como herramienta el Marco PESTEL, el cual permite conocer el entorno en el cual se desenvuelve la Corporación y comprender como podrían afectar los cambios del macroentorno en ella, identificando como pueden influir en las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales (Johnson, Scholes, Whittington, 2006).

Los elementos estudiados por esta herramienta afectan ya sea de forma directa o indirecta al funcionamiento de la Corporación, en el caso de los factores políticos, se busca dar atención a aquellas acciones y características del gobierno que puedan potencialmente afectar al ecosistema involucrado, incidiendo en la estabilidad, política de intereses, leyes y reglamentos.

La consideración de factores económicos resulta altamente relevante, ya que presenta directa relación con el crecimiento de la economía, inflación, poder adquisitivo del público o segmento objetivo y múltiples otros factores que inciden a la Corporación.

Los elementos sociales son de vital importancia para formular e implementar la forma en que las empresas entenderán y se relacionarán con sus segmentos de clientes, requiriendo analizar el comportamiento de los usuarios y clientes, junto con su información demográfica.

4.2.3. FODA

Finalmente, a modo de resumen para la etapa de diagnóstico, se aplica el modelo FODA, buscado rescatar los principales hallazgos de esta etapa, para así facilitar su posterior utilización.

El análisis FODA corresponde a una herramienta utilizada identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta un negocio o proyecto. Las componentes, fortalezas y debilidades, responden a rasgos internos a las organizaciones que permiten mejorar la comprensión de los elementos que funcionan bien y de aquellos que no funcionan como es debido. En el caso de las oportunidades, estas pueden ser descritas como el resultado de las fortalezas y debilidades, sumado a un espacio o iniciativa externa que permite a la organización adquirir una ventaja u obtener una posición competitiva sólida. Finalmente, las amenazas corresponden a aspectos que potencialmente pueden afectar el funcionamiento o causar problemas, difiriendo de las de amenazas en que estas corresponden a factores externos y por tanto no se tiene pleno control sobre ellas.

4.3. Análisis al mercado

4.3.1. Investigación de mercado

El desarrollo de la tercera etapa de trabajo se basa en el desarrollo de una investigación de mercado la cual requiere la reunión, registro y posterior análisis de todos los elementos relacionados con las actividades de las personas, las empresas y las instituciones en general. En el libro “Investigación de Mercados” [20], se plantea que las organizaciones realizan investigación de mercados para identificar y resolver problemas de marketing, definiendo los objetivos de estas como:

- Investigación para la identificación del problema se lleva a cabo para ayudar a identificar problemas que quizá no sean evidentes a primera vista, pero que existen o es probable que surjan en el futuro.
- Investigación para la solución del problema, cuyos hallazgos se utilizan para tomar decisiones que resolverán problemas de marketing específicos

La investigación de mercados permite realizar un análisis a la oferta y demanda existente en el ecosistema en el que se desenvuelve la Corporación, junto con permitir el estudio y análisis de literatura relevante al financiamiento de instituciones o entidades de características similares a la Corporación.

4.3.2. Benchmarking

Es importante conocer y explorar a las distintas entidades que se encuentran realizando servicios dentro del marco de acción de la Corporación, identificando como competencia a aquellas entidades ya sean nacionales o internacionales que persigan objetivos sociales, buscando caracterizarlas, poniendo énfasis en los servicios ofrecidos, grados de participación en el mercado, ventajas competitivas y modelos de negocios. Para el desarrollo de dicho propósito, se realiza un benchmarking, entendiendo por este, a un proceso en el cual compara los objetivos empresariales con las mejores prácticas de las empresas que se consideran excelentes y líderes en su sector. Camp define el concepto como: “Benchmarking es la búsqueda de las prácticas de la industria que conducen a un desempeño excelente” [21].

4.4. Propuesta de Valor

Frente a la necesidad de buscar nuevas fuentes de financiamiento, resulta relevante la construcción de una robusta propuesta de valor.

La propuesta de valor es una estrategia que desarrollan las empresas para distinguirse de sus competidores y así obtener la preferencia de su público objetivo, en el caso de la Corporación, de sus clientes y usuarios.

En el libro “Business Model Generator” [22] se describe a la propuesta de valor como: “La propuesta de valor es la razón por la que los clientes recurren a una empresa en lugar de otra. Resuelve el problema de un cliente o satisface una necesidad del cliente. Cada propuesta de valor consta de un paquete seleccionado de productos y/o servicios que satisface los requisitos

de un segmento de clientes específico. En este sentido, la propuesta de valor es una agregación, o conjunto, de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y representar una oferta nueva o disruptiva. Otros pueden ser similares a las ofertas existentes en el mercado, pero con características y atributos adicionales.”

4.5. Estrategia Comercial

El concepto de estrategia comercial resulta fundamental para el desarrollo del presente trabajo de investigación, ya que para poder contar con nuevas fuentes de financiamiento es vital contar con un plan de considere las distintas acciones que tendrán por objetivo llegar con la propuesta de valor de la Corporación a los segmentos de mercado previamente identificados. En el desarrollo de una estrategia comercial es necesario entender en primera instancia, cuál será el objetivo a perseguir, es por esto que para poder definirla se deben considerar tres pasos importantes; la segmentación, focalización y posicionamiento, pasos que ya habrán sido abarcadas en las anteriores etapas de trabajo.

4.5.1. Modelo STP

Para el desarrollo de la cuarta etapa, se utiliza el modelo STP[23]. El modelo STP, es una estrategia que abarca tres perspectivas: segmentación, focalización y posicionamiento.

La segmentación corresponde a la búsqueda del segmento de mercado idóneo para la comercialización del servicio ofrecido por la institución. Para encontrar dicho segmento se propone la utilización del Marketing Mix, permitiendo que el servicio esté especialmente dirigido al segmento.

La focalización corresponde a la identificación de los consumidores a quienes en específico se desea ofrecer el servicio. Para la realización de esta etapa es relevante considerar factores como rentabilidad y efectividad en cada grupo de consumidores, buscando determinar en qué medida y forma el servicio ofrecido por la institución puede ser de utilidad o cumplir las necesidades y deseos de los segmentos particulares.

El posicionamiento se define como el proceso mediante el cual se elabora la imagen y percepción de una empresa, buscando ponerla en un espacio que sea diferente en la mente del mercado objetivo. El desarrollo de un análisis a profundidad de los consumidores es el elemento clave del posicionamiento.

4.5.2. Marketing Mix

El marketing mix corresponde a un grupo de instrumentos y diversos factores que tiene una empresa para promocionar e impulsar las ventas de su producto o servicios en los mercados deseados.

El objetivo del marketing mix se puede resumir en diseñar, producir y vender un producto o servicio adecuado, por medio de una transacción apropiada, en un lugar oportuno, en el momento exacto y a un precio favorable. Para alcanzar esto, es necesario que cada una de las partes del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) conversen entre sí, presentando una congruencia que permita la consecución de los objetivos planteados por las

empresas.

A continuación, se presentan definiciones de las cuatro componentes del marketing mix[24]:

Producto: es aquel componente palpable e impalpable, que cumple una necesidad o algún anhelo del mercado meta o los clientes, con la finalidad de tener la capacidad de cumplir eficientemente una escasez determinada creando una primacía del cliente o consumidor.

Precio: es el costo económico que los clientes gastarían para adquirir la posesión o utilizar algún bien o servicio determinado. Fortaleciendo una nivelación de costos que resulten a las metas fijadas previamente.

Plaza: organización interna y externa que posibilita crear la relación entre la organización y sus consumidores para hacer más fácil la adquisición del producto. Formalizando y desarrollando operaciones de compra y venta en las empresas generando mayores oportunidades de compra y facilitando la obtención de información, adquisición, asistencia técnica, solución del problema, uso, operación, mantenimiento y reparación, entre otros, del producto o servicio que maneje dicha empresa.

Promoción: actividades que realizan las empresas mediante la emisión de mensajes para dar a conocer sus productos y servicios, ventajas competitivas con el fin de provocar la inducción de compra entre los consumidores. Sus principales objetivos son:

- **Informar:** distribuir información acerca del bien o el servicio que se ofrecerá al mercado, dar a conocer el producto mediante campañas publicitarias que pueden ser posters, folletos, televisión, radio, mediante muestras gratis, para motivar al consumidor a la compra del mismo, ganar exposición de marca dándose a conocer entre los consumidores de tal forma que cuando el consumidor escuche solo el nombre de la marca, ya sabe a qué producto o servicio se refiere.
- **Crear inducción de compra:** comunicar las potencialidades de los productos en materia de calidad, precio y utilidad. Convencer, reforzar, y conquistar la preferencia ofreciendo incentivos con promociones, descuentos, ofertas, etc.

Capítulo 5

Metodología

A continuación, la figura 5.1 presenta la estructuración de la metodología bajo la cual se desarrolla el presente trabajo de título:

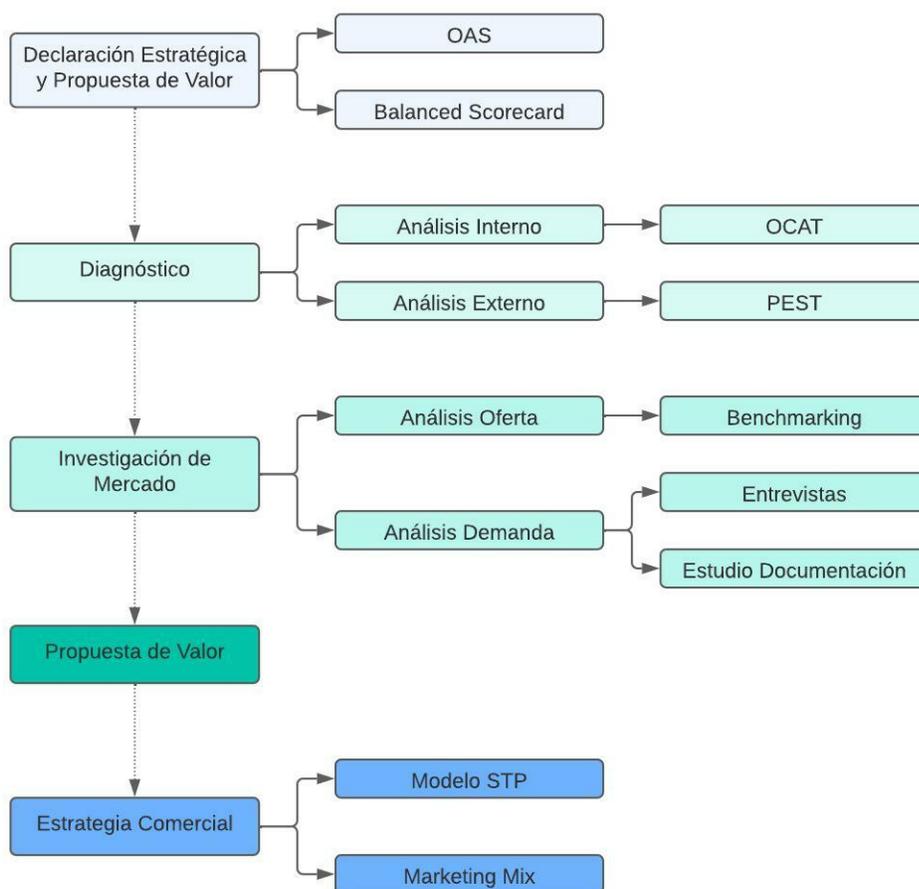


Figura 5.1: Metodología. Fuente: Elaboración propia.

Como se señaló anteriormente, el trabajo puede ser dividido en 5 principales etapas de trabajo: Declaración Estratégica; Diagnóstico; Investigación de Mercado; Propuesta de valor y Estrategia Comercial.

La primera etapa, se desarrolla por medio de las variables OAS (objetivo, ventaja y alcance) y la herramienta de Balanced Scorecard.

Para la construcción de las declaraciones estratégicas, se comienza con la determinación de las variables, objetivo, ventaja y alcance, para luego desarrollar el Balanced Scorecard de la organización, el cual permite describir y establecer un camino para la ejecución de la estrategia, permitiendo convertir lo abstracto de la misión y visión de la organización, en acciones concretas.

En segunda instancia, se desarrolla la etapa de diagnóstico, la cual se subdivide en análisis interno y externo. En la perspectiva interna se busca analizar los recursos (tangibles e intangibles), servicios, clientes y beneficiarios, procesos, encontrándose el énfasis en comprender el funcionamiento actual de la Corporación, por medio de una exhaustiva revisión de los productos y servicios que actualmente son entregados y a quien son entregados. La información utilizada como input es obtenida por medio de reuniones con trabajadores de la oficina central de la Corporación y el acceso a documentos relevantes, como lo son los perfiles de los trabajadores, bases de datos de los beneficiarios, estados de resultados y presupuestos. De forma anexa, se aplica la herramienta OCAT, la cual permite evaluar la capacidad organizacional de CMS bajo el análisis de 9 dimensiones internas.

En la perspectiva externa se opta por la búsqueda de información por medio de internet y de la revisión de documentación relevante como la EME6, Memorias institucionales e información de instituciones públicas como CORFO y SERCOTEC, obtenida mediante Ley de Transparencia. El análisis externo se estructura en base al modelo PEST.

La tercera etapa correspondiente al estudio de mercado se subdivide en dos apartados, análisis oferta y análisis demanda.

La subetapa del análisis a la oferta se aborda realizando un benchmarking a competidores e instituciones nacionales e internacionales, que presenten rasgos similares a la Corporación o persigan objetivos sociales, buscando identificar y caracterizar a dichas instituciones, identificando los servicios o productos ofrecidos, fuentes de financiamiento, grados de participación de mercado y sus ventajas competitivas.

En el caso del análisis a la demanda existente en el mercado en el cual se encuentra inserta la Corporación, se busca caracterizar tanto usuarios que utilizan los servicios de la Corporación, como a aquellos que por diversos motivos desconocen de la existencia de CMS o simplemente no han accedido a sus servicios, esto se consigue por medio del desarrollo de encuestas y entrevistas.

De forma anexa, se desarrolla un análisis a instituciones donadoras en Chile, entendiendo que en ellas se encuentran los clientes de la Corporación.

Como cuarta etapa, en base a las fases anteriores del trabajo, se desarrolla una reformulación de la propuesta de valor de la Corporación, buscando que esta describa de forma precisa los beneficios o elementos de valor a los que los usuarios y clientes de la Corporación pueden acceder por medio de CMS.

La construcción de la Estrategia Comercial, correspondiendo esta a la quinta etapa de la metodología, se desarrolla mediante la aplicación del modelo STP y el posterior desarrollo

del Marketing Mix.

Finalmente se desarrolla una estructuración del modelo de financiamiento propuesto, con la identificación de elementos claves a considerar.

Capítulo 6

Declaración Estratégica

Las instituciones determinan una serie de declaraciones que permiten guiar la dirección organizacional de ellas

En la figura 6.1 se presenta el nivel de abstracción que tienen las principales declaraciones estratégicas. Se puede observar que la misión se encuentra en el punto más elevado de la figura, y por tanto, representa a la declaración más abstracta. Al descender por los niveles de la jerarquía, se puede observar que las declaraciones se tornan menos abstractas, más concretas y prácticas. Tal como se presenta en el artículo “ ¿Puede decir usted cuál es su estrategia?”[18], a medida que las declaraciones se vuelven más concretas, estas debiesen tornarse cada vez más únicas, llegando a una declaración estratégica única para cada institución, mediante la cual defina la ventaja competitiva existente o el Balanced Scorecard que permita monitorear el cómo es implementada dicha estrategia.

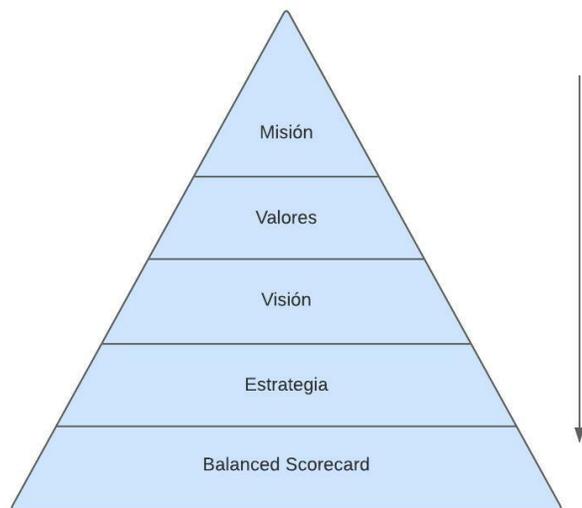


Figura 6.1: Jerarquía de las declaraciones de una empresa. Fuente: Elaboración propia.

En el caso de la Corporación, esta ya posee una declaración de misión, valores y misión. La declaración de la estrategia y Balanced Scorecard, no se encontraban plenamente definidos al momento del desarrollo de este trabajo de título, y por esto, su construcción es presentada en las siguientes secciones.

Como se señaló anteriormente, la construcción de una declaración estratégica requiere de la identificación de al menos tres componentes claves: objetivo, alcance y ventaja. Estas tres componentes son construidas teniendo presente las características particulares de la Corporación y las proyecciones que tienen los altos cargos sobre esta.

En específico, para el desarrollo de la declaración estratégica se tiene en consideración los resultados obtenidos en dos jornadas de planificación estratégica desarrolladas a comienzos del año 2022. En la primera de ellas, los miembros del directorio y los líderes de área del equipo central determinaron los lineamientos estratégicos para el año 2022, mientras que, en la segunda jornada, todos los integrantes del nivel central trabajaron en la definición de objetivos, iniciativas y actividades a desarrollar, teniendo en consideración el corto, mediano y largo plazo.

Para comenzar, se determinan 4 focos de acción que resultan vitales para la consecución de los objetivos perseguidos por la Corporación:

- Visibilizar la importancia y urgencia del desarrollo del sector MIPYME, levantando temas relevantes para políticas públicas.
- Ser sostenibles y crecer en ingresos, aumentando los ingresos propios y privados.
- Generar una cartera de proyectos que vayan en beneficio de los más vulnerables.
- Evaluar los resultados e impactos en los programas.

6.1. Variables OAS

Teniendo como ejemplo a una organización con fines de lucro, la literatura señala que estas persiguen maximizar el valor para los accionistas, por lo que, al momento de declarar el objetivo estratégico se debiese responder la pregunta: ¿Qué objetivo tiene más probabilidades de maximizar el valor para los accionistas en los próximos años? Considerando esta pregunta y haciendo un paralelo con la Corporación, entendiendo que esta es una organización sin fines de lucro que busca impactar a la mayor cantidad de emprendedores y micro y pequeñas empresas, el objetivo diseñado debe poder responder la siguiente pregunta: **¿Qué objetivo tiene más probabilidades de lograr permitir impactar a la mayor cantidad de micro y pequeñas empresas?**

En vista de las declaraciones de misión, visión, valores y la planificación estratégica anual de la Corporación, se construye el objetivo estratégico que es presentado a continuación. Es importante destacar que este fue discutido y verificado con miembros de la Corporación, comprobando que este respondiera a las intenciones planteadas por ellos, pero estructurados y verbalizados en un objetivo específico, medible y sujeto a plazos.

Objetivo estratégico: Diversificar las fuentes de financiamiento de los proyectos buscando impactar a un mayor grupo de beneficiarios, por medio de desarrollar a lo menos 2 proyectos al año en los cuales las fuentes de financiamiento no provengan de entidades estatales.

A continuación, se trabaja en la definición de la componente alcance. Esta componente se abarca desde tres perspectivas: cliente/beneficiario, ubicación geográfica e integración vertical, con la intención de estructurar límites que permitan facilitar la toma de decisiones y priorizar actividades dentro de la Corporación, buscando llamar a la experimentación y ampliación de iniciativas dentro del área definida.

Para la definición del alcance se considera la perspectiva del cliente (quien paga por el servicio) y beneficiario (quien recibe el servicio).

Alcance: El cliente corresponderá a cualquier entidad, ya sea nacional o extranjera que tengan vinculación con el emprendimiento a raíz de su rubro o que potencialmente se puedan relacionar con él, a partir de la responsabilidad social y su vinculación con el medio. El beneficiario corresponderá a todo emprendimiento o micro y pequeña empresa, dentro del territorio nacional, que requiera de la asesoría o apoyo para el crecimiento y desarrollo de su empresa.

Finalmente, para la definición de la componente de la ventaja, se considera que esta debe estar compuesta de dos fracciones principales, definición de la propuesta de valor para los clientes y las actividades o particularidades que permiten que la Corporación sea la única capaz de entregar dicha propuesta de valor.

Ventaja: La Corporación está conformada por un equipo interdisciplinario de profesionales que está en constante contacto con la realidad, necesidades y avances del mundo del emprendimiento, están capacitados para diseñar y desarrollar proyectos que se ajusten a las necesidades particulares del grupo de beneficiarios al que se busca impactar, de forma cercana y eficiente.

Con la definición de las tres componentes, objetivo, alcance y ventaja, se procede a la construcción de la declaración estratégica. De forma anexa a las componentes recién expuestas, se considera el escenario presente en el ecosistema en el cual se desenvuelve la Corporación, junto con las capacidades y recursos internos que esta presenta, entendiendo que todos estos elementos afectan directamente a la consecución de los objetivos perseguidos.

Declaración estratégica Corporación Construyendo Mis Sueños: Impactar el ecosistema del emprendimiento, brindando asesoría y capacitación a emprendedores y micro y pequeñas empresas de Chile, por medio del desarrollo de proyectos en **alianza con entidades públicas y al menos dos entidades privadas**, desarrollando iniciativas **cercanas**, de la más alta calidad y atingentes a las **necesidades específicas** presentadas por los grupos de beneficiarios objetivo.

6.2. Balanced Scorecard

Dentro de las jornadas de planificación estratégica el equipo de nivel central de la Corporación construyó un mapa estratégico en base al cual guía el trabajo a realizar durante el año 2022. Teniendo como guía inicial dicho mapa y buscando mantener la esencia de este, se incorporan mejoras para clarificar objetivos y el control de estos, construyendo así el mapa estratégico del BSC que es presentado a continuación.



Figura 6.2: Balanced Scorecard CMS. Fuente: Elaboración propia.

Capítulo 7

Diagnóstico

7.1. Análisis Externo

Se desarrolla un análisis externo, entendido a este como el análisis objetivo mediante el cual se busca evaluar las condiciones y cambios presentes en el entorno de la Corporación, los cual llevan a resultados, observaciones y consideraciones que resultan vitales para el desarrollo de las siguientes etapas del trabajo, analizando que CMS es un ente que actúa dentro de un ecosistema de emprendimiento altamente poblado e interrelacionado, haciendo que la Corporación no actúe como un ente aislado.

Para el desarrollo de este análisis externo se utiliza como herramienta el marco PEST, el cual considera las variables políticas; económicas, sociales y tecnológicas. Las estrategias desarrolladas a continuación fueron construidas tomando en cuenta todas estas variables, ya que, para lograr la consecución de los objetivos planteados, debe existir una relación entre las fortalezas internas con las oportunidades externas.

7.1.1. Factores políticos

7.1.1.1. Programa de Gobierno

Dado el reciente cambio de mando que posicionó a Gabriel Boric como presidente de Chile, extendiendo su mandato hasta el 11 de marzo de 2026, resulta relevante el análisis del programa de gobierno que este plantea, poniendo énfasis en aquellas medidas que impactan al emprendimiento y pequeña y mediana empresa.

Se observa que las medidas propuestas por Boric se encuentran contenidas dentro de 3 pilares: consolidación fiscal a través de la estabilización de la deuda; reincorporación al mercado laboral de grupos rezagados como mujeres y jóvenes, además de la creación de incentivos para la formalización del empleo; y superación del estancamiento productivo a través de nuevas formas de generación de ingresos.

A continuación, se listan las propuestas relacionadas al mundo del emprendimiento[25]:

- Simplificación de la carga regulatoria a fin de que los procedimientos sean fáciles y expeditos, avanzando en estandarización y digitalización de trámites y permisos.
- Ampliación del acceso y mejoramiento de las condiciones a los segmentos excluidos del sistema bancario perfeccionando el sistema de créditos garantizados (FOGAPE, FO-

GAIN y otros) y fortalecimiento de los programas de crédito a Mipyme de Banco Estado y los de financiamiento directo a Mipymes de CORFO, SERCOTEC, FOSIS y otras instituciones.

- Implementación de plan nacional de transformación digital y trabajo coordinado con la red de centros de formación técnica estatales para generar cooperación, formación y capacitación a Mipymes y cooperativas en sus procesos de gestión, administrativos y productivos.
- Fomento del desarrollo de ecosistemas innovadores para impulsar y acompañar la creación de nuevos emprendimientos de base científica-tecnológica (start-up), su crecimiento, desarrollo y escalamiento (scale-ups).
- Mejoramiento de la participación de Mipymes y cooperativas en compras públicas mediante mecanismos de discriminación positiva para Mipymes en todos los mecanismos de contratación y compra.
- Fortalecimiento de los espacios locales y regionales de apoyo a pymes, trabajando juntamente con gobiernos regionales y municipios, avanzando en el desarrollo de capacidades institucionales y en políticas de fomento articuladas y coordinadas en cada nivel.

Se observa que estas propuestas podrían implicar que la actividad de la Corporación se vea aún más demandada, requiriéndose capacitaciones, programas y otras iniciativas que permitan capacitar a la MIPYME y emprendedores en digitalización, gestión financiera, fortalecimiento de los negocios y múltiples otras temáticas.

Junto a estas medidas que apuntan directamente a los beneficiarios de la Corporación, resulta relevante destacar la existencia de otras propuestas como:

- Reducción laboral de la jornada laboral a 40 horas.
- Aumento de las cotizaciones de un 8% adicional, resultando un 6% en manos del empleador.
- Sueldo mínimo de \$500.000.

Estas medidas podrían implicar un impacto altamente perjudicial en los usuarios de la Corporación, poniendo en riesgo su posibilidad de funcionamiento e implicando la posible existencia de un mayor número de negocios informales que no garanticen condiciones mínimas de funcionamiento.

7.1.1.2. Personería Jurídica

Consagrado bajo la Ley N°20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública, se establece que las personas tienen derecho a asociarse libremente para la consecución de fines lícitos, mientras que el Estado debe promover y apoyar dichas iniciativas en la sociedad civil.

Según se establece en el Código Civil, las personas jurídicas son aquellas personas ficticias que tienen la capacidad de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente, correspondiendo entonces a entidades colectivas que, dotadas de una personalidad propia, la cual es reconocida por el ordenamiento jurídico, y

es independiente y diferente a la personalidad individual de cada una de las personas naturales que la componen. Bajo dicha definición de persona jurídica se pueden desprender 3 principales consecuencias [26]:

1. Los derechos y obligaciones de la persona jurídica radican en su patrimonio y, generalmente, no comprometen los patrimonios de sus dueños o asociados. Las personas que la integran no tienen derechos sobre los bienes de esta.
2. La persona jurídica es responsable de las obligaciones que contrae. Por regla general los acreedores no pueden perseguir la satisfacción (cumplimiento) de sus créditos en las personas naturales que la componen.
3. La persona jurídica está definida y limitada por sus fines (o giro según sea el caso), por lo cual solo puede realizar aquellos actos que estén destinados al cumplimiento de ellos.

Las personas jurídicas se pueden clasificar como de derecho público o privado. Dentro del primer grupo se puede encontrar al Fisco, las municipalidades, iglesias y establecimientos públicos y los que se costean con fondos del erario. Las personas jurídicas de derecho privado pueden corresponder a una de las siguientes categorías: aquellas que tienen o persiguen fines de lucro, llamadas sociedades civiles y comerciales, y las que no persiguen ganancias, conocidas como corporaciones y fundaciones, encontrándose en este último grupo la Corporación.

En específico, las personas jurídicas sin fines de lucro corresponden a aquellas en que las utilidades obtenidas son utilizadas únicamente para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos por cada entidad, cuyas motivantes corresponden a fines espirituales, culturales, altruistas y no lucrativos. Dentro de esta categoría se pueden encontrar:

Corporaciones o asociaciones: Unión estable de una pluralidad de personas, que persigue fines ideales o no lucrativos.

Fundaciones: Conjunto de bienes, un patrimonio destinado por uno o más individuos al cumplimiento de determinado fin.

La principal diferencia entre las corporaciones y fundaciones recién presentadas corresponde a que en estas últimas el factor más importante se encuentra en el patrimonio que se posea para el fin perseguido, a diferencia de las corporaciones, en las cuales el factor primordial radica en la unión de las personas que se encuentran dedicadas a los fines benéficos.

Como ya se mencionó con anterioridad, corporaciones y fundaciones son regidas y reguladas por los artículos 545 al 564 del Código Civil, sumado a las modificaciones impuestas por la Ley N°20.500 sobre asociaciones y participación ciudadana en la gestión pública.

7.1.1.3. Incentivos tributarios a donaciones

Para comenzar, según el artículo 1386 del Código Civil, se entenderá por donación a aquel acto por medio del cual un donante transfiere de forma gratuita e irrevocable una parte de sus bienes a un donatario, el cual debe aceptar dicha donación.

En líneas generales, en Chile, todas las donaciones deben cumplir con dos reglas: pagar el impuesto correspondiente a las donaciones y realizar el trámite para pedir la autorización judicial de la donación (trámite de insinuación). Toda donación debe cumplir con dichas dos

cargas, sin excluir a las organizaciones sin fines de lucro, a excepción de que estas actúen bajo alguna ley específica que lo permita.

En materia de impuestos, existen dos que son relevantes frente a los incentivos tributarios a las donaciones, correspondiendo estos al impuesto a la renta (Artículo 1° del Decreto Ley N°824) y el impuesto a las Donaciones (Ley N°16.271). El primero corresponde al impuesto aplicado de forma porcentual a la renta imponible de cada contribuyente el cual es aplicado según las normas tributarias vigentes. Por otra parte, el impuesto a las donaciones se aplica cuando un donatario recibe una donación, a pesar de que este no está obligado a pagar impuesto a la Renta por los ingresos percibidos, la donación en sí misma se encuentra afecta a un impuesto especial, el cual consiste en un porcentaje del monto donado que debe ser pagado por el donatario, correspondiendo este entre un 1 % y un 25 % (calculado por tramos) de dicho monto.

Los incentivos tributarios pueden corresponder a una rebaja o exención de los impuestos recién mencionados, operando de la siguiente forma:

Desde la perspectiva del impuesto a la Renta pagado por el donante:

- **Rebaja de la donación como gasto:** Permite que el donante rebaje el monto donado de su renta imponible, siendo esta el monto sobre el cual se calcula el impuesto a la renta que debe pagar.
- **Rebaja como Crédito Fiscal:** Algunas leyes permiten imputar parte del monto donado como crédito contra el impuesto a la renta que debe pagar el donante.

Desde la perspectiva del impuesto a las Donaciones:

El beneficio corresponde a la exención del impuesto al que la donación en sí misma se encuentra afecta. Dicho beneficio es aplicado a una serie de donaciones específicas. En el caso de CMS, el caso relevante corresponde a las donaciones efectuadas a fundaciones o corporaciones de carácter benéfico (Artículo 5° del Decreto Ley 359). Asimismo, esta norma permite que estas donaciones queden exentas del trámite de insinuación.

Los beneficios ya mencionados solo son otorgados para los fines señalados en las leyes específicas ya expuestas. De forma anexa al fin perseguido con la donación, las leyes específicas determinan los requerimientos para el tipo de donador, tipo de donatario y tipo de gasto a financiar, junto con establecer responsabilidades, tales como no brindar contraprestaciones al donador y no desviar el uso de la donación en sí misma, además de estipular obligaciones como lo son llevar registro de las donaciones, informar al SII, etc.

En específico, la Ley que permite que CMS perciba donaciones que se acojan a los incentivos tributarios a las donaciones, corresponde a la Ley de donaciones con fines sociales (Artículo 1° Ley N°19.885) de la cual se pueden destacar los siguientes elementos que rigen su aplicación:

- El **donante** puede corresponder un contribuyente de Primera Categoría que declare renta efectiva en base a contabilidad completa, un contribuyente de Segunda Categoría o finalmente un contribuyente del Impuesto Global Complementario.
- El **donatario** debe corresponder a establecimientos educacionales con proyectos específicos de prevención o rehabilitación de adicción, o ser una fundación o corporación que se encuentre registrada ante el Consejo de Donaciones Sociales, siendo este el caso de CMS.

- El **proyecto** debe haber sido aprobado y registrado ante el Consejo de Donaciones Sociales, debiendo ser destinados únicamente en el presupuesto aprobado por el Consejo los montos recibidos.
- Las **donaciones** solo pueden corresponder a dinero.
- Los **beneficios** considerados por esta Ley en el caso del donante contribuyente del Impuesto de Primera Categoría o del Impuesto Global Complementario que tribute sobre renta efectiva, corresponde a la rebaja del 50 % de la donación como crédito fiscal, pudiendo ser rebajado el 50 % restante como gasto de la renta imponible.
En el caso de los donantes del Impuesto Global Complementario y aquellos que tributan el Impuesto de Segunda Categoría, únicamente pueden recuperar el 50 % de la donación como crédito fiscal.
Finalmente, se establece el beneficio de exención del trámite de insinuación y del impuesto a las donaciones.

7.1.1.4. Remanente Franquicia Tributaria SENCE

La franquicia tributaria es determinada por la Dirección del Trabajo como “La Franquicia Tributaria es el incentivo tributario establecido por la Ley N° 19.518 que se otorga a las empresas clasificadas por el Servicio de Impuestos Internos como Contribuyente de Primera Categoría de la Ley de Impuesto a la Renta y que tengan una planilla anual de remuneraciones imponibles superior a 35 UTM.”

Esta franquicia permite que contribuyentes de primera categoría puedan descontar del impuesto a la renta, el cual es pagado anualmente, hasta el 1 % de la planilla de remuneraciones, por concepto de gastos en los que se hayan incurrido para la realización de capacitaciones informadas y visadas por SENCE. Los contribuyentes que hagan uso de esta franquicia pueden ejecutar las capacitaciones tanto de forma interna como externa, por medio de la contratación de servicios de una OTEC o por medio de las OTICS.

Esto resulta relevante para la Corporación, al encontrarse esta en proceso de creación de su OTEC.

Si las empresas presentan remanentes de capacitación o no utilizaron en su completitud el 1 % de la planilla de remuneraciones permitido por la franquicia tributaria SENCE, tienen permitido mandar a una OTEC el uso de esos excedentes.

Un mandato corresponde a una instrucción en beneficio de una OTEC específica entregada directamente a la OTIC con la que se encuentra asociada cada empresa.

Los remanentes no son dirigidos directamente a las cuentas de cada OTEC, si no que ingresan al fondo común, becas laborales, en el cual se reúnen los remanentes de un grupo de empresas. El mandato de dicho remanente no se configura como una donación, si no que forma parte de la franquicia tributaria y si la empresa no les da una utilidad a dichos fondos al tercer año, estos son designados al Fisco.

Las OTEC entregan planes y presupuestos de capacitación a las OTIC, luego, mediante un proceso transparente y regulado de SENCE, las OTIC licitan la ejecución de cursos de capacitación laboral.

7.1.2. Factores económicos

Chile se posiciona como un país atractivo para la filantropía. Factores como los tratados de libre comercio con economías gigantes de América, Europa y Asia, la Alianza del Pacífico – con Colombia, Perú y México- y otros aspectos, hacen de nuestro país un buen lugar para invertir, incluyendo a las fundaciones en Chile sin fines de lucro. Ser una nación atractiva para las inversiones es una brillante oportunidad para que prosperen iniciativas altruistas de este tipo:

- Apoyo a causas sociales y ambientales.
- Impulso para emprendedores y comunidades.
- Refugios para animales o iniciativas en su beneficio.
- Acciones para ayudar a grupos a salir de la pobreza.
- Ayuda a niños y adultos de zonas desfavorecidas.
- Concienciación y visibilización de problemas puntuales.

7.1.2.1. Financiamiento de las organizaciones sin Fines de Lucro en Chile

En Chile, las OSC obtienen fondos para su funcionamiento por tres tipos de fuentes[27]:

- **Ingresos de generación propia**, los cuales consideran pagos por venta de bienes y servicios, pagos de membresías y retorno de inversiones.
- **Ingreso de filantropía**, fuente que considera donaciones de personas naturales y empresas.
- **Ingresos del gobierno o sector público**, este tipo de financiamiento considera subvenciones, pagos por contratos o convenios, transferencias y fondos concursables.

Como primer acercamiento a la estructura de financiamiento de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en Chile, según el “Estudio comparativo del sector sin fines de lucro en Chile” [27] desarrollado en el año 2006, se observa que la principal fuente de ingresos se encuentra dada por las subvenciones y pagos del sector público con una cifra del 46% de los ingresos totales de las OSFL, logrando duplicar la cifra que se da en países en desarrollo y encontrándose cercana al 55% que se da en países tipo europeo de Estado de Bienestar. El Gobierno Chileno realiza significativas transferencias a través del sistema de subvenciones de educación, representando casi un 60% del total de ingresos del gobierno a las OSFL. De forma anexa a las Subvenciones a la educación, los fondos concursables y otro tipo de subvenciones, poseen la característica de operar como contratos en torno a la prestación de un servicio prestado, el cual exige estándares de calidad y cantidad, lo cual impacta en que las OSFL actúen más bien como prestadoras de servicios al Estado y no como organizaciones autónomas que colaboren en el desarrollo de grupos o personas desde su propia perspectiva.

Desde la perspectiva de los ingresos de generación propia, aquellos cuya fuente proviene de cuotas de membresías y pago por productos y servicios, representan una gran cifra, alcanzando el 36% de las fuentes de ingresos de las OSFL.

Por último, los ingresos percibidos a través de la filantropía son limitados. En Chile, las donaciones realizadas tanto por personas naturales como por empresas representan únicamente el 18 % de los ingresos del sector.

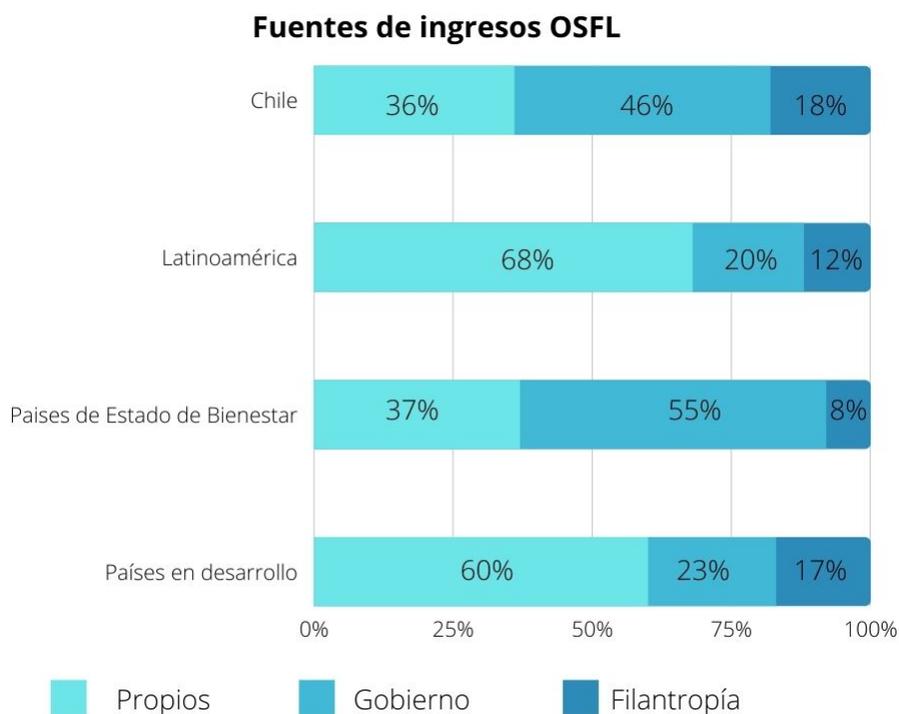


Figura 7.1: Fuentes de ingresos OSFL. Fuente: Elaboración propia en base a Estudio Comparativo del Sector sin Fines de Lucro- Chile/ Johns Comparative Nonprofit sector Project.

7.1.3. Factores sociales

7.1.3.1. Microemprendimiento en Chile

- **Caracterización del Microempendedor**

Basado en la Sexta Encuesta de Microemprendimiento 2019 (EME 6)[28], en la cual se presenta una importante caracterización a los Microempendedores en Chile, se analiza la realidad enfrentada por el principal usuario de CMS:

Al año 2019, en Chile existían 2.057.903 microempendedores/as, implicando un crecimiento del 3,3 % en comparación a la EME5 desarrollada en el año 2017. Al año 2019, el 15,4 % de los microempendedores correspondían a empleadores, mientras que el 84,6 % estaba conformado por microempendedores que trabajaban por cuenta propia.

En cuanto a la temática de género, las cifras entregadas muestran que el solo el 38,6 % de los encuestados corresponden a mujeres, presentando una prevalencia del 89,9 % al trabajo por cuenta propia.

Emprendedores en Chile según género

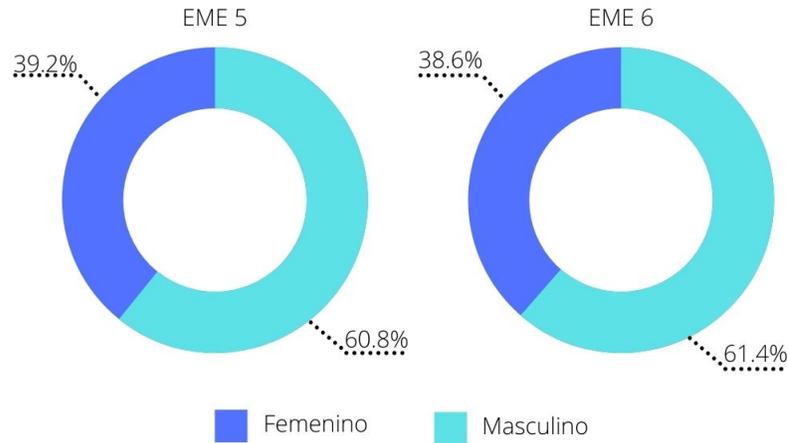


Figura 7.2: Emprendedores en Chile según género. Fuente: Elaboración propia en base a EME 5 y EME 6.

Al observar la edad de los microemprendedores, se obtiene la siguiente distribución según el género:

Distribución emprendedores por rango etario según género

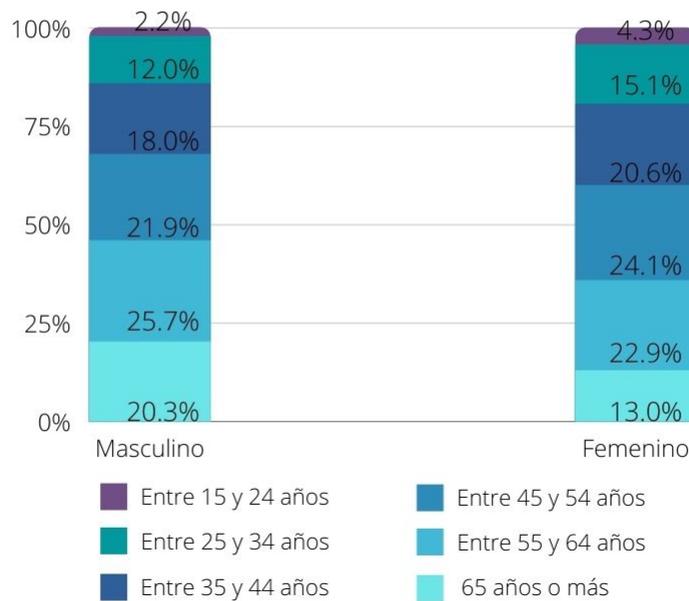


Figura 7.3: Distribución emprendedores por rango etario según género, Fuente: Elaboración propia en base a EME 6.

De la figura 7.3 se puede concluir que existe una distribución relativamente uniforme

entre los grupos etarios, lo cual muestra indicios de distintas motivantes para emprender y distintas necesidades para crecer.

Las motivantes para ingresar al mundo del emprendimiento son variadas, pero el 19,9 % señala que dio inicio a su negocio ya que deseaba emprender o realizar una actividad de forma independiente. Dentro de los encuestados, el 16,4 % afirma haber comenzado su actividad con el objetivo de obtener ingresos suficientes para suplir sus necesidades básicas. Desde una perspectiva de género, se observa que el 12,7 % de las mujeres indica haber iniciado su emprendimiento para dar respuesta a responsabilidades familiares, contrastando con la cifra similar de los hombres, que solo alcanza el 2 %.

Frente a los beneficios que brinda el trabajo de forma independiente, el 36,7 % de las mujeres reporta que lo más importante corresponde a tener la posibilidad de realizar tareas domésticas y/o cuidado de niños y adultos mayores del hogar, nuevamente mostrando un contraste con los hombres, de los cuales un 34 % identifica como mayor beneficio el no tener jefe.

El 72,6 % indica no haber recibido capacitaciones para el desarrollo de su actividad económica, solo el 14 % señala haber recibido una capacitación en los últimos dos años y el 13,3 % restante asegura haber recibido una capacitación hace más de dos años. Ligado a estas cifras, se encuentra que el 66,8 % de los encuestados afirma conocer instituciones que ofrecen ayuda a microemprendedores como FOSIS, SERCOTEC, CORFO, INDAP, SENCE y otras, y únicamente el 23,9 % recibió apoyo de alguna de las instituciones ya mencionadas.

De las instituciones que prestan apoyo en el ecosistema, la con mayor presencia corresponde a FOSIS, acumulando un 7,9 % de microemprendedores que recibieron ayuda por parte de ella. Seguido a dicho porcentaje, el 6,4 % de los microemprendedores señala que recibió ayuda de instituciones sin fines de lucro como lo son Infocap, Banigualdad, Fondo Esperanza, entre otras instituciones.

- **Caracterización de la unidad de negocio**

Al realizar un análisis a la actividad específica desarrollada por los emprendedores, se observa que, en el caso de los hombres, las dos principales mayorías corresponden al sector del comercio y sector de servicios, acumulando el 23,4 % y 22,1 %. En el caso de las mujeres, el ámbito que presenta mayor actividad corresponde a los servicios, seguido por el comercio, con el 37,4 % y 36,4 % respectivamente.

Distribución emprendedores por sector económico y sexo

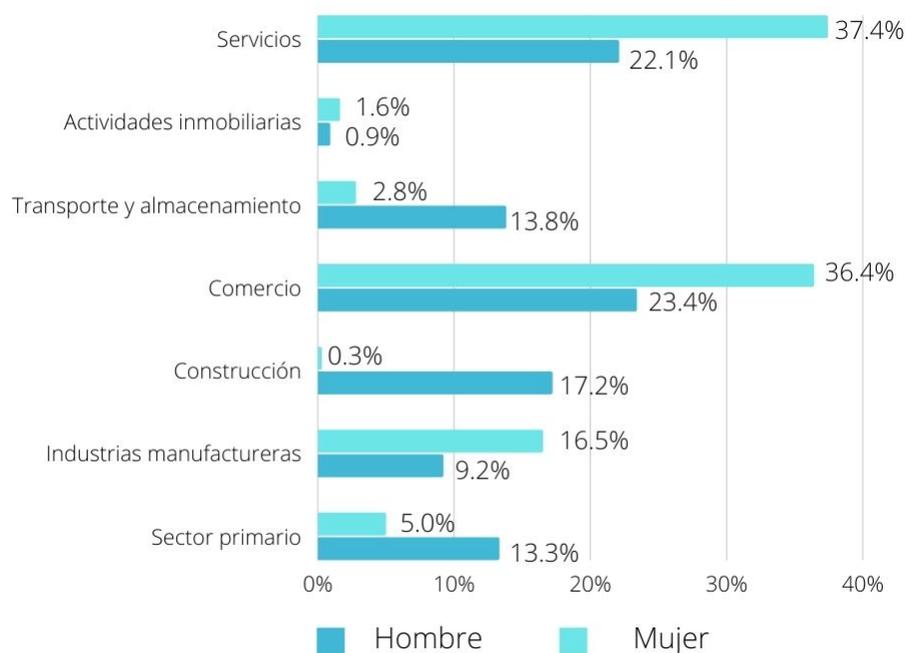


Figura 7.4: Distribución emprendedores por sector económico y género.
Fuente: Elaboración propia en base a EME 6.

Existe una gran dispersión en las ganancias mensuales de los microempresarios, produciendo que el promedio de ganancia corresponda a \$670.417 por mes, pero encontrándose un 50 % de los microempresarios con ingresos igual o menores a \$300.000 y un 75 % bajo los \$600.000.

Al realizar una comparación entre las ganancias percibidas por hombres y mujeres, se observa que los primeros ganan en promedio 1,9 veces más que las mujeres. Nuevamente, al existir gran dispersión en las cifras de ganancias, es necesario observar cifras más específicas para entender la brecha existente.

- El 50 % de los hombres gana menos de \$400.000, mientras que el 50 % de las mujeres gana menos de \$175.000
- La ganancia promedio mensual en hombres fue de \$815.513 y en mujeres fue de \$439.854.

La principal limitante percibida por los microempresarios para el crecimiento de sus negocios corresponde a la falta de clientes, seguido por la falta de financiamiento.

• **Financiamiento**

El 55,2 % de los microempresarios financió la puesta en marcha de su emprendimiento con ahorros o recursos propios. La segunda mayoría es alcanzada por los microempresarios que utilizaron préstamos o créditos bancarios para financiar el inicio de su actividad, acumulando un 19,1 %.

Entre los microempresarios que decidieron optar por solicitar un crédito, el 98,4 % efectivamente tuvo acceso a él. A pesar de esta cifra, la mayoría de los microempresarios no se encuentra endeudado a causa de su negocio.

7.1.3.2. Organizaciones de sociedad civil

Según la información recabada por Sociedad en Acción[29], al año 2020 en Chile existían 319.819 organizaciones de sociedad civil (OSC), representando un incremento de más de 85.000 nuevas OSC en el transcurso de 5 años, realizando la comparación con la última cifra reportada por la misma entidad al año 2015, implicando una tasa de crecimiento promedio de 17.000 OSC por año. A pesar de esto, es importante destacar que no todas las OSC se encuentran vigentes, entendiéndose por vigentes a aquellas OSC que han renovado y/o elegido su directiva en los últimos 5 años y se encuentra vigentes según lo requerido por la Ley 20.500. Considerando este nuevo elemento, en Chile, a marzo del 2020 existían 214.063 OSC.

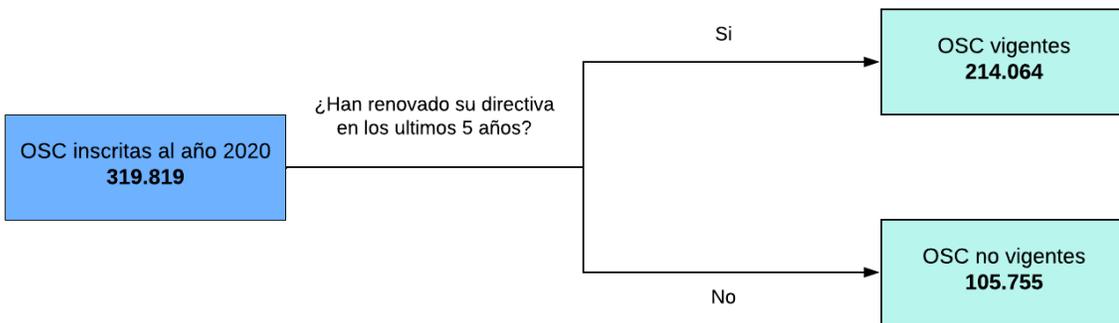


Figura 7.5: OSC vigente. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las Organizaciones de la Sociedad Civil 2020”, Sociedad en acción.

Nuevamente, en base a la información brindada por Sociedad en Acción, sabemos que las regiones con mayor cantidad de sociedades activas inscritas¹ corresponden a la Región Metropolitana, Valparaíso y La Araucanía, registrando el 25 %, 11,6 % y 10,4 % respectivamente. Estas cifras resultan relevantes al considerar que CMS realiza la totalidad de sus proyectos en las Regiones Metropolitana y Valparaíso.

¹ Es importante destacar que las bases de datos utilizadas presentan la región de inscripción de cada OSC, lo cual no implica necesariamente que esa sea la región en que esta opera y tampoco considera que puedan existir múltiples sucursales para una misma OSC en distintas regiones

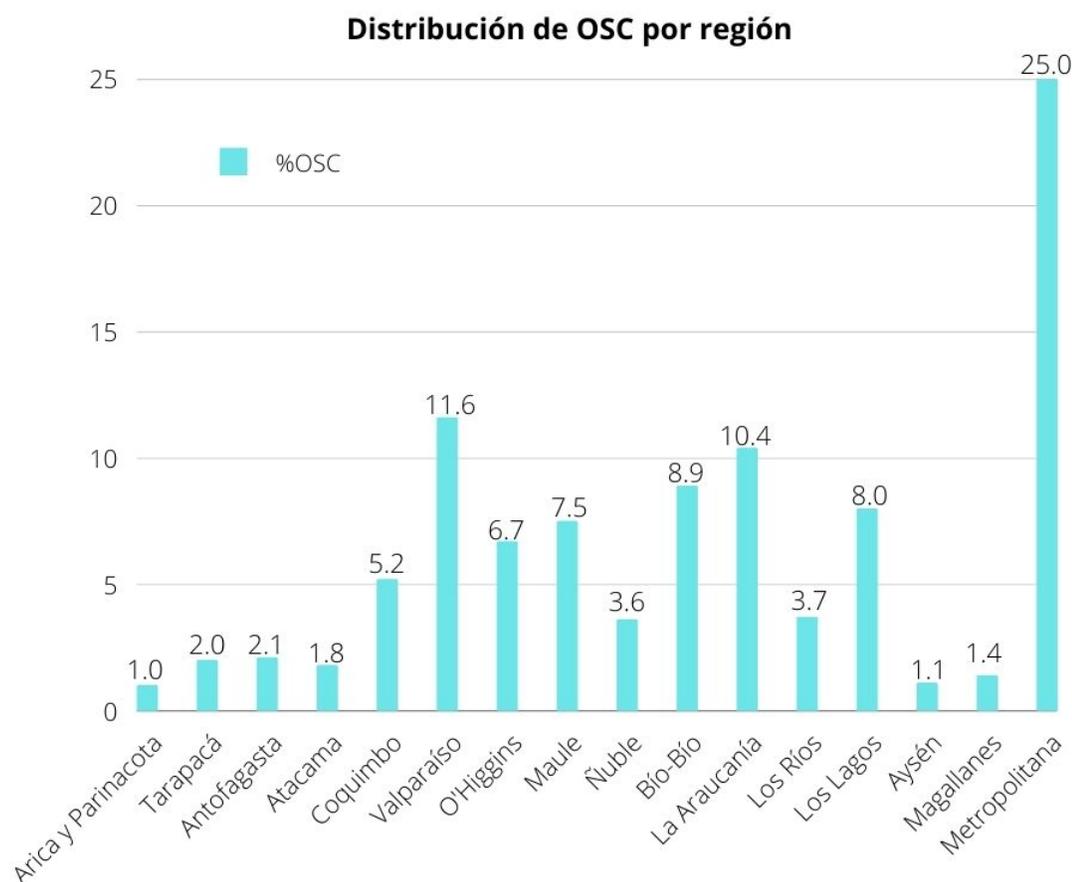


Figura 7.6: Distribución OSC por región. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción.

En cuanto a la actividad principal desarrollada por las OSC activas, en la figura 7.7, Sociedad en Acción expone que las categorías con mayor número de organizaciones² corresponden a deporte y recreación; vivienda, barrio y ciudad; y Trabajo e ingresos, acumulando el 25,2%, 23,7% y 16,3% respectivamente. La categoría Trabajo e ingreso, entre otras, considera organizaciones como sindicatos; agrupaciones gremiales y profesionales; organizaciones de pensionados y funcionarios; y organizaciones de apoyo al emprendimiento y empleabilidad. Siendo esta la categoría en la cual se encuentra inserta CMS.

Dado el foco de usuarios que presenta la Corporación, también resulta relevante la categoría superación de la pobreza y vulnerabilidad, la cual acumula el 1.8% de las OSC activas, al entender que el desarrollo de capacitaciones y la construcción de un negocio, son herramientas que permiten superar las condiciones de vulnerabilidad.

² Se destaca que estas cifras solo reflejan el número de organizaciones y por tanto no refleja el tamaño o alcance que estas puedan tener

OSC activas según categoría de la actividad desarrollada



Figura 7.7: OSC activas según categoría de la actividad desarrollada. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción.

Finalmente, al realizar un cruce de información de la distribución de las OSC en cuanto a su región de registro y la categorización en base a la actividad que realizan, se obtiene la data registrada en la figura 7.8. En la recién mencionada figura, se puede observar que para la categoría de Trabajo e ingresos la mayor cantidad de asociaciones se encuentra distribuida entre las regiones Metropolitana, La Araucanía y Valparaíso, concentrando el 28,1 %, 11 % y 10 % respectivamente.

En el caso de la categoría Superación de la pobreza y vulnerabilidad, las regiones Metropolitana, Valparaíso y Biobío presentan el 44.2 %, 10.9 % y 8.2 % respectivamente.

Las cifras recién expuestas configuran un ecosistema altamente poblado de competencia para la Corporación.

Distribución categorías según región

Región/Categoría	Trabajo e Ingresos	Superación de la pobreza y vulnerabilidad
Arica y Parinacota	1.7	0.6
Tarapacá	2.4	0.9
Antofagasta	3.6	1.9
Atacama	2.1	0.8
Coquimbo	4.6	3.2
Valparaíso	10.0	10.9
O'Higgins	4.9	4.3
Maule	5.0	5.2
Ñuble	1.6	2.5
Bío-Bío	9.5	8.2
La Araucanía	11.0	7.7
Los Ríos	3.0	2.6
Los Lagos	9.5	4.8
Aysén	1.0	0.7
Magallanes	2.0	1.5
Metropolitana	28.1	44.2

Figura 7.8: Distribución categorías según región. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción.

Desde la perspectiva de las categorías de actividades con mayor porcentaje de presencia en las regiones en las cuales opera CMS, la figura 7.9 muestra que para la región de Valparaíso, la categoría de Trabajo e ingresos ocupa el tercer mayor porcentaje, alcanzando el 14 %, mientras que para la región Metropolitana, dicho porcentaje aumenta hasta el 18,4 %, manteniendo la tercera posición.

Distribución de OSC según categoría en región Metropolitana y Valparaíso

Categoría/Región	Metropolitana	Valparaíso
Cultura, folklore y patrimonio	6.4	7.1
Deporte y recreación	25.2	24.6
Vivienda, barrio y ciudad	20.8	27.6
Salud	2.9	2.0
Trabajo e ingresos	18.4	14.0
Medioambiente y agua	2.2	3.6
Educación	12.9	11.6
Igualdad de género	3.3	4.1
Reconocimiento y protección de derechos	1.4	1.1
Superación de la pobreza y vulnerabilidad	3.1	1.7
Respuesta a emergencias	0.2	0.4
Sociedad civil y ciudadanía	0.9	0.8

Figura 7.9: Distribución de OSC según categoría. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020”, Sociedad en Acción.

7.1.3.3. Impacto social de la pandemia en OSC

De acuerdo a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-(2020) en cuanto a los efectos del COVID-19, la población que enfrenta situación de pobreza y vulnerabilidad sufrirá por ellos de forma desproporcionada, acrecentando sus problemáticas para satisfacer sus necesidades básicas de subsistencia, implicando un incremento en los índices de pobreza en Chile, situación que no ocurría desde 1990. Se espera que aproximadamente un 3 % de la población caerá en pobreza, mientras que un 1 % caerá en pobreza extrema[30].

Frente a este escenario en el que la pobreza y la necesidad de alcanzar el desarrollo social serán un gran elemento para superar, las OSC cumplirán un rol fundamental, ya sea brindando soluciones, como haciendo visibles problemáticas. A pesar de que será un sector que cumplirá un rol fundamental, también sería un sector fuertemente impactado por la pandemia, dejando en evidencia la fragilidad con que las OSC operan y dejando en riesgo su capacidad de apoyo y respuesta a los sectores más vulnerables en Chile.

Los resultados del estudio de “Efectos del COVID-19 en organizaciones de la sociedad civil” muestran un patente efecto de la crisis sanitaria en las OSC de Chile. A continuación, se señalan algunos de los resultados más relevantes[30]:

- Un 87,6 % de las OSC consideran que el impacto del COVID-19 será alto o muy alto.
- Un 68,4 % considera que la crisis afectará sus posibilidades de prestar servicios o desarrollar proyectos.
- Un 38,7 % considera que deberá cerrar programas, mientras que un 15 % cree que deberá entrar en estado de hibernación o cierre.
- Un 87 % percibió una disminución en sus ingresos respecto de lo que se tenía presupuestado para el 2020. De forma desagregada, se observan las siguientes disminuciones en los ingresos:

Tabla 7.1: Disminución en ingresos OSC. Fuente: Elaboración propia en base a “Efectos del COVID-19 en organizaciones de la sociedad civil”, Fundación PwC.

OSC afectadas	Disminución en ingresos
44,2 %	hasta 25 %
30,8 %	entre 26 % y 50 %
10 %	entre 51 % y 75 %
2 %	más de 75 %

- Un 54 % ha percibido una disminución de ingresos públicos.
- Un 68 % ha percibido una disminución de ingresos privado.

7.1.4. Factores tecnológicos

7.1.4.1. Digitalización

El Índice de Digitalización de Euler Hermes (IDE) busca medir la capacidad existente en los países para ayudar a sus empresas digitales a prosperar y aprovechar el dividendo digital en aquellas empresas construidas bajo modelos más tradicionales.

Entendiendo a la digitalización como el proceso mediante el cual se incorpora el uso de tecnologías, reinventando y adaptando la forma en que la empresas realizan su actividad, el estudio de IDE muestra que los países con mayor digitalización fueron más resistentes frente a la crisis del COVID-19, esto gracias a que el tener estos una mayor cantidad de suministros digitalizados que posibilitaban el desarrollo de la actividad y trabajo a distancia de forma más expedita, el presentar robustas cadenas de suministros y contar con un mayor conocimiento y preparación para el futuro en base a todos los sistemas de gestión que permite el mundo digital.

En específico, la importancia de la digitalización en emprendimientos y MIPYMES radica en el potencial de crecimiento y en la experiencia vivida por los clientes. Como ejemplo directo de la importancia de la digitalización, se puede observar el impacto del comercio online en el contexto de la crisis global enfrentada a raíz de la pandemia. Según el “Reporte de la industria: el e-commerce en Chile 2020” [31] aquellas empresas que contaban con tiendas online recibieron un menor impacto que aquellas que solo contaban con ventas de servicios o productos de forma física, incluso se puede observar que las empresas digitalizadas obtuvieron beneficios, a raíz de que durante el año 2020 los clientes que realizan transacciones por medio de canales digitales se duplicaron.

En el caso específico de Chile, el informe “Readaptarse para crecer: los secretos de las PYMES chilenas a un año de la pandemia” de Microsoft [32] muestra que el 88% de las PYMES chilenas se digitalizaron durante el transcurso de la pandemia, mientras que la gran mayoría de estas mostró un avance significativo, alcanzando entre el 50% y 70% en sus metas u objetivos de digitalización. A pesar de que se observa que la digitalización responde a un proceso más bien reactivo y no proactivo, el 79% de las PYMES considera que la adopción de tecnologías es un factor clave para la reactivación de sus negocios, tanto en el corto como en el mediano plazo.

La necesidad de digitalizar los negocios por parte de los emprendimientos y micro y pequeñas empresas se vio ampliamente reflejada en la alta tasa de licitaciones realizada por entidades pública para el desarrollo de iniciativas que apoyen dicho proceso.

7.2. Análisis Interno

7.2.1. Tipos de proyectos

La Corporación participa de proyectos que, en base a sus fuentes de financiamiento y el proceso de postulación, pueden ser diagramados según lo expuesto en la figura 7.10:

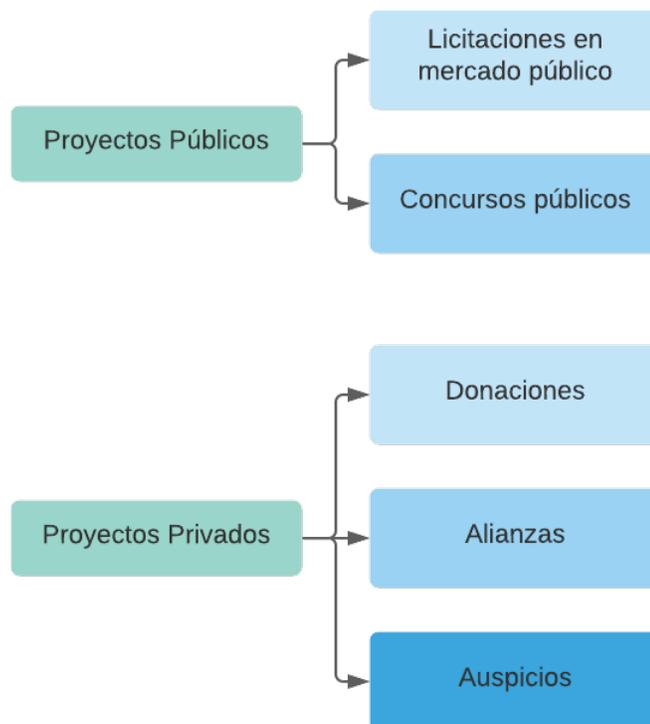


Figura 7.10: Tipos de Proyectos CMS. Fuente: Elaboración propia.

Dentro de los proyectos públicos se pueden identificar dos principales tipos de postulaciones, licitaciones en el mercado y Concursos públicos.

Las licitaciones en el mercado público son realizadas a través de Chile Compra. Los proyectos que pueden ser adjudicados a través de este método, corresponden a proyectos cuyos objetivos, métodos y formas de desarrollo ya se encuentran definidos, por lo cual, su adjudicación resulta dependiente de los presupuestos presentados.

En el caso de los proyectos que son adjudicados a través de concursos públicos, estos solo consideran objetivos y montos que buscan financiar parcialmente el desarrollo de proyectos, los cuales deben ser presentados por las entidades postulantes, considerando los objetivos y limitaciones propuestas en las bases de los concursos.

El proceso mediante el cual la Corporación se entera de la existencia de estas licitaciones o concursos, ocurre de forma muy informal. Los profesionales de proyectos son los encargados de presentar las oportunidades a la dirección ejecutiva, pero no existe un proceso de revisión al mercado que permita detectar a todas las ofertas existentes. Solo en algunos casos, entidades como CORFO y SERCOTEC invitan a la Corporación a postular por la adjudicación de los proyectos vía correo electrónico y en algunas otras oportunidades, las cuales son la excepción, se desarrollan ofertas cerradas, las que solo son ofrecidas a un grupo limitado y dirigido de entidades.

Los proyectos privados pueden seguir tres principales cursos de obtención de fondos, correspondiendo estos a donaciones, alianzas y auspicios. En el caso de las donaciones, estas son realizadas por empresas a través de la ley N°19.885, correspondiendo estas a donaciones efectuadas con fines sociales, por lo cual, para el desarrollo de proyectos bajo este método de financiamiento, es necesario que cumplan con una serie de requisitos que permitirán al contribuyente donante rebajar el pago de impuestos. Los proyectos desarrollados bajo esta forma de financiamiento deben responder a alguna de las siguientes categorías (SII, s.f.):

- Servicios que respondan a necesidades inmediatas de las personas, tales como, la alimentación, vestuario, alojamiento y salud.
- Servicios orientados a aumentar la capacidad de las personas de mejorar sus oportunidades de vida, tales como la habilitación para el trabajo, la nivelación de estudios o el apoyo a personas discapacitadas para mejorar sus condiciones de empleabilidad.
- Servicios que tiendan a prevenir la realización de conductas que marginen socialmente a las personas o atiendan o mitiguen las consecuencias de tales conductas, tales como, la orientación familiar, la rehabilitación de drogadictos, la atención de víctimas de violencia intrafamiliar y la difusión y promoción entre las personas del ejercicio de sus derechos sociales.

Además, se establece como requisito que los servicios recién expuestos, prestados a través del desarrollo de los proyectos deberán ser, por una parte, directos, verificables y cuantificables, y, por la otra, deberán ser entregados a personas individualizables y distintas a los asociados de la institución, en forma gratuita o contra el pago de tarifas que no excluyan a potenciales beneficiarios de escasos recursos.

Finalmente, la realización de proyectos bajo el sistema de alianza corresponden a aquellos en que existe una entidad co-ejecutora que aportará en el desarrollo del proyecto y, además, financiará de forma parcial o total el prepuesto requerido, mientras que, en aquellos proyectos financiados a través de auspicios, la entidad financiadora solo brinda aportes por medio de recursos y no se involucra en la ejecución.

En el caso de los proyectos que son financiados a través de entidades privadas, se destaca la inexistencia de un proceso de búsqueda de financiamiento, encontrándose que en la mayoría de los casos en que ha ocurrido un trabajo en conjunto con una entidad pública, dicha entidad es la que ha llegado a la Corporación gracias a contactos internos. Cabe destacar que no existe una persona encargada del desarrollo de este proceso y que tampoco en una práctica que se desarrolle de forma intensiva o estructurada, y solo responde a la presentación de oportunidades.

7.2.2. Proceso de Postulación a Proyectos

La decisión de postulación a proyectos surge a partir de una rápida revisión a las bases por parte de la directora ejecutiva.

Una vez tomada dicha decisión, se procede a la conformación de un comité que estará encargado del diseño de los proyectos y la posterior postulación. Dichos comités están conformados por 3 o 4 personas que son seleccionadas por la directora ejecutiva en base a la carga laboral que tengan los trabajadores y buscando seleccionar a las personas que sean más afines a los proyectos a postular en base a su experiencia, reconociendo que algunos trabajadores tienen expertiz en proyectos CORFO o SERCOTEC, proyectos con foco en beneficiarios en

condición de vulnerabilidad, proyectos enfocados en digitalización, etc. En términos generales, los comités están conformados por una Profesional de Proyectos, un integrante del departamento de finanzas y la Directora Ejecutiva.

7.2.3. Marketing y Ventas

La Corporación no posee una persona dedicada de forma exclusiva al manejo del marketing, esto es desarrollado por el área de comunicación de forma conjunta. Se observa que las redes sociales se encuentran activas, realizándose publicaciones todas las semanas, correspondiendo la mayoría de estas a encuentros online que se realizan de forma conjunta con los CDN.

La página web de la Corporación se encuentra activa, pero se destaca que esta tiene información desactualizada en algunas de sus secciones, lo cual afecta la percepción de los usuarios frente a la Corporación. De forma anexa, se observa que no existe una sección dedicada a empresas con posibles intenciones de colaboración, en la cual se presenten experiencias y alternativas de trabajo, realizando una invitación a establecer contacto.

En el caso específico de desarrollo de proyectos, el área de comunicaciones se encarga de gestionar apariciones en medios de comunicación externos como televisión, radio, prensa y redes sociales, pudiendo ser estos pagados o gratuitos de acuerdo a la índole del proyecto.

CMS no tiene buena presencia de marca, observándose que dentro de su círculo interno de aliados no existe gran recordación de marca, como, por ejemplo, dentro de la Universidad de Chile, un escaso número de estudiantes señalan conocer la existencia de la Corporación y un número aún menor realmente conoce cuál es la actividad de esta.

Se destaca que incluso cuando los usuarios están participando de alguna de las iniciativas desarrolladas por la Corporación, al preguntarles por CMS, estos se muestran confundidos sobre la existencia de esta y el rol que cumple, solo recordando a la entidad financiadora, que en la mayoría de los casos corresponde a CORFO o SERCOTEC.

Se observa que a pesar de que la Corporación realiza una amplia gama de actividades en contacto directo con el ecosistema del emprendimiento, usuarios finales y otras organizaciones sin fines de lucro no tienen a la Corporación dentro de su “top of mind” de organizaciones de apoyo a pymes.

Desde la perspectiva de ventas, entendiendo por estas a las instancias en que la Corporación puede ofrecer sus servicios a posibles entidades, personas u organizaciones que podrían financiar la actividad de CMS, se observa la inexistencia de un proceso mediante el cual se ejecute una búsqueda activa de oportunidades, como también la falta de un relato estructurado y conocido por todos los colaboradores que permita que estos realicen lobby en las instancias de interacción con el ecosistema del emprendimiento. Actualmente, dicha tarea es principalmente desarrollada por la directora ejecutiva de la Corporación.

7.2.4. Recursos

7.2.4.1. Recursos Tangibles

La Corporación no posee una gran cantidad de recursos tangibles, lo cual se condice con uno de los rasgos característicos de las corporaciones sin fines de lucro, ya que los mayores activos de estas corresponden a elementos intangibles, como lo son el capital humano.

La Corporación cuenta con implementos para la grabación de videos, tales como focos de luz, soportes de cámara, cámara de video, micrófonos.

En cuanto a material para difusión, la Corporación cuenta con pendones de CMS y artículos de merchandising como poleras y lápices con el logo de CMS.

7.2.4.2. Recursos Intangibles

- **Cultura Organizacional**

La cultura de CMS está profundamente relacionada con el compromiso de ser un real aporte a las MIPYMES de Chile, con énfasis en el sector más vulnerable, reconociendo la importancia de innovar continuamente en el desarrollo de servicios que efectivamente den respuesta a las necesidades del sector y con el objetivo de abarcar cada vez una mayor cantidad de beneficiarios, entendiendo que para la consecución de dichos objetivos es necesario generar un trabajo colaborativo con todas las entidades del ecosistema emprendedor, viendo a entidades similares a CMS como aliados y no como competidores.

Desde sus comienzos, la Corporación buscó actuar como una organización sin colores políticos, en la cual cualquier persona o entidad sintiera plena comodidad para participar. Esto ha significado que por momento la Corporación no tenga la capacidad de exponer análisis y críticas a las distintas iniciativas y políticas implementadas por el gobierno de turno.

La cultura organizacional de la Corporación se encuentra bien definida por la misión, visión y valores que esta organización posee, observándose un equipo de trabajo comprometido con el cumplimiento de estos, trabajando siempre en una dinámica cercana y amigable entre todos los colaboradores, buscando generar un ambiente grato y afable que permita que el desarrollo de proyectos se efectúe de forma óptima, para así poder impactar de forma positiva en todos los usuarios. Se observa que a raíz del limitado equipo de trabajo con el cual se desarrollan los proyectos, el equipo debe duplicar esfuerzo en algunas ocasiones, trabajando fuera del horario laboral con el objetivo de brindar proyectos de máxima calidad.

En cuanto a estructuras de poder, se observa que la toma de decisiones recae en su mayoría sobre la directora ejecutiva y el Subdirector de Proyectos, ambos socios fundadores de la Corporación, destacándose por tanto su alto compromiso con CMS.

- **Contratos y alianzas**

Dentro de los contratos que presentan vigencia al momento del desarrollo de la presente memoria, se destacan los contratos con SERCOTEC para la operación de CDNs.

La alianza de trabajo con la Universidad de Chile representa un importante elemento a destacar. Esta alianza permite el desarrollo de ramos electivos en sus facultades que

permiten la vinculación de los universitarios con el mundo del emprendimiento, ya sea por medio de desarrollo de proyectos, asesorías o la participación en ramos teóricos que abarcan la realidad, políticas y desafíos relevantes al ecosistema del emprendimiento. Algunas de las facultades con las que se han desarrollado instancias de participación corresponden a la facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas, Derecho, Economía y Negocios.

CMS ha trabajado a lo largo de su historia con una gran cantidad de practicantes y memoristas, siempre brindando un espacio que les brinde una mirada mucho más integral y reflexiva respecto a la gran brecha que existe entre los micro y pequeños empresarios, en muchas ocasiones derivando en un apoyo a través del tiempo en diversas actividades que requieren de la participación de voluntarios o trabajos esporádicos. En su mayoría, los estudiantes que colaboran con la Corporación se encuentran cursando carreras relacionadas a la gestión de negocios, contabilidad y comunicaciones. En la actualidad el mayor flujo de estudiantes proviene de la Universidad de Chile, pero de forma paulatina se ha ido expandido a otras instituciones, como lo son la Pontificia Universidad Católica de Chile, DUOC, Universidad Tecnológica Metropolitana, UDLA, UDD, Universidad Central y la Universidad de Valparaíso, entre otras.

De forma anexa, en el desarrollo de proyectos, se observa el apoyo por medio de la utilización de herramientas como EOI, siendo esta la plataforma de Educación Online de la Universidad de Chile, administrada por la Oficina de Educación Online de la Vicerrectoría de Tecnologías de la Información, la cual ha dado soporte a múltiples cursos asincrónicos de la Corporación, en los cuales se puede contar con certificados de participación generados en alianza con dicha casa de estudios. Sumado a estos elementos, se encuentra el prestigio y confianza que se genera frente a entidades externas el trabajar con una universidad reconocida por su excelencia.

7.2.5. Análisis usuarios

En la siguiente sección se presenta un análisis a las bases de datos de los usuarios de algunos de los programas presentados anteriormente en la sección servicios, con el objetivo de obtener una caracterización de los beneficiarios. El universo de usuarios estudiado corresponde a 3.850 personas.

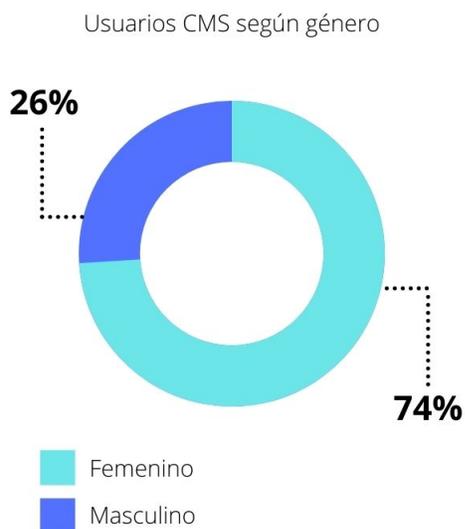


Figura 7.11: Usuarios CMS según género. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.

La figura 7.11 muestra que del universo de beneficiarios analizados, el 74 % corresponde a personas del género femenino. Se destaca que dado el foco de usuarios que persigue la Corporación, algunas de las iniciativas realizadas se encontraban abiertas únicamente para el género femenino.

A continuación, la figura 7.12 presenta la distribución de los usuarios según la región de residencia:

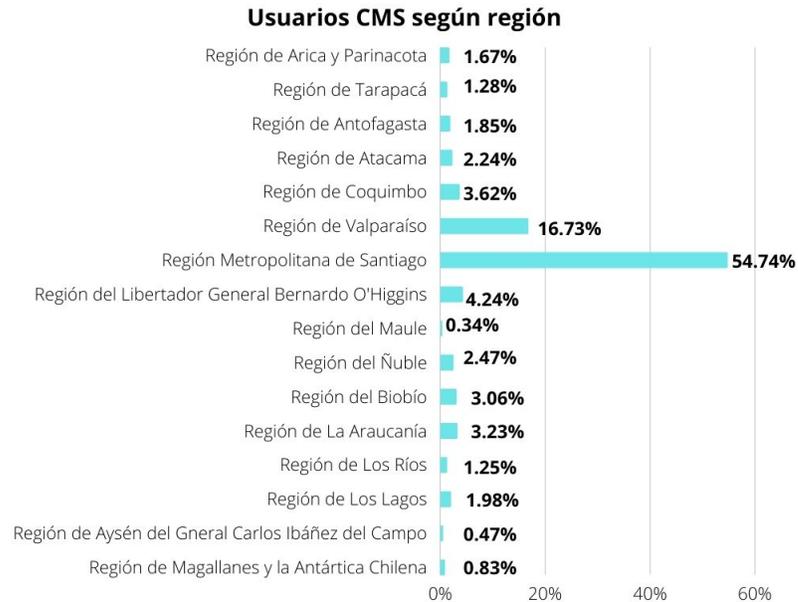


Figura 7.12: Usuarios CMS según región. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.

De la figura 7.12 se puede extraer que el 71.47 % de los usuarios residen y desempeñan sus negocios en las regiones Metropolitana y de Valparaíso. Tal como la mayoría de las empresas e instituciones del país, la pandemia implicó que la Corporación tuviera que transformar sus proyectos, permitiendo que estos fueran desarrollados de forma online, lo que a su vez permitió que se obtuviera un mayor alcance a lo largo de las regiones del país.

La figura 7.13 presenta la distribución de los usuarios de CMS según el rango etario en el cual se encuentran:

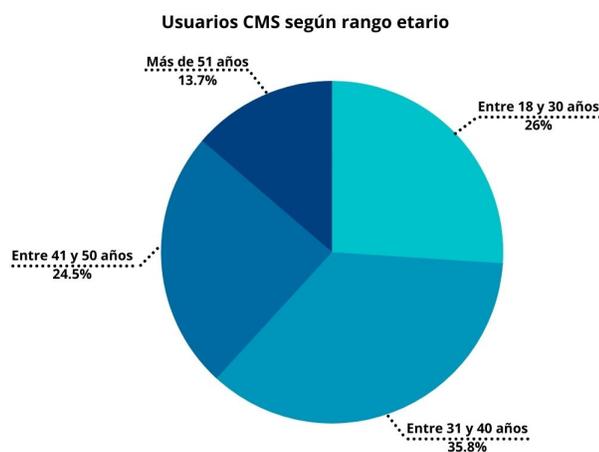


Figura 7.13: Usuarios CMS según rango etario. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.

Se puede observar que los proyectos de CMS tienen presencia en todos los rangos etarios, encontrándose el 60.3 % de los usuarios comprendidos entre los 31 y 50 años.

Como última variable por analizar, en la figura 7.14 se presenta la distribución de los usuarios según su máximo nivel educacional:

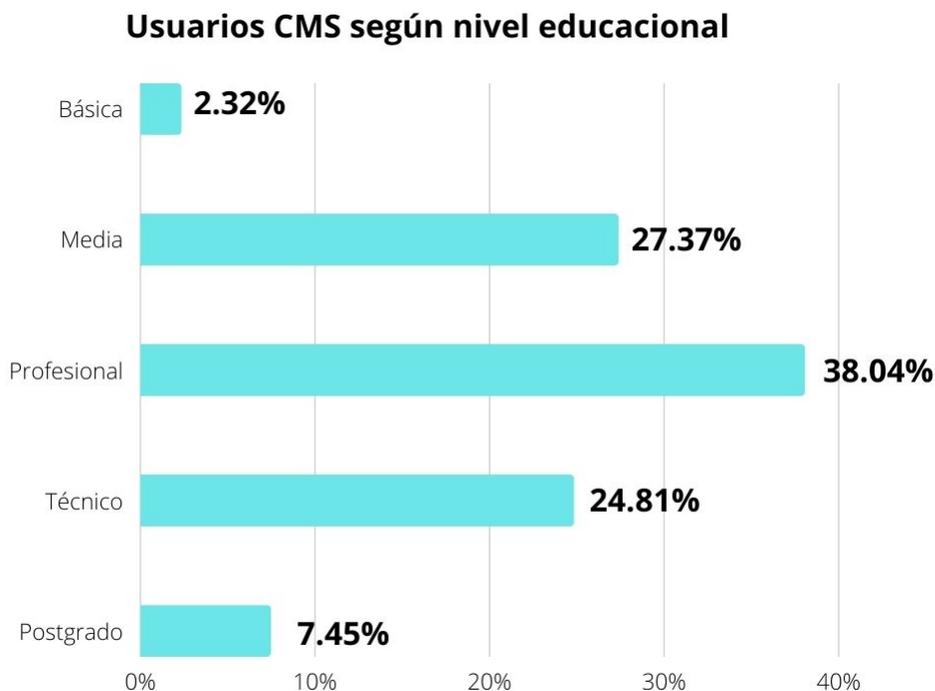


Figura 7.14: Usuarios CMS según nivel educacional. Fuente: Elaboración propia en base a bases de datos internas CMS.

A partir de la figura 7.14 se puede extraer que los usuarios de CMS completaron distintos niveles educacionales, encontrándose presencia en el nivel de educación básica, media, profesional, técnico y postgrado, existiendo predominancia de usuarios que alcanzaron la educación profesional.

7.2.6. OCAT

Para el desarrollo del análisis interno en conjunto de todos los elementos que componen CSM, se opta por utilizar la Herramienta de Evaluación de Capacidad Organizacional (OCAT). Esta herramienta fue diseñada por Organizaciones sin fines de lucro con el objetivo de tener una herramienta que permitiera evaluar el comportamiento de las organizaciones, obteniendo resultados que permitieran que les permitieran mejorar en su capacidad organizacional. Esta herramienta considera 6 dimensiones internas:

- Gobernanza y liderazgo.
- Gestión organizativa.
- Gestión de recursos humanos.
- Gestión financiera.
- Gestión de programas y proyectos.

- Relaciones externas.

A continuación, se presenta el desarrollo y análisis de cada una de las dimensiones recién expuestas. Primero se enuncia la dimensión a analizar, para luego describir la posición enfrentada por la Corporación con respecto a cada una de ellas.

7.2.6.1. Gobernanza y Liderazgo

Esta dimensión está conformada por 5 sub-componentes:

- **Objetivo, visión y misión de la organización:** La organización tiene documentada la visión y misión, las cuales Son ampliamente conocidas, guiando el trabajo de la organización y se revisan anualmente.

En el caso de CMS, objetivos, visión y misión son actualizados de forma anual, en primera instancia, por el directorio y líderes de las áreas de la organización, para luego ser bajados y desarrollados en mayor profundidad por todo el equipo que opera en la oficina central de la Corporación, dando espacio para rediseñar e incluir objetivos que efectivamente estén alineados con la realidad y los deseos y aspiraciones del equipo de trabajo.

A pesar de que estas tres declaraciones estratégicas son conocidas por todos los trabajadores, se observa que con el transcurso del año estos no guían el trabajo a desarrollar, ya que dada la sobrecarga laboral se complejiza la planificación, produciendo que los proyectos se desarrollen de forma aislada sin pensar en los objetivos comunes perseguidos por la Corporación. Es decir, las declaraciones estratégicas no son recordadas y aplicadas en el día a día.

- **Plan estratégico:** La organización tiene un plan estratégico escrito publicado e incluye los enunciados de visión y misión que guían el trabajo y se revisan anualmente.

La planificación estratégica es desarrollada anualmente en un trabajo colaborativo por parte de los integrantes del equipo de colaboradores de la oficina central. A pesar de que el plan estratégico logra precisar algunos puntos, de forma que se pueda visualizar un camino de trabajo, no se especifican los tipos de programas por abordar y las acciones en particular que se desarrollarán para poder alcanzar dicho objetivo, solo existiendo una idea general sobre el segmento de clientes que se desea abordar, pero sin especificar cuáles son sus necesidades y cuál será la forma mediante la cual se les dará respuesta. Nuevamente, a pesar de existir KPI's y sus respectivos responsables para monitorizarlos, la alta actividad durante los días de trabajo impide que se pueda ejecutar un seguimiento a las medidas diseñadas, es por esto que solo algunas de las acciones tomadas en el transcurso del año que se aplica el plan estratégico están alineadas con él.

- **Plan estratégico alineado con el plan y la estrategia institucional:** El plan estratégico de la organización responde a elementos específicos de la estrategia institucional.

El plan estratégico fue desarrollado teniendo como guía la estrategia institucional que se desea aplicar, abordando con claridad los lineamientos específicos que se desean alcanzar, resultando en un plan estratégico que conversa plenamente con la estrategia institucional.

- **Composición del staff:** La organización tiene un staff diverso que comprende integrantes con conocimientos y experiencia relevantes.

El Staff de trabajo de la Corporación cumple con todos los requerimientos necesarios para que puedan cumplir con sus labores, alcanzando la excelencia en el desarrollo de los programas. El Staff de trabajo considera elementos de distintas disciplinas, lo cual permite abordar los proyectos desde varias perspectivas.

- **Funcionamiento del staff y gobernanza:** La organización cuenta con un staff totalmente funcional que se reúne periódicamente, proporciona dirección y apoyo. Es responsable del trabajo de la organización.

Con periodicidad semanal, el staff de trabajo se reúne para comunicar y resolver problemas de los proyectos que se encuentran en desarrollo. Cada proyecto posee un espacio en el cual debe exponer los avances y problemáticas enfrentadas, existiendo una retroalimentación automática del resto del staff, a favor de lograr una buena implementación de todos los proyectos. Estas reuniones cuentan con un significativo porcentaje de asistencia, lográndose visualizar un buen panorama general de la Corporación, con puntos a los que prestar atención y brindar apoyo.

7.2.6.2. Estructuras y Sistemas

Esta dimensión se encuentra compuesta por 6 sub-dimensiones:

- **Estructura Organizacional:** Existe una estructura jerárquica que define las líneas de interacción e intercambio de información en la organización. Se encuentra alineado con el plan estratégico, se revisa y actualiza regularmente y se usa de manera consistente.

CMS cuenta con un organigrama en el cual se pueden identificar con claridad áreas de trabajo y la interacción entre ellas. A pesar de esto, en el desarrollo de proyectos, las líneas de interacción y jerarquías al momento de tomar decisiones no está claro, aplicando una metodología más bien horizontal, produciendo que algunos colaboradores, en algunas ocasiones, no sepan a quien recurrir para la solución de problemas y aprobación o supervisión de tareas o requieran consultar de forma intensiva a la directora ejecutiva para la toma de decisiones.

El organigrama no conecta de buena forma con el plan estratégico, ya que existe cierta ambigüedad en las tareas a realizar por cada uno de los colaboradores, produciendo que algunas de las actividades clave para el desarrollo del plan estratégico no queden cubiertas.

Finalmente, a pesar de que, si se da cuenta de la existencia de un organigrama, se observa que este no es revisado y actualizado con regularidad, resultando, por tanto, solo como una formalidad que existe para crear cierto orden y jerarquía dentro de la Corporación, mas no aporta en el desarrollo de la actividad de esta.

- **Políticas y procedimientos organizacionales:** Existen políticas y procedimientos organizacionales claros para todas las áreas operativas. El personal ha sido entrenado y se adhiere a ellos. Las políticas y procedimientos de la organización se revisan periódicamente.

A pesar de que, si existen algunas políticas o protocolos de procedimientos, estos son informales y no se encuentran documentados. CMS no cuenta con manuales para el desarrollo de procesos y proyectos, lo cual implica que se produzca trabajo extra al momento de diseñar y ejecutar proyectos, sumado a problemáticas que se producen de forma posterior, como lo son la dificultad de unificar información o bases de datos, problemáticas para recibir y analizar feedback por parte de los usuarios e incorporar aprendizaje adquirido en la ejecución de proyectos. La Corporación es consciente de la carencia de estas buenas prácticas y busca hacerse cargo de ella.

- **Consenso y toma de decisiones:** Existe un proceso claro y estructurado para el consenso y toma de decisiones que es comprendido y aplicado. El staff y los clientes/usuarios del programa/proyecto son consultados sobre los problemas que los afectan.

A pesar de que cada proyecto cuenta con un colaborador que se desempeña como líder, el proceso de toma de decisiones importantes termina recayendo sobre la directora ejecutiva, existiendo en algunos casos una baja tasa de delegación de poder para la toma de decisiones de forma ágil. Durante la ejecución de los proyectos, el staff posee espacio para comunicar las problemáticas que están enfrentando, siempre buscando una solución que pueda satisfacer sus necesidades y que a su vez garantice un correcto desarrollo de este. En el caso de los usuarios de los proyectos a desarrollar, estos son consultados de forma continua por su satisfacción sobre el servicio que están recibiendo, buscando acentuar aspectos positivos y subsanar aquellos que generen conflicto, a pesar de esto, se observa que no existe un aprendizaje que sea traspasado al desarrollo de otros proyectos o iniciativas.

- **Comunicación Interna:** La organización tiene un sistema bien desarrollado para la comunicación entre personas, unidades y programas. Utiliza una variedad de herramientas de comunicación interna (reuniones cara a cara; correos electrónicos, boletines, carpetas compartidas, intranet, etc.).

La comunicación dentro de la Corporación fluye con facilidad entre todos los colaboradores, al darse una dinámica de horizontal de relacionamiento. Dada la condición actual de teletrabajo, en la cual solo algunos de los colaboradores asisten de forma presencial a la oficina de la Corporación, el principal canal de comunicación corresponde a Whatsapp, ya que este medio permite que la comunicación ocurra de forma más expedita. Sin perjuicio de lo anterior, el medio oficial de comunicación corresponde al correo electrónico, por donde se deja constancia de avances o requerimientos, de los cuales es importante llevar control, además de permitir que todos los involucrados reciban notificación del status del proyecto. A pesar de que se determina que el medio de comunicación oficial es el correo electrónico, se observa que en múltiples ocasiones esto no es respetado, implicando descoordinación y desinformación dentro de los equipos de trabajo.

En cuanto a reuniones virtuales de trabajo, como ya se mencionó con anterioridad, todas las semanas comienzan con una sintonización y reporte de avance de todos los proyectos, a lo cual se suman reuniones por equipos de trabajo, cuya periodicidad depende de la naturaleza de los proyectos, en las cuales se planifican las tareas a realizar, y se realiza un seguimiento de los elementos tratados y acordados.

A pesar del punto antes señalado, cabe destacar que en algunas ocasiones el trabajar con medios de comunicación informales como lo es Whatsapp, produce que existan descoordinaciones entre las partes involucradas dado el alto flujo de información con el que se trabaja.

- **Responsabilidad y Transparencia:** La organización tiene un proceso sistemático y transparente (por ejemplo: foros, reuniones de stakeholders, reuniones generales anuales, etc.) para difundir claramente las decisiones y los resultados, de modo que el personal, los beneficiarios y los stakeholders puedan comprenderlos.

La organización cuenta con un proceso de reportearía mensual al Directorio, en la cual todos los encargados de proyectos y líderes de áreas deben generar un reporte de avances y estado, el cual es entregado a la directora ejecutiva, quien es la encargada de transmitir dicha información al equipo del Directorio.

Con el objetivo de actuar bajo transparencia y transmitir la actividad desarrollada por la Corporación, de forma anual, esta desarrolla una memoria institucional en la cual se da cuenta del trabajo realizado, junto con la presentación de los estados de resultados. Dichas memorias se encuentran disponibles a toda la comunidad por medio de su disposición en la página web de la Corporación.

- **Oficina y equipamiento:** La organización tiene suficiente espacio para: oficina, reuniones y almacenamiento. El equipo para manejar el “negocio” es suficiente y se mantiene un inventario actualizado.

CMS dispone de una oficina que cumple con los requerimientos necesarios para que la actividad de la Corporación se desarrolle de buena forma.

7.2.6.3. Recursos Humanos

Esta dimensión se encuentra compuesta por 7 sub-dimensiones:

- **Roles, responsabilidades y descripciones de puestos:** La organización tiene una clara organización del personal con diferentes niveles de responsabilidad y el personal cuenta con descripciones de puestos.

A pesar de que si existen descripciones formales de los puestos, las cuales son elaboradas al momento de realizar las ofertas laborales de cada posición, estas no son actualizadas de forma periódica, resultando en que no consideren todas las actividades que efectivamente desarrolla cada cargo, lo cual, sumado a la limitante de económica de la Corporación que no permite la contratación de una mayor cantidad de staff permanente, genera sobrecargas en algunos de los colaboradores.

- **Archivos del personal:** La organización mantiene y actualiza regularmente los archivos de personal y se resguardan de forma segura.

La Corporación mantiene un estricto orden de toda la información y archivos de los colaboradores, existiendo una persona encargada de su control y almacenamiento. CMS utiliza el software de Recursos Humanos para dar respuesta de forma efectiva a una serie de procesos, entre los cuales se destaca el pago de remuneraciones.

- **Registro de horarios:**La organización mantiene registro de horarios para los miembros del personal que se revisan mensualmente. Las actividades de trabajo/proyecto están debidamente codificadas.

La Corporación no lleva un registro real de las horas de trabajo invertidas por cada uno de los colaboradores, ya que la mayoría de los proyectos se desarrollan mediante el cumplimiento de objetivos, relegando a un segundo plano el horario laboral, lo cual lleva a que este en muchas ocasiones se extienda para lograr la consecución de los objetivos.

- **Becarios/Prestadores de servicio social:**Los becarios o los prestadores de servicio social son supervisados y administrados adecuadamente. Sus contribuciones son valoradas y tienen acceso a oportunidades para el desarrollo de sus habilidades.

Entiendo por becarios a aquellos estudiantes que realizan sus prácticas profesionales dentro de la Corporación, se observa que a pesar de que estos si cuentan con supervisión, las tareas a desarrollar no siempre están bien definidas y no responden necesariamente a las habilidades específicas que cada practica requiere, produciendo que no se saque el máximo potencial de cada estudiante, además de no existir retroalimentación del trabajo que estos realizan. El equipo de colaboradores permanente realiza esfuerzos por incorporar de buena forma a los practicantes dentro de las dinámicas de trabajo, brindando un espacio amigable para el desarrollo de habilidades y valorando los aportes que estos realicen.

- **Disciplina, manejo de quejas y resolución de conflictos:**La organización tiene un sistema formal de disciplina, manejo de quejas y resolución de conflictos que es ampliamente conocido y aplicado de manera consistente y cumple con la normativa aplicable.

La organización no cuenta con un sistema formal de quejas, resolución de conflictos o para dar curso a procedimientos disciplinarios, a pesar de estos, se puede observar que los trabajadores de la Corporación si tienen nociones informales sobre cómo actuar frente alguno de dichos escenarios.

- **Evaluación del desempeño:**El desempeño del personal se evalúa regularmente comparándolo con los Indicadores clave de desempeño (KPI) para mejorar el desempeño y la prestación de servicios.

No existe una evaluación al desempeño laboral de los colaboradores, ni KPIs que midan el rendimiento. Sumado a esto se observa que no existe un plan de desarrollo laboral para cada trabajador, lo cual produce incertidumbre en los colaboradores y dificulta que estos permanezcan en el tiempo trabajando con CMS.

- **Desarrollo del personal:**La organización cuenta con una política y un sistema para alentar el desarrollo del personal, él cual es un aspecto muy valorado en la organización.

La Corporación cuenta con un sistema de reconocimiento al desempeño de los colaboradores, brindándoles distinciones que son mostrados a todo el equipo de trabajo. Como ya se mencionó con anterioridad, no existen una planificación de carrera para todos los colaboradores.

7.2.6.4. Administración financiera

La dimensión de la administración financiera se encuentra formada por 1 componentes:

- **Cuentas financieras/Sistema contable:** La organización mantiene un registro preciso de las cuentas, que pueden presentarse o justificarse a solicitud.

Existe un estricto control de las cuentas, el cual es directamente gestionado por la subdirectora de Administración y Finanzas, pero es trabajado en conjunto con cada una de las unidades o proyectos que requieran la utilización de recursos.

- **Cuenta bancaria:** La organización tiene su(s) propia(s) cuenta(s) bancaria(s).

La organización cuenta con su propia cuenta bancaria, la cual es administrada por un limitado número de colaboradores, los cuales llevan el control de esta y realizan las rendiciones pertinentes.

- **Conciliaciones bancarias:** La organización realiza conciliaciones bancarias regulares y precisas.

La Corporación lleva un registro de todos los pagos o movimientos, los cuales son conciliados con la información bancaria todos los meses. Los registros son aprobados y revisados por la subdirectora de Administración y Finanzas, junto con ser revisados y aprobados por medio de auditorías externas.

- **Mantenimiento de registros financieros:** La organización mantiene recibos y facturas de cada gasto realizado para justificar los desembolsos.

CMS cuenta con un sistema para almacenar todos los recibos y facturas de los gastos, incluyendo copias u originales físicos de todos los documentos que sean requeridos por reglamento del SII.

- **Presupuestos y planificación de flujo de caja:** La organización prepara, monitorea y revisa los presupuestos y proyecciones del flujo de efectivo.

Se realizan presupuestos anuales para la totalidad de la Corporación, junto con presupuestos mensuales específicos para cada uno de los proyectos, los cuales son revisados de forma periódica para garantizar su cumplimiento. Los presupuestos son desarrollados de forma colaborativa con el área de finanzas y los encargados de los proyectos, logrando que estos presenten conexión con el plan de trabajo que se posee a nivel macro en la Corporación.

- **Rentabilidad:** La rentabilidad es analizada y orienta la toma de decisiones.

A pesar de que existe un panorama claro sobre los costos que implican el funcionamiento de la Corporación, se observa que, en algunas ocasiones, al momento de desarrollar presupuesto para la participación de concursos públicos o licitaciones para el desarrollo de proyectos, se prima la adjudicación de los fondos por sobre si el proyecto resulta

en una acción financiera favorable. En específico, se observa que en el desarrollo de presupuestos no se aplica una tasa mínima por concepto de administración que permita pagar parcialmente los sueldos de los trabajadores, si no que esta variable en algunos casos es prácticamente obviada para reducir el monto final del presupuesto, da tal forma que se garantice la adjudicación de los fondos.

- **Niveles y competencias del personal de finanzas:** La organización cuenta con personal de finanzas adecuado y capaz.

La subdirectora de Administración y finanzas es una colaboradora altamente calificada para el cumplimiento de sus labores, acompañada de un equipo de trabajo que permiten en desarrollo de las actividades desde la excelencia. Se observa que por momentos existe una carencia de personal para suplir todas las actividades a las que debe dar respuesta el equipo de finanzas, existiendo por tanto una sobrecarga laboral.

- **Informes financieros:** La organización emite informes financieros adecuados y en tiempo, en apego con los requisitos institucionales. Los informes financieros se revisan internamente.

CMS cuenta con un registro contable confiable, el cual le permite rendir cuentas de buena forma frente al SII, junto con permitir la realización de análisis internos exhaustivos.

- **Estados financieros anuales:** La organización genera los estados financieros que cumplen con los requisitos aplicables.

La organización genera estados financieros anuales, los cuales consideran balances, estados de resultados y estado de flujos de efectivo. La información vertida en los estados financieros se encuentra tanto de forma agregada, permitiendo la comprensión del panorama general, como de forma desagregada, para realizar el seguimiento y control de información específica.

Los estados financieros cumplen con todos los requisitos exigidos legalmente y son revisados por una entidad externa.

- **Cumplimiento financiero de las reglamentaciones legales:** La organización cumple en todos los aspectos con las leyes y reglamentaciones legales del país donde opera.

La Corporación cuenta con un excelente marco de cumplimiento de todas las regulaciones y requisitos que exigen las leyes y reglamentaciones de Chile.

7.2.6.5. Administración de Recursos

- **Sistema de gestión de recursos:** La organización tiene un Manual de gestión de recursos que cubre los roles, responsabilidades, políticas y procedimientos para el ciclo completo de su gestión.

La Corporación tiene procedimientos informales para la gestión de recursos. No se esclarece un flujo y roles claros bajo los cuales se realizan los procedimientos de gestión de recursos, pero todos son supervisados por los líderes de áreas.

- **Monitoreo e informes de uso de recursos:** La organización tiene requisitos de auditoría de supervisión y evaluación, así como guías para el ejercicio de recursos financieros para garantizar el cumplimiento y la supervisión adecuada del uso de recursos.

Cada una de las actividades que requieran el uso de recursos es desarrollado con una plantilla excel, en la cual se especifican los recursos utilizados, desde la adjudicación de los fondos hasta el cierre de los programas. Como se mencionó con anterioridad, todos los presupuestos y gastos que se produzcan en el día a día del diseño o ejecución de un proyecto, son analizados y controlados por el área de finanzas.

7.2.6.6. Gestión de programas

- **Diseño y modificación de programas:** La organización realiza un análisis de brecha, ajusta los programas existentes y crea otros nuevos en respuesta a las necesidades identificadas por usuarios y clientes.

La organización realiza evaluaciones de satisfacción a los usuarios y clientes de sus programas, buscando construir a partir de los hallazgos encontrados, siempre buscando suplir las necesidades y deseos reales de los usuarios y clientes. A pesar de esto, el poder de acción de la Corporación para crear nuevos proyectos presenta limitantes, ya que, al trabajar principalmente con fondos públicos, estos establecen requerimientos y temáticas por abordar, lo cual impide la libertad de acción.

- **Revisión de la implementación de programas:** La organización implementa programas alineados a un plan estratégico, se realizan reuniones de revisión periódicas para informar resultados, compartir conocimiento, experiencias y lecciones aprendidas, así como para reestructurar estrategias.

CMS cuenta con un plan estratégico, mediante el cual se busca guiar el desarrollo de proyectos, pero, nuevamente dado por la limitante de los fondos públicos, no todos ellos responden directamente a los objetivos planteados. Se realizan reuniones de revisión en las cuales el staff involucrado en cada proyecto analiza y discute los aprendizajes y experiencias generados. Durante el transcurso del año, no se observan instancias de revisión paralela entre el plan estratégico y los proyectos realizados.

- **Entrega de servicios:** La organización cuenta con estándares de calidad para la prestación de servicios con base en estándares nacionales (o internacionales) y son monitoreados. Los usuarios y clientes expresan su nivel de satisfacción con la prestación del servicio.

Durante la etapa de creación y diseño de los proyectos, se establecen estándares de calidad a medir mediante KPI's, los cuales efectivamente son calculados al término de las actividades, pero carecen de un análisis posterior que permita sacar provecho de estos. No existen estándares de calidad que rijan el desarrollo de proyectos dentro de la Corporación, impidiendo la realización de comparaciones y análisis entre proyectos. Existen ciertos criterios informales y no documentados sobre la calidad mínima que busca proveer la Corporación. A pesar de esto, se observa que CMS opera desde la excelencia, siempre recibiendo feedback positivo por parte de clientes y usuarios.

- **Movilización de recursos y sustentabilidad:** La organización comprende el entorno de financiación local y tiene una estrategia de movilización de recursos implementada. La organización tiene una base de financiación diversa.

CMS tiene una buena comprensión del entorno de financiamiento presente en su ecosistema. A pesar de esto, no existe una estrategia que considere un plan o encargado dedicado a la búsqueda activa de oportunidades de financiamiento, sucediendo esto de forma informal y sin planificación. Se observa que la Corporación se encuentra iniciando un proceso que le permita superar la dependencia financiera a fondos públicos, recién observándose la búsqueda de alternativas, pero reconociéndose la importancia de diversificar fuentes de ingresos para alcanzar una mayor independencia.

7.2.6.7. Planeación, seguimiento y evaluación

Esta sección se encuentra conformada por 5 sub-dimensiones:

- **Plan de trabajo anual:** La organización tiene un plan de trabajo anual vinculado a la estrategia y al presupuesto, con resultados medibles, actividades, plazos, responsabilidades e indicadores. El plan de trabajo fue desarrollado de manera colaborativa con todas las áreas de la organización, es monitoreado e informa la toma de decisiones. Dentro de la Corporación no existe un plan anual de trabajo, los proyectos y actividades a realizar se analizan a medida que se presentan oportunidades.
- **Planes y marco de seguimiento y evaluación:** Los planes sólidos de seguimiento y evaluación se utilizan para monitorear y evaluar el progreso hacia los resultados deseados. Estos planes incluyen una "teoría del cambio/ marco de resultados, objetivos, indicadores y metas.

No existen planes de seguimiento y evaluación para los programas desarrollados.

- **Herramientas y sistemas de recolección de datos de seguimiento y evaluación:** Las herramientas de seguimiento y evaluación se utilizan para recopilar datos en línea con los planes de seguimiento y evaluación. Los datos se recopilan regularmente y existe un sistema robusto para almacenarlos y administrarlos.

No existen herramientas de seguimiento y evaluación, tampoco se observa recopilación de datos a partir del desarrollo de proyectos, a excepción de bases de datos de usuarios (las cuales no son unificadas a nivel Corporación).

- **Análisis, difusión y uso de datos de seguimiento y evaluación:** Los datos de seguimiento y evaluación se analizan y comunican a las partes interesadas (stakeholders) internas y externas, y se utilizan como insumo para la toma de decisiones.

Solo algunos proyectos exigen el desarrollo de informes de evaluación de desempeño (Como por ejemplo los proyectos financiados desde CORFO), pero la información vertida en ellos no es analizada de forma posterior, por lo cual no existe aprendizaje a partir de ellos, impidiendo que los elementos positivos y negativos vivenciados puedan ser utilizados como insumo para el desarrollo de futuros proyectos.

- **Contribución de la evaluación al aprendizaje organizacional:** Los programas se evalúan y los resultados de la evaluación se discuten, difunden y se comparte el aprendizaje organizacional.

Solo existen evaluaciones informales de los proyectos realizados, por lo que no se observa documentación que signifique un aporte real a la actividad de la Corporación.

7.2.6.8. Redes de Colaboración:

- **Asociaciones y colaboración:** La organización identifica las estrategias y el trabajo de otras organizaciones, realiza consultas cuando planifica / implementa y colabora con socios / aliados internos o externos.

La Corporación tiene un leve conocimiento sobre las estrategias y actividades realizadas por otras organizaciones en su ecosistema, lo que ha conllevado a que en algunas ocasiones se produzcan duplicidad en temáticas o fechas de los programas que aborda cada una de las organizaciones. CMS ha colaborado con otras organizaciones en el desarrollo de proyectos.

- **Presencia y participación en la comunidad La organización:** tiene presencia y reconocimiento dentro de la comunidad.

La Corporación es algo conocida dentro de la comunidad, pero se evidencia un problema de presencia de marca que le impide seguir creciendo para llegar a una mayor cantidad de usuarios.

- **Estrategia de comunicación externa:** Existe una estrategia de comunicación externa y se utiliza para comunicarse de manera efectiva con las partes interesadas (stakeholders) clave, incluyendo a la comunidad.

La Corporación no posee un discurso o estrategia comunicacional unificado y manejado por los colaboradores de la Corporación, lo cual impide el máximo aprovechamiento de las instancias de interacción de los trabajadores con otras entidades relevantes en el ecosistema del emprendimiento. No existe un estudio a los stakeholders relevantes, por lo cual no se ha analizado cuales son elementos relevantes para destacar e implementar dentro de la Corporación.

- **Promoción y compromiso político:** La organización participa activamente en la promoción y el compromiso político en diferentes niveles (es decir, local, estatal, nacional o internacional).

La organización no presenta una posición dentro del marco político. A pesar de esto, la Corporación es consciente de la importancia de estudiar la realidad enfrentada por las pymes en Chile, para desarrollar propuestas de soluciones a las necesidades que enfrentan sus usuarios, buscando que estas sean difundidas y logren llegar a las altas direcciones del país, configurando a la Corporación como una entidad relevante en el ecosistema que apoya a la formulación de políticas desde un lugar de conocimiento tanto práctico como teórico.

7.2.6.9. Administración del conocimiento:

- **Intercambio de conocimiento:** El personal genera, aprende, comparte y utiliza el conocimiento relevante en beneficio de los individuos, las áreas y la organización. El intercambio de conocimiento es valorado. Existe una gama de mecanismos apropiados para el intercambio de conocimientos (evaluación de resultados, capacitación, talleres, presentaciones, reuniones, tutoría, sitio web, aprendizaje en línea, etc.).

No existe un mecanismo formal o informal mediante el cual los colaboradores intercambien los conocimientos adquiridos, tampoco se observan instancias de aprendizajes como capacitaciones o talleres que permitan a los trabajadores adquirir mayor expertiz, observándose que en algunos casos los practicantes desarrollan tareas sin tener la preparación suficiente. A pesar de que si existen instancias en las que comparte todo el equipo de la corporación, estas son de tiempo muy limitado por lo que es difícil que se desarrollan momento de intercambio de aprendizajes entre los pares.

- **Gestión del conocimiento:** La organización tiene un repositorio y un sistema para capturar, documentar y difundir el conocimiento para la mejora, el aprendizaje organizacional y el intercambio con stakeholders externos (carpetas compartidas, bibliotecas y medios de publicación impresos, electrónicos o presenciales, talleres, seminarios, etc.).

Dentro de la Corporación no existe un sistema de gestión del conocimiento. Los aprendizajes obtenidos y buenas prácticas no son documentadas, ni transmitidas a todo el equipo de trabajo, si no que se mantienen en los individuos.

Se observa que si existe espíritu colaborativo entre los trabajadores, quienes recurren entre ellos para pedir orientaciones o consejos sobre el desarrollo de actividades en las que otra persona pueda tener mayor experiencia.

7.3. Análisis FODA

Con el objetivo de lograr resumir y facilitar la comprensión de los rasgos detectados de la Corporación y los insights encontrados, a continuación, se presenta el desarrollo de un análisis FODA.

Fortalezas

- Se observa que la Corporación ha desarrollado proyectos con usuarios de variadas características, cubriendo múltiples rangos etarios, género y localizaciones geográficas, lo cual le confiere a CMS un alto grado de experiencia y conocimientos sobre el segmento de usuarios.
- La Corporación cuenta con un equipo de trabajo multidisciplinario que le permite abarcar su actividad desde múltiples perspectivas.
- Según las evaluaciones a los proyectos desarrolladas por las entidades financiadoras, los programas desarrollados por la Corporación han alcanzado altos estándares de calidad, lo cual le confiere un buen status dentro del ecosistema.
- CMS cuenta con experiencia en el trabajo con grupos de personas que enfrentan condiciones de vulnerabilidad, encontrándose en ellos un grupo de interés para potenciales instituciones privadas financiadoras.

- La Corporación cuenta con el apoyo o respaldo de la Universidad de Chile, lo cual le confiere credibilidad y una buena imagen frente a otras instituciones o personas.
- El buen ambiente laboral y la cultura organizacional de la Corporación permiten que los trabajadores se sientan parte de la institución y se encuentren altamente involucrados y comprometidos con la consecución de los objetivos de CMS.

Oportunidades

- Dentro de los anuncios y cartera de iniciativas a desarrollar por el gobierno de turno, se observa que existirá un aumento en los fondos destinados a iniciativas y proyectos que desarrolla la Corporación, observándose que se buscará desarrollar un plan de transformación digital y fomentar ecosistemas innovadores para impulsar el crecimiento y creación de emprendimientos.
- Se espera que a raíz de la gran presencia y notoriedad que cobró dentro de la sociedad el mundo del emprendimiento durante el desarrollo de la pandemia por COVID-19, se abran espacios de conversación y debate sobre la realidad y necesidades enfrentadas por este sector.
- La estructura legal bajo la cual se encuentra compuesta la Corporación la dota de la posibilidad de actuar como donataria, permitiendo que los donadores rebajen sus impuestos o hagan uso de la franquicia tributaria.
- Según el análisis a externo a las distintas formas de financiamiento, se puede observar que un 36 % de los ingresos de las OSFL son de generación propia y un 17 % proviene de la filantropía, lo cual deja en evidencia que la oportunidad de diversificar los ingresos de la Corporación a fuentes que no provengan del gobierno es real.
- La EME6 muestra que un 72,6 % de la población que compone la MIPYME no ha recibido formación en relación a su actividad, lo cual abre un importante espacio de acción a la Corporación, transformando a dicho porcentaje de la población en posibles beneficiarios.
- Se observa que los estudiantes de la Universidad de Chile pueden ser un importante aporte para la Corporación, pudiéndose desarrollar nuevas dinámicas en las que se pueda incorporar un mayor flujo de estudiantes, los cuales puedan aportar con su conocimiento y herramientas, y a la vez tener un acercamiento con una aplicación real de sus habilidades.
- Los académicos de la Universidad de Chile poseen y se desempeñan en plataformas de alto alcance con la sociedad, por lo que un trabajo en conjunto con ellos podría significar un alto grado de exposición para CMS.

Debilidades

- La Corporación no posee un proceso o un encargado de la búsqueda de ofertas de proyectos o alianzas.
- CMS no cuenta con una fuerte presencia de marca, siendo poco reconocida dentro de la sociedad.

- Se observa que a pesar de que CMS realiza actividades y cursos electivos con la Universidad de Chile, la mayoría de los estudiantes de dicha casa de estudios desconoce de la existencia de la Corporación o no comprende cual es el trabajo que esta realiza.
- Un alto porcentaje de usuarios de la Corporación no tienen recordación de esta y tampoco comprenden cual es el papel que esta desempeña en los programas que cursan.
- Los trabajadores de la Corporación no cuentan con un relato en común o preparación, con la cual puedan ofrecer los servicios de CMS a potenciales clientes.
- La Corporación no cuenta con una posición o propuesta sobre las necesidades que enfrentan las MIPYMES, lo cual no permite que esta tenga presencia dentro del ecosistema o pueda interactuar con el mundo político.
- La misión, visión, objetivos y plan estratégico de la Corporación solo existen de forma teórica, ya que en la práctica estas declaraciones estratégicas no guían el desarrollo del trabajo.
- Existen problemas en la jerarquía de toma de decisiones, en términos generales se utiliza una estructura de organización horizontal, pero al momento de toma de decisiones, en su mayoría recaen sobre la Directora Ejecutiva, lo cual implica una sobrecarga de trabajo y hace poco ágil el desarrollo de proyectos.
- No existe documentación de buenas prácticas para el desarrollo de proyectos, ni tampoco se traspasan los aprendizajes obtenidos en la ejecución de estos.
- La experiencia ofrecida a los practicantes no siempre considera tareas que exploten a plenitud las habilidades y conocimientos de estos, por lo que estos optan por no seguir colaborando con la Corporación.
- No existe planificación de carrera para los trabajadores de la Corporación, lo cual representa un incentivo para que estos opten por buscar nuevas alternativas de trabajo.
- Cuando CMS participa en concurso públicos para la ejecución de proyectos, se opta por incluir bajos montos (incluso nulos) por concepto de administración en los presupuestos, para así aumentar las posibilidades de ganar los proyectos, lo cual implica que, en algunas ocasiones, los proyectos no puedan cubrir los requerimientos monetarios para el desarrollo de estos.
- La Corporación presenta una baja dotación de trabajadores en comparación a los requeridos para el desarrollo de los proyectos que se abordan, lo cual implica una sobrecarga de trabajo en el personal, generando malestar.
- Dada la limitante financiera, no existe libertad para que CMS pueda desarrollar proyectos que se ajusten a las necesidades de los beneficiarios del ecosistema.
- CMS no realizan análisis a los resultados de sus proyectos, ni a las bases de datos de sus usuarios, lo cual implica la pérdida de valiosa información.
- A pesar de que se realizan estudios al mundo de la MIPYME, los resultados de estos no son promocionados o distribuidos.

- La página web de la Corporación no se encuentra actualizada y tampoco cuenta con un apartado dedicado a empresas u organizaciones que potencialmente podrían estar interesadas en financiar la actividad de la Corporación.

Amenazas

- Algunas empresas o instituciones que potencialmente podrían aportar al financiamiento de la actividad de la Corporación, desconocen de la existencia o funcionamiento de la rebaja de impuestos por donación o de la franquicia tributaria.
- El ecosistema relevante se encuentra altamente poblado por otras instituciones que buscan suplir las mismas necesidades que la Corporación.
- Existen muchas OSFL que también buscan financiamiento.
- El alto porcentaje de emprendimientos que no se encuentran formalizados impide que el gobierno pueda conocer a plenitud cual es la realidad enfrentada, y, por tanto, no puede designar de forma eficiente recursos, lo cual puede derivar en que no cree un mayor número de iniciativas en las que CMS pueda participar.

Capítulo 8

Investigación de Mercado

8.1. Análisis Oferta

En la presente sección se desarrolla el benchmarking a instituciones que realizan servicios de similares características a los de CMS.

En específico, se realiza un benchmarking funcional, entendiendo que el objetivo de este es identificar buenas prácticas de otras organizaciones en áreas de interés para luego adoptarlas en la organización, permitiendo optimizar procesos claves, teniendo como foco los servicios ofrecidos y las formas de financiamiento utilizadas.

En primera instancia se desarrolla un benchmarking dentro de OSFL en Chile, considerando a aquellas que se desenvuelven dentro del espacio de acción de CMS.

Santiago Innova

Como se mencionó anteriormente, Santiago Innova es una corporación privada sin fines de lucro con más de 23 años de experiencia brindando apoyo a emprendedores, micro, pequeñas y medianas empresas, y start-ups.

Esta corporación nació a partir de la Oficina de la Pequeña y Mediana Empresa de la Municipalidad de Santiago, prestando servicios a empresas, actuando como un articulador de la innovación y el emprendimiento en la comuna de Santiago, para luego escalar a todo el Territorio Nacional, desempeñándose como un laboratorio Territorial de Negocios, cuyo objetivo se encuentra en entrenar la capacidad emprendedora de sus usuarios e incubar emprendimientos innovadores.

Santiago Innova ejecuta el programa “Emprendimiento Territorial” busca ser un aporte al desarrollo económico, social y cultural del Barrio Yungay Y Matta, ejecutando proyectos de apoyo a emprendimientos que brindan valor a los barrios, mejorando sus condiciones de vida y habitabilidad. Las iniciativas desarrolladas dentro del marco de estos proyectos pueden ser clasificadas dentro de tres categorías principales: hermoceamiento del barrio, reactivación del barrio por medio de actividades y espacios de exposición para emprendedores.

Otra área desarrolla por Santiago Innova corresponde “Emprendimiento Social MIPYME”. Esta área desarrolla una serie de iniciativas de apoyo a la MIPYME, en su mayoría financiadas por fondos públicos, asemejándose a la actividad de CMS. A continuación, se presenta un breve resumen de cada una de las iniciativas realizadas [33]:

Tabla 8.1: Proyectos Santiago Innova financiados por FOSIS. Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en sitio web Santiago Innova.

Iniciativa	Descripción
Yo Emprendo Semilla	Iniciativa orientada a personas con ideas de negocios, buscando entregar herramientas para el desarrollo de un microemprendimiento que permitan el aumento de los ingresos. Considera apoyo en el diseño y financiamiento de un plan de negocios, junto con acompañar y apoyar la ejecución, brindando capacitaciones para mejorar el negocio.
Yo Emprendo	Iniciativa orientada a personas con emprendimientos en funcionamiento buscando fortalecerlos y aumentar ingresos. Considera apoyo en el diseño de un plan de financiamiento, asesoría, capacitaciones formativas para mejorar el negocio y apoyo económico.
Yo Emprendo Semilla Nivel	Iniciativa que trabaja con los emprendedores con mejor desarrollo del proyecto Yo Emprendo Semilla, brindándoles un fondo complementario.
Yo Trabajo Jóvenes	Iniciativa orientada a jóvenes que requieran apoyo en la inserción laboral, buscando brindar apoyo en el desarrollo de competencias para acceder a empleos, ya sean dependientes o independientes. Considera capacitación para la elaboración de un curriculum y para la participación en entrevistas laborales, asistencia y formación para la búsqueda de empleos y finalmente, financiamiento para elaborar un plan de inserción laboral.
Apoyo a tu plan laboral	Iniciativa que busca brindar apoyo técnico para eliminar obstáculos que dificultan la inserción laboral, financiando el acceso a: capacitaciones, movilización, trámites y certificaciones; prestaciones o tratamientos médicos básicos; apoyo en la postulación a empleos; cuidado infantil; y fortalecimiento del autoempleo.
Educación Financiera para Adultos	Iniciativa que busca capacitar en torno a la toma de decisiones financieras, por medio del desarrollo de talleres que abordan temáticas como el endeudamiento responsable, ahorro, planificación, búsqueda de recursos y presupuesto familiar y de la empresa.

Tabla 8.2: Proyectos Santiago Innova financiados por SERCOTEC. Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida en sitio web Santiago Innova.

Iniciativa	Descripción
Fondo de desarrollo de ferias libres	Iniciativa dirigida a Ferias Libres del país, cuyo objetivo es fortalecer la modernización, la asociatividad, la gestión e innovación, incorporando canales de comercialización virtual y canales de distribución, transformándolas en negocios más atractivos y competitivos.
Fortalecimiento gremial y cooperativo	Iniciativa que busca fortalecer y apoyar el fortalecimiento de asociaciones de micro y pequeños empresarios y/o cooperativas, entregando subsidios financieros que aporten en la capacidad de gestión, por medio de acciones de marketing, prospección de mercado, inversiones, formalización y eficiencia energética y energías renovables.
Reactívatte PY-ME	Iniciativa orientada a micro y pequeñas empresas de cualquier sector económico, cuyo objetivo es reactivar la actividad económica por medio de un subsidio para la implementación de un Plan de Compras.
Juntos, fondo para negocios asociativos	Iniciativa orientado a fortalecer o apoyar la creación de negocios asociativos, cuyo objetivo es la realización de un análisis de factibilidad del negocio asociativo y el desarrollo de un plan de trabajo.

La suma de usuarios impactados por todos los proyectos anteriormente mencionados asciende a aproximadamente 3.500 beneficiarios por año.

Incubadora Santiago Innova (ISI) es una reconocida incubadora dentro del ecosistema chileno, con presencia en Santiago, Colina y Concepción. ISI presenta un enfoque en iniciativas cuyo objetivo busque resolver problemáticas reales de los usuarios, brindando soluciones que se diferencien ampliamente del producto o servicio que ofrece el mercado, buscando apoyar emprendimientos por medio de distintos servicios, como lo son la pre-incubación mediante el proceso de ISI Neuroincubación, mediante asesoría personalizada, apoyo en postulación de fondos y múltiples otras actividades que representen apoyo para la salida al mercado de los productos y servicios, junto con el crecimiento en ventas. Esta iniciativa es desarrollada en conjunto con CORFO, Municipalidad de Santiago y el Centro del Emprendedor de la Corporación Colina.

De igual forma a CMS, Santiago Innova actúa como operador de Centros de Negocios SERCOTEC, teniendo actualmente a su cargo 8 centros, correspondiendo estos a las comunas de: Estación Central, Las Condes, La Florida, Santiago, Ñuñoa, Puente Alto, Colina y Concepción. Configurándose por tanto como un competidor directo a CMS en la Región Metropolitana. En específico, se destaca que el año 2021, CMS perdió la licitación del CDN Las Condes frente a Santiago Innova.

Finalmente, Santiago Innova ofrece **Servicios Corporativos** a empresas privadas, universidades y otro tipo de instituciones, desarrollando proyectos que vayan en apoyo a la

innovación, áreas de sustentabilidad y vinculación con el ecosistema.

Se destaca que al año 2005, la Corporación Santiago Innova recibía una subvención parte de la Municipalidad de Santiago, el cual correspondía al 20 % de sus ingresos.

Simón de Cirene

Esta corporación tiene una trayectoria de más de 25 años, naciendo con la motivante de capacitar a Organizaciones Sociales para luego entrar al mundo del emprendimiento a partir del año 2000. Cuenta con proyectos implementados a lo largo de todo Chile, desarrollados por 6 equipos de trabajo, ubicados en las regiones de Tarapacá, Antofagasta, Atacama, Metropolitana, Biobío y Los Lagos.

Las declaraciones estratégicas corresponden a las siguientes [34]:

- **Misión:** Acompañamos a organizaciones y personas a lograr sus propósitos, promoviendo buena gestión y construyendo vínculos entre diversos mundos.
- **Visión:** Anhelamos una sociedad que se construya a sí misma. Donde las empresas y organizaciones sean protagonistas de su propio desarrollo y el de su comunidad.

Las iniciativas desarrolladas por Simón de Cirene pueden ser clasificadas bajo tres principales líneas de acción:

- **Desarrollo Productivo:** Área cuyo objetivo se centra en desarrollar y potenciar el crecimiento de los negocios de MIPYMES y emprendedores.
- **Desarrollo Social:** Línea de trabajo orientada a brindar apoyo a organizaciones sin fines de lucro, buscando mejorar su gestión, potenciar su desarrollo y apoyar la entrega de servicios.
- **Desarrollo Comunitario:** Área dedicada al desarrollo de programas cuyo foco se encuentre en el desarrollo económico, social y cultural de comunidades en específico.

A continuación, se presentan los programas desarrollados dentro del área de Desarrollo Productivo:

Tabla 8.3: Proyectos financiados por SERCOTEC. Fuente: Elaboración propia en base a información extraída de sitio web Simón de Cirene www.simondecirene.cl

Iniciativa	Descripción
Impulso Chileno	Concurso financiado por Fundación Luksic, cuyo objetivo es brindar apoyo a 100 emprendedores chilenos, brindando financiamiento, capacitación y mentorías.
Red de Mentores	Esta iniciativa corresponde a un acompañamiento personalizado realizado por un experto, el cual desarrolla un trabajo de asesoramiento específico y cercano a través de 8 reuniones desarrolladas en un periodo de 4 meses. Este programa tiene un costo asociado a pagar por el usuario que corresponde a \$199.000.
Webinars	Esta iniciativa corresponden a webinars realizados por especialistas que exponen en torno a temas relevantes para el emprendimiento y organizaciones sociales.
Cursos de Emprendimiento	Ejecución de cursos cerrados sobre temáticas específicas. Estas iniciativas se desarrollan de forma autónoma por la corporación y en colaboración con otras instituciones como Travesía 100, Artesanías de Chile, Chileactores y OTIC Sofofa.
Cursos de Emprendimientos	Desarrollo de cursos con distintas temáticas enfocadas en temáticas relevantes para el emprendimiento, como, por ejemplo, formalización, modelo de negocios y redes sociales. Estas iniciativas son financiadas por instituciones por SENCE, Banco CHile, SernamEG, entre otras.

En cuanto a cifras de beneficiarios atendidos, durante el año 2020 Simón de Cirene llegó a más de 61.000 usuarios por medio del desarrollo de 59 programas. En específico, el año 2020 se desarrollaron 7 programas de apoyo a emprendimientos en el área de desarrollo productivo, impactando a un total de 3.177 beneficiarios.

Se observa que esta corporación cuenta con una amplia gama de alianzas, las que son presentadas en las siguientes tablas:

Tabla 8.4: Empresas con alianzas con Corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.

Empresas		
Acciona	Centinela	Naviera Austral
Aguas Patagonia	Colbun	Peralta y Molinos Abogados
AngloAmerican	CPC	Philippi Prietocarriozza y Uría
Armasur	Garces Fruit	Pronto Business Center
Antucoya	KOMATSU	Zaldívar
Banco de Chile	Larrain Vial	Candelaria
Banco Security	Launch Cowork	Minuto Verde
Barros y Errázuriz	Mall Plaza	Caja Los Andes
Manuka		

Tabla 8.5: OSFL con alianzas con Corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.

Organizaciones Sin Fines de Lucro.		
ACHS	COLAB	Fundación Minera Escondida
AGROCAP	COLUNGA	Fundación Pro Bono Chile
Corporación Amigos de Lago Ranco	Corporación CCM	Mujer Impacta
ASECH	Comunidad Organizaciones Solidarias	Piensa en Grandes
ASIMET	FICWALLMAPU	Pro Til-Til
Canales	Fondo Esperanza	Sociedad en Acción
Centro del Emprendimiento	Fundación Abrazo Fraternal	SOFOFA
Chile Actores	Fundación Artesanías Chile	travesia 100
CODESSER	Fundación Luksic	Vive Rugby

Tabla 8.7: Organizaciones educativas con alianzas con Corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.

Organizaciones Educativas	
AIEP	CEFIS
ESE	INACAP
J-Pal	MBA UC
Universidad del Desarrollo	Pontificia Universidad Católica de Chile
DUOC UC	IPLACEX

Tabla 8.8: Entidades del sector público con alianzas con corporación Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.

Sector Público		
CORFO	Compromiso País	INDAP
INJUB	MINDES	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo
Municipalidad de Las Condes	Municipalidad de Caldera	Municipalidad de Puente Alto
Municipalidad de Tierra Amarilla	Municipalidad de Frutillar	SENADIS
SENAMA	SENCE	SERCOTEC
SERNAM	Subsecretaría de Trabajo	

A raíz de la pandemia, Simón de Cirene potenció su plataforma de e-learning, mediante la cual cualquier persona puede acceder a cursos relacionados al emprendimiento, en específico, en la actualidad se pueden acceder a cursos online que forman parte de “El Viaje del Emprendedor”, correspondiendo este a una metodología desarrollada por CORFO, la que busca aumentar la probabilidad de éxito de los emprendimientos, a través de la relación con el ecosistema. Construyendo Mis Sueños también desarrolló cursos del programa el Viaje del Emprendedor, configurándose por tanto como competidores directos en la oferta de dichos cursos. La plataforma de e-learning logró impactar a más de 3.500 personas durante el año 2020.

Finalmente, en cuanto al financiamiento de la Corporación Simón de Cirene, según la información entregada por dicha entidad en su Memoria anual 2020, se observa la siguiente distribución:

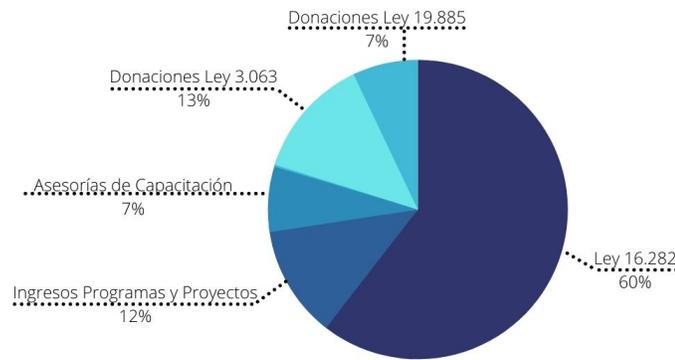


Figura 8.1: Estructura financiamiento Simón de Cirene. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Corporación Simón de Cirene.

De la figura anterior se puede desprender que:

- El 7% corresponde a las donaciones que se acogen a la Ley 19.885, ley mediante la cual CMS también puede acceder a donaciones y permitir los beneficios tributarios a los donantes.
- Las donaciones a través de la Ley 16.282, corresponden a aquellas donaciones efectuadas en ocasión de catástrofe o calamidad pública (en esta caso, la pandemia por COVID-19), a personas naturales o jurídicas de derecho público o fundaciones o corporaciones de derecho privado, que permitan satisfacer las necesidades básicas de alimentación, abrigo, habitación, salud, aseo, ornato, remoción de escombros, educación, comunicación y transporte de los habitantes de las zonas afectadas, estarán exentas de todo pago o gravamen que las afecten, en las mismas condiciones que las señaladas en el decreto ley N° 45, de 1973, y no se considerarán para el cálculo de los límites contemplados en el artículo 10 de la Ley N° 19.885.” Se observa que los ingresos mediante esta ley son excepcionales y durante el año 2020 representaron una gran fuente de ingresos para esta corporación. Se destaca que la aplicación de donaciones a través de esta ley no es posible a partir del 30 de septiembre del 2021, fecha en la que se suspendió el Estado de Excepción Constitucional de Catástrofe en Chile.

Trabajo Para un Hermano

Trabajo para un hermano es una fundación católica que nace el año 1982 con el objetivo de ayudar a personas cesantes. Esta fundación ha transitado desde ser una institución que recolectaba fondos para financiar horas de trabajo, luego dedicándose a la entrega de microcréditos para personas que deseaban autoemplearse, para actualmente encontrar su foco en formar y brindar asistencia técnica que permitan mejorar la empleabilidad de las personas, junto con apoyar el inicio y desarrollo de microempresas.

A continuación, se presentan las declaraciones estratégicas de la fundación:

- **Misión:** Contribuir a la superación de la pobreza a través de la promoción del trabajo como fuente de desarrollo y dignificación humana, del fortalecimiento de relaciones la-

borales que promuevan el buen trabajo y del fomento del desarrollo económico local en comunas de escasos recursos del país.

- **Visión:** Crear conciencia del valor y la dignidad del trabajo como un aspecto esencial en la vida humana. Ser puente de solidaridad para que diversos ambientes sociales se encuentren en torno al trabajo. Capacitar, promover y asesorar a personas en condición de pobreza material y con problemas de trabajo para conseguir y consolidar una fuente de trabajo estable, responsable y bien hecho.

Trabajo Para un Hermano cuenta con 4 centros de emprendimiento y desarrollo, ubicados en las comunas de Cerro Navia, San Joaquín, Huechuraba y Santiago.

El trabajo desarrollado por la fundación se puede encapsular bajo 2 áreas, cuyos objetivos corresponden a potenciar el trabajo por cuenta propia y mejorar la calidad del trabajo. La obra realizada por esta fundación es dividida bajo 2 principales filiales [35]:

- **Trabajo para un hermano, de derecho Civil:** Contraparte encargada de recibir donaciones por medio de la Ley de Donaciones con Fines Sociales. la misión de esta filial es desarrollada por medio de programas de formación, asesoría y asistencia técnica.
- **Fundación de Capacitación para el Buen Trabajo:** Es la OTEC (Organismo Técnico de Capacitación) de la fundación, financiando su funcionamiento a través de la donación del remanente de Franquicia Tributaria de Capacitación y por la venta de cursos de capacitación a empresas.

Como se mencionó anteriormente, Trabajo Para un Hermano financia su actividad por medio del remanente del 1% de la franquicia tributaria de capacitación, donaciones por medio de la Ley de donaciones con Fines Sociales, donaciones de particulares y socios de la fundación, junto con la ejecución de proyectos de políticas públicas, a través de licitaciones de FOSIS, SENCE, FODEP y las OTIC, BANOTIC, OTIC SOFOFA y OTIC CCHC. A continuación, se destacan algunas de las instituciones que han participado de diferentes formas en la actividad de la fundación.

Tabla 8.9: Aportantes Trabajo Para un Hermano. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Fundación Trabajo Para Un Hermano.

1% remanente tributario	Aporte trabajo Profesional
Banco de Chile	CCU
Banco Estado Microempresa	DELOITE
AFP CUPRUM	Fundación SALESFORCE
Principal Servicios Corporativos	ICONTEC

La siguiente figura presenta la distribución porcentual de los proyectos realizados según su fuente de financiamiento:

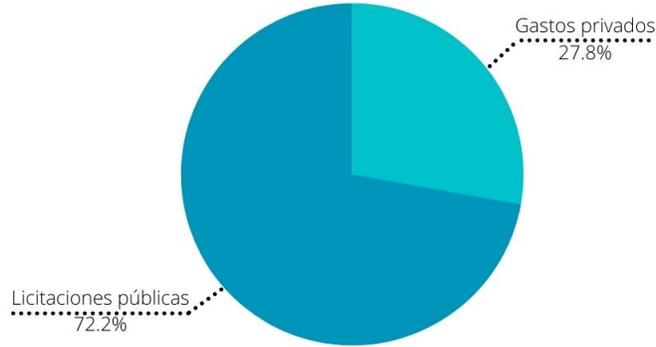


Figura 8.2: Distribución financiamiento. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Fundación Trabajo Para Un Hermano.

En específico, se desarrollaron 69 proyectos financiados por gastos privados y 179 financiados por licitaciones públicas, alcanzando una inversión social total de 249 millones de pesos. Al respecto de esta última cifra, es importante destacar que presenta una amplia caída con respecto a años anteriores:



Figura 8.3: Inversión histórica. Fuente: Elaboración propia en base a Memoria 2020 Fundación Trabajo Para Un Hermano.

Fundación Banigualdad

Es una organización sin fines de lucro, con más de 14 años de trayectoria acompañando, financiando y capacitando a pequeños emprendedores.

La misión de la fundación corresponde a “Desarrollar a emprendedores de sectores vulnerables de todo Chile para que a través de sus propios medios y con nuestro apoyo mejoren su calidad de vida y sean un ejemplo para sus comunidades.”

La visión responde a “Ser la mejor organización social de microcrédito y capacitación para

los emprendedores de los sectores más vulnerables del país.”

Banigualdad se encuentra presente desde Iquique a Puerto Montt, logrando alcanzar a más de 40 mil emprendedores durante el año 2020. El sistema de funcionamiento requiere que los emprendedores, ya sean formales o informales, se organicen en grupos, llamados Centros, en los que cada persona recibe un microcrédito, bajo un sistema de responsabilidad grupal, permitiendo generar redes y potenciar el trabajo colaborativo, colectivo y comprometido. De forma anexa al microcrédito entregado a cada una de las personas, esta ayuda considera la entrega de capacitaciones semanales durante un ciclo de 20 semanas, las que están orientadas a la etapa en que se encuentra cada emprendedor.

8.2. Análisis Demanda

8.2.1. Análisis Instituciones Donadoras en Chile

El estudio “El Barómetro de Filantropía en Chile” desarrollado por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez, con la Fundación Chile + Hoy, desarrollado el año 2019, nos permite saber que las fuentes de ingresos de las organizaciones sociales son [36] :

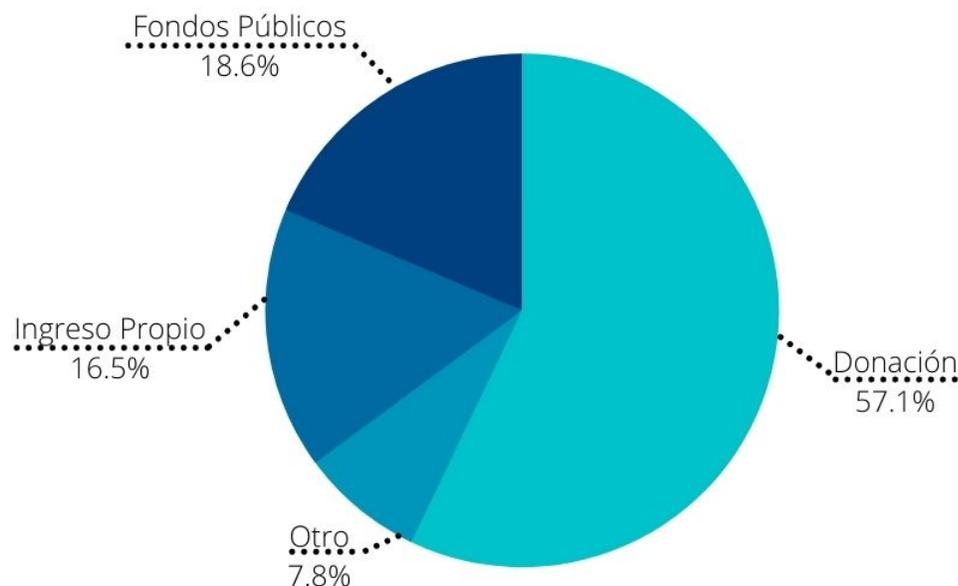


Figura 8.4: Fuentes de ingresos OSFL. Fuente: Elaboración propia en base a Barómetro de la filantropía en Chile 2020.

de la figura 8.4 se desprende que un alto porcentaje de los ingresos mediante los cuales operan las OSFL corresponden a donaciones provenientes ya sea de empresas, fundaciones filantrópicas o ciudadanos.

Al realizar una comparación con las cifras de financiamiento entregadas en la etapa de diagnóstico, se puede observar que ha existido un gran crecimiento en el porcentaje de financiamiento que obtienen las OSFL a través de donaciones entre los años 2006 y 2019.

Este estudio también presenta un análisis a los donantes, utilizando como fuente de datos las donaciones registradas por el Servicio de Impuestos Internos durante el periodo 2008 al 2018, destacando que los grupos donadores predominantes corresponden a grandes empresas, fundaciones familiares y ciudadanos de edad media (35 a 54 años).

8.2.1.1. Empresas donadoras

Al realizar un análisis específico sobre las empresas que realizan donaciones en Chile, se observa que[36]:

- Al realizar una clasificación en base a su tamaño, el 68 % de ellas corresponde a compañías de gran tamaño.
- Al comparar en base a la región en la cual se encuentran situadas, el 68 % corresponde a la Región Metropolitana.

Otra cifra relevante corresponde a la forma mediante la cual las empresas realizan sus donaciones:

Leyes de donaciones utilizadas por las empresas para gestionar sus donaciones



Figura 8.5: Ley de donaciones utilizadas por las empresas para gestionar sus donaciones. Fuente: Elaboración propia en base a Barómetro de la filantropía en Chile 2020.

En la figura 8.5 se puede observar que la primera mayoría de las leyes utilizadas para la realización de donaciones, corresponde a la Ley de Donaciones con Fines Sociales, acumulando el 18 % de las donaciones. Esta cifra resulta relevante al considerar que este es un medio por el cual CMS se encuentra facultada para recibir aportes de terceros.

Se observa que un 20 % de las empresas no utiliza ninguna de las leyes existentes para la realización de sus donaciones, lo cual puede deberse a tres principales razones:

1. Las donaciones realizadas no se ajustan a ninguno de los fines contenidos en las leyes de incentivos tributarios establecidas.
2. Las donaciones efectuadas corresponden a especies o productos, auspicios de eventos, servicios, modalidades que no se encuentran contenidas dentro de las leyes de incentivos tributarios existentes.
3. Desconocimiento al respecto de las múltiples leyes existentes.

En base a la información obtenida por medio de la página web del SII, se obtuvo la nómina de contribuyentes persona jurídica que declararon haber entregado donaciones con fines sociales (Ley N°19.885), fines culturales (Ley N°18.985) y fines deportivos (Ley N°19.712) ante el SII:

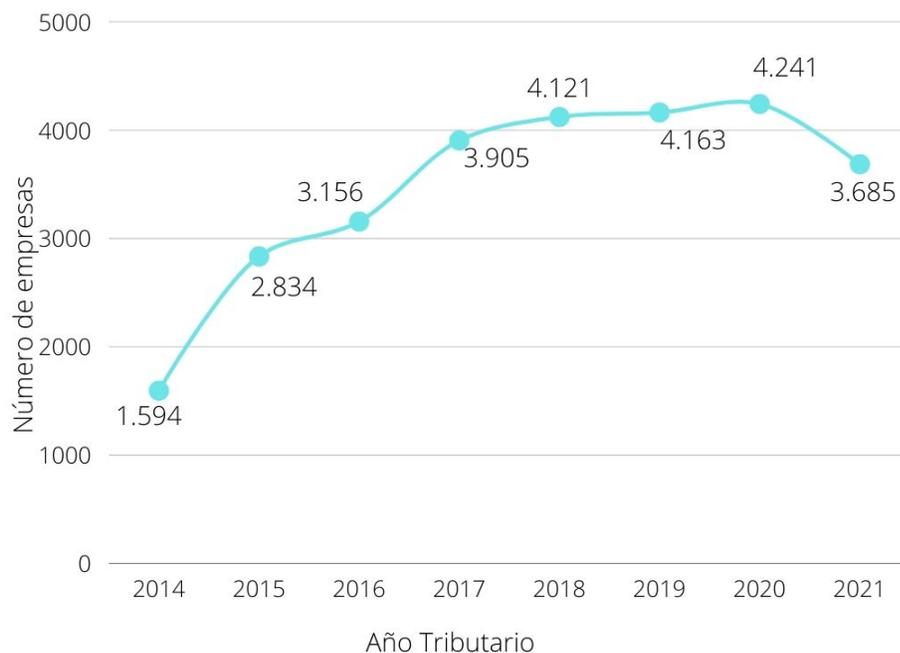


Figura 8.6: Número de contribuyentes que declaran hacer donaciones ante SII. Fuente: Elaboración propia en base a Nómima donaciones SII años 2008-2021.

De la figura 8.6 recién presentada, se destaca el alto número de empresas que de forma activa realizan aportes monetarios a distintas instituciones sin fines de lucro para el desarrollo de proyectos.

CEFIS UAI en colaboración con investigadores de Hauser Institute for Civil Society desarrollaron el “Mapeo de Filantropía e Inversiones Sociales”[37], estudio que permite identificar a las distintas categorías de donantes activos en Chile, permitiendo conocer cuáles son sus motivantes y barreras para realizar aportes a las OSFL del país. A continuación, se destacan y analizan los principales resultados relevantes para el siguiente trabajo de memoria.

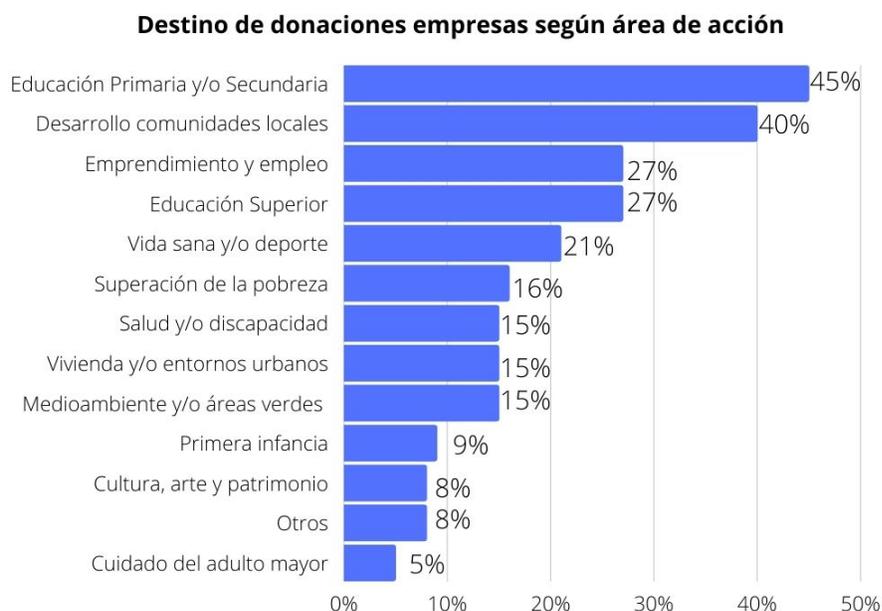


Figura 8.7: Destino de donaciones empresas según áreas de acción. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

La figura 8.7 presenta las áreas a las cuales destinaron sus donaciones 86 empresas, en base a la información que estas publicaron en sus memorias y/o reportes de sostenibilidad. Se destaca que la suma de los porcentajes supera el 100 % ya que las empresas aportan a más de un ámbito social.

En la gráfica se observa que “Emprendimiento y empleo” figura como el tercer ámbito que recibe un mayor número de donaciones, alcanzando el 27 %. De forma anexa, se puede considerar que los ámbitos “Desarrollo comunidades locales” y “Superación de la pobreza”, los cuales acumulan un 40 % y 16 % de las empresas donadoras, también son abordadas por CMS, por medio del desarrollo de programas de acompañamiento y apoyo al emprendimiento como herramientas para el desarrollo social de comunidades y la superación de las condiciones de vulnerabilidad.

Al hacer un análisis más profundo sobre las motivantes que llevan a las empresas a seleccionar el ámbito al cual realizarán aportes sociales, y observando únicamente los tres ámbitos en los que CMS se podría ver involucrada, se obtienen los siguientes resultados:

Motivaciones empresas al momento de hacer aportes sociales

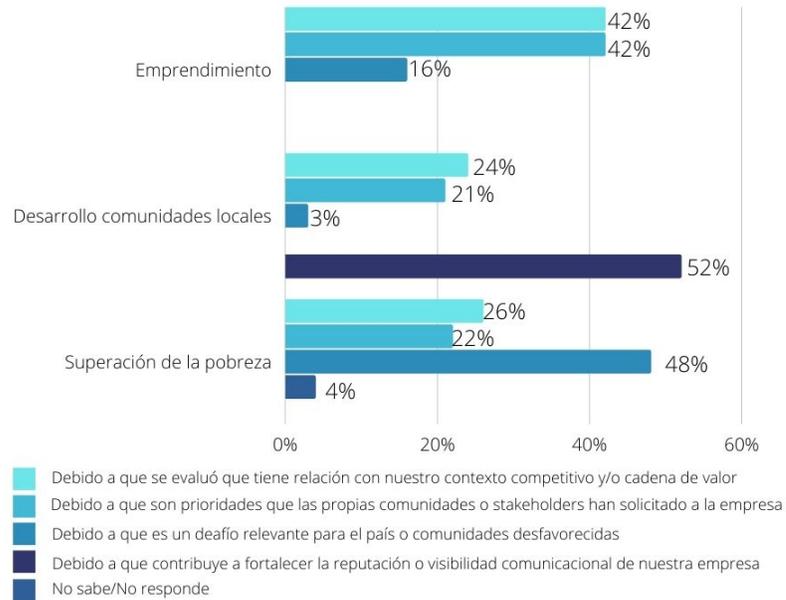


Figura 8.8: Motivaciones empresas al momento de hacer aportes sociales.
Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

De la figura 8.8 se destaca que las principales motivantes para realizar donaciones al ámbito de acción de CMS, corresponden a que encontraron una relación entre el contexto competitivo de la empresa y/o cadena de valor, a que se considera un ámbito de acción prioritario para los stakeholders y debido a que fortalece la reputación y visibilidad de la empresa donadora.

Otra variable relevante a considerar dentro de las donaciones que realizan las empresas en Chile, corresponde a comprender las motivantes que las llevan a seleccionar a las instituciones. La siguiente figura muestra los aspectos a considerar por las empresas al momento de seleccionar instituciones beneficiarias:



Figura 8.9: Motivaciones de empresas en la selección de instituciones. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

Nuevamente, la suma de los porcentajes supera el 100 % ya que las empresas podían seleccionar dos alternativas.

De la figura 8.9, se puede desprender que el 60 % de las empresas señala que el criterio más relevante al momento de elegir a las instituciones beneficiarias corresponde a los resultados o impacto social que haya logrado la institución, para luego encontrarse en segundo lugar, con un 45 % de empresas, la filosofía o misión social de la institución beneficiaria.

8.2.1.2. Fundaciones filantrópicas donadoras

En el caso de las fundaciones filantrópicas, las que realizan aportes a entidades externas corresponden a aquellas que cuentan con una fuente estable de recursos, los cuales les permiten el desarrollo de proyectos propios y/o realizar donaciones a otras instituciones. Sobre estas, se destaca que el 41 % se identifica como una fundación familiar, mientras que el 59 % restante, se distribuye de forma equitativa entre fundaciones empresariales y fundaciones independientes.

El estudio “Mapeo de Filantropía e inversiones sociales” [37] presenta la distribución de las fundaciones filantrópicas en Chile en base al tipo de operación, la cual es presentada en la siguiente figura.

Fudaciones según tipo de operación

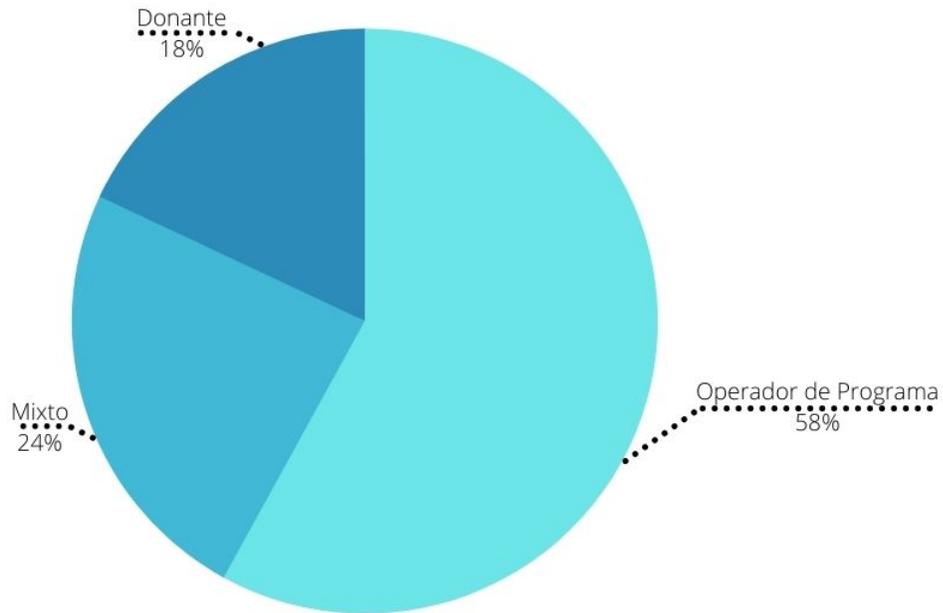


Figura 8.10: Fundaciones según tipo de operación. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

En la Figura 8.10 se puede observar que el mayor porcentaje (58 %) de fundaciones opera bajo el mismo modelo que CMS, es decir, solo siendo operador de programas. El 18 % de las fundaciones opera únicamente como una institución donante y el 24 % restante se desempeña bajo un modelo mixto, en el cual realiza donaciones a terceros, pero también cuenta con el desarrollo de programas propios.

En cuanto al ámbito de acción de las fundaciones, se observa la siguiente distribución por temáticas:

Tabla 8.10: Ámbito de acción Fundaciones en Chile. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

Temática	Porcentaje sobre total
Educación	37 %
Bienestar y desarrollo social	15 %
Conservación del medioambiente	13 %
Arte, cultura y patrimonio	13 %
Atención especializada a la primera infancia, juventud y/o tercera edad	10 %
Salud, deporte y vida sana	6 %
Ciencia, tecnología e investigación	6 %

Se observa en la Tabla 8.10 que las categorías con mayor presencia de fundaciones corresponden a: Educación; Conservación del medioambiente; Arte, cultura y patrimonio; y Bienestar y desarrollo social. Se considera que al ámbito de acción de la Corporación podría ser abarcado por fundaciones pertenecientes a la educación y Bienestar y desarrollo social. Al realizar un análisis de las temáticas según el tipo de operación de las fundaciones, se obtiene la siguiente información:

Tabla 8.11: Clasificación fundaciones en Chile según estructura de funcionamiento y ámbito de acción. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

Temática	Donante	Mixto	Operadores Programas
Educación	80 %	50 %	18 %
Bienestar y desarrollo social	7 %	15 %	18 %
Conservación del medioambiente	0 %	5 %	20 %
Arte, cultura y patrimonio	0 %	5 %	20 %
Atención especializada a la primera infancia, juventud y/o tercera edad	7 %	15 %	8 %
Salud, deporte y vida sana	7 %	5 %	6 %
Ciencia, tecnología e investigación	0 %	5 %	8 %

De la Figura 8.11 se destaca que en la temática Educación, existe un alto porcentaje de fundaciones que operan bajo un sistema mixto y exclusivo de donaciones, con el 50 % y 80 % de cada modalidad de funcionamiento. En el caso de la categoría, Bienestar y desarrollo social, se observan cifras menores, pero igualmente significativas, con el 7 % y 15 % del total de fundaciones donantes y mixtas respectivamente.

Distribución de fundaciones según región de operación y destinación de fondos

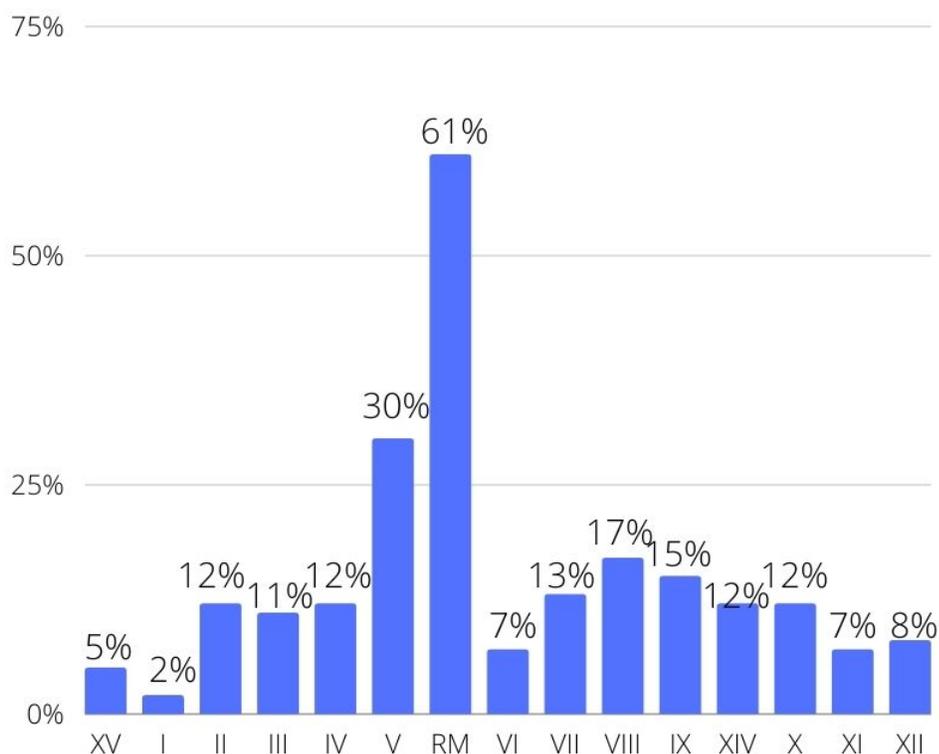


Figura 8.11: Distribución de fundaciones según región de operación y destinación de fondos. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

La Figura 8.11 muestra la distribución de las fundaciones en las regiones de Chile, según el territorio en los que operan y destinan fondos. De igual forma que en las figuras anteriores, los porcentajes suman más de 100% ya que las fundaciones pueden tener actividad en más de una región.

Se destaca que la Región Metropolitana (RM) y Valparaíso (V) tienen la mayor presencia de fundaciones, con el 61% y 30% respectivamente.

Destinatarios de fundaciones que realizan donaciones

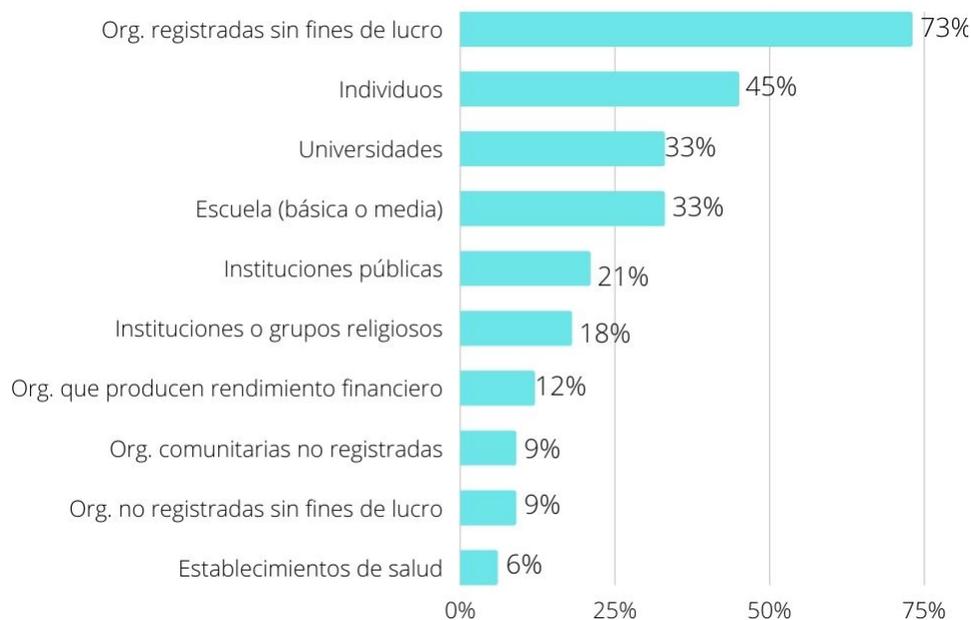


Figura 8.12: Destinatarios de fundaciones que realizan donaciones. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

Se puede observar en la Figura 8.12 que las fundaciones que realizan donaciones prefieren realizar aportes a organizaciones registradas sin fines de lucro, categoría en la que entra la Corporación.

Tabla 8.12: Métodos para la selección de organizaciones beneficiarias. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

Método para la selección de donatarios	% sobre el total
Se seleccionó a las organizaciones directamente	63 %
Se recibieron propuestas de las organizaciones sin habérselos solicitado previamente	41 %
Se hizo una convocatoria abierta para la presentación de propuestas	33 %
Se le solicitó a un grupo de organizaciones presentar propuestas	26 %
Otro	11 %

En la Tabla 8.12 se muestran los métodos por los cuales las fundaciones llegaron a realizar donaciones a entidades externas. Se destaca que un alto porcentaje de donadores (41 %) realizó donaciones a organizaciones que presentaron propuestas de proyectos sin que estas hayan sido solicitadas, lo que abre un importante espacio de acción para CMS, al ser esta

una Corporación que no presentas altas tasas de recordación o reconocimiento.

Por último, en la Tabla 8.13 se pueden observar los criterios utilizados por fundaciones donadoras para la selección de proyectos a los cuales realizar aportes:

Tabla 8.13: Criterios para la selección de proyectos de organizaciones beneficiarias. Fuente: Elaboración propia en base a “Mapeo de Filantropía e Inversiones”, CEFIS UAI.

Criterio para la selección de proyectos de organizaciones beneficiarias	% donadores
Alineamiento entre el proceso de nuestra fundación y el proyecto de la organización beneficiaria	87 %
Resultados sociales logrados reportados de proyectos anteriores	33 %
Relación entre costo del proyecto y eficiencia social del proyecto	33 %
Reputación de la organización o de su líder	28 %
Relación o conocimiento anterior de la organización o su líder	24 %
Innovación social del proyecto u organización	22 %
Eficiencia administrativa de la organización	15 %

Se puede extraer de la Tabla 8.13 que el 87 % de las instituciones donadoras consideran el alineamiento entre sus objetivos y los de la institución que buscan apoyar.

También se destaca que un 33 % de las fundaciones donadoras estudian los resultados de los proyectos previamente realizados por las instituciones.

8.2.1.3. Personas naturales donadoras

Finalmente, sobre las personas naturales que realizan donaciones, se observa una leve preponderancia en la participación por parte de hombres, alcanzando el 54 % de los ciudadanos que realizan donaciones.

En cuanto a la edad de los donadores, estos se distribuyen de la siguiente forma:

Tabla 8.14: Distribución de donadores por rango etario. Fuente: Elaboración propia en base a “Barómetro de la filantropía en Chile 2020”, CEFIS UAI.

Rango Etario	Porcentaje sobre total donadores
35 a 54 años	41 %
18 a 34 años	25 %
>55 años	24 %

Al respecto de los montos de las donaciones realizadas por las personas naturales, estas presentan la siguiente distribución:

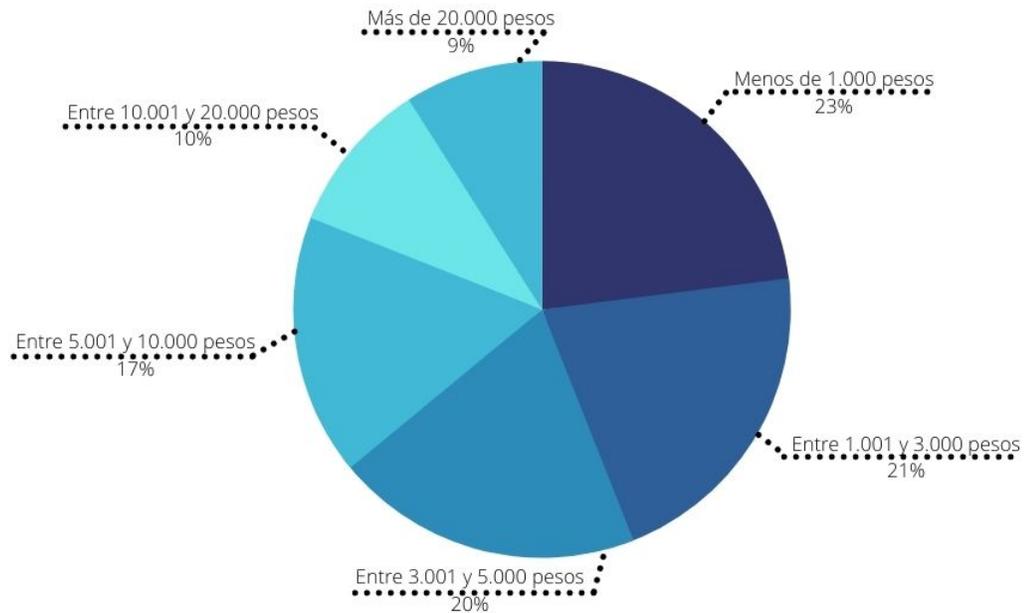


Figura 8.13: Montos de donaciones realizadas por personas naturales. Fuente: Elaboración propia en base a “Barómetro de la filantropía en Chile 2020”, CEFIS UAI.

A partir de la figura 8.13, se observa que el 64 % de los donadores de esta categoría realizan donaciones cuyo monto no supera los 5.000 pesos chilenos. Otra variable relevante a analizar en esta categoría corresponde al proceso mediante el cual se realizan las donaciones, observándose que el mayor porcentaje de aportes se realizan por medio de instancias reactivas y escaso nivel de involucramiento. En la figura presentada a continuación, se puede observar la distribución existente entre los distintos mecanismos utilizados por los ciudadanos para la realización de sus aportes monetarios:

Método de donación elegido por personas naturales



Figura 8.14: Método de donación elegido por personas naturales. Fuente: Elaboración propia en base a “Barómetro de la filantropía en Chile 2020”, CEFIS UAI.

Dentro de las categorías entregadas en la Figura 8.14, resulta relevante destacar que el 17% de las personas realiza donaciones mensuales a una organización social, ya sea por medio de descuentos automáticos en tarjetas de crédito o por medio de programas de donaciones. Haciendo un análisis más profundo a este 17% de personas, se determina que el 55% de ellos realiza aportes solo a una institución.

8.2.2. Estudio a emprendedores

8.2.2.1. Usuarios CMS

Con el objetivo de conocer la valoración de la labor desarrollada por la Corporación, se desarrolló una encuesta distribuida por internet a bases de datos de usuarios de proyectos de la Corporación, alcanzándose 360 respuestas, cuyo resultado es presentado a continuación:

Al consultar a los usuarios su nivel de satisfacción en base a los proyectos de la Corporación en los que habían participado, en una escala likert de 1 a 5, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Satisfacción usuarios con proyectos CMS

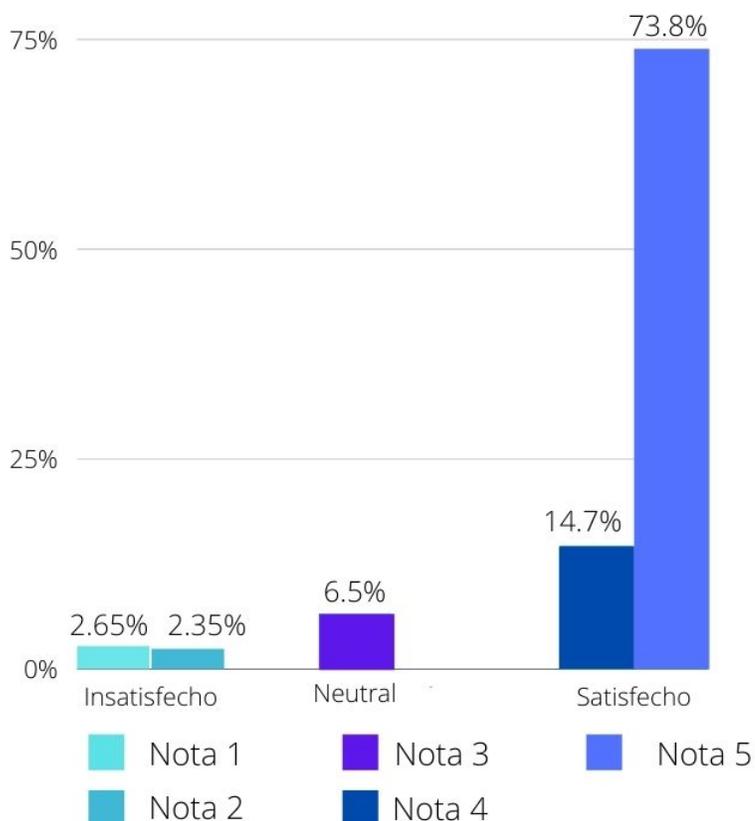


Figura 8.15: Satisfacción usuarios CMS frente a los servicios ofrecidos por la Corporación. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta online.

Se observa que el 5 % de los usuarios se mostró disconforme con el servicio que recibió por parte de la Corporación, evaluándolo con nota 1 y 2, lo que es clasificado como insatisfecho. Un 6.5 % de las respuestas correspondió a la nota 3, lo que es clasificado como neutral. Finalmente, un 88.5 % de los usuarios evaluó el servicio recibido con nota 4 o 5, lo cual es clasificado como satisfecho.

Con el objetivo de conocer sobre los objetivos que presentan los usuarios de la Corporación, frente a la pregunta ¿Cuáles son sus metas respecto a su negocio para los próximos 2 años? considerando que cada persona podía seleccionar más de una alternativa, se obtuvieron las siguientes respuestas:

Tabla 8.15: Respuesta usuarios CMS frente a pregunta sobre metas a dos años. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta online.

Respuesta	Porcentaje de respuestas
Mantener mi calidad de vida	3.9 %
Mejorar mi calidad de vida	49.4 %
Formalizar mi emprendimiento	41.7 %
Hacer crecer mi emprendimiento	68.3 %
Generar empleo	40.6 %
Concretar mi idea de negocio	25.3 %
Aumentar mis ventas	52.2 %
Introducir nuevos productos/servicios al mercado	38.9 %
Otro	0.6 %

Se observa que más del 50 % de los encuestados tiene por objetivo hacer crecer su negocio e introducir nuevos productos o servicios al mercado, lo que se encuentra directamente relacionado con las temáticas de digitalización e innovación.

También se destaca que más del 40 % de los encuestados están interesados en formalizar su negocio y tienen como meta ser una fuente generadora de empleos.

Dentro de la categoría otro se recibieron respuestas como: deseos de reinventar el negocio, automatizar procesos y contar con presencia física.

Como se observa en la Figura 8.16, frente a la pregunta ¿Usted participaría de otro curso impartido por CMS? el 85 % señala que sí, mientras que el 15 % restante se distribuye casi de forma equitativa entre no y tal vez.

¿Usted participaría de otro curso impartido por CMS?

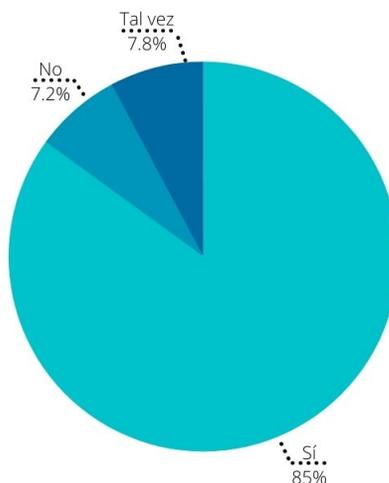


Figura 8.16: Respuesta usuarios CMS a pregunta ¿Usted participaría de otro curso impartido por CMS?. Fuente: Elaboración propia en base a encuesta online.

Finalmente, se preguntó a los encuestados por participar en proyectos de diferentes temáticas, los resultados se exponen en la siguiente tabla:

Tabla 8.16: Disposición usuarios CMS a participar en cursos según temática.
Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de elaboración propia.

Temática	Definitivamente participaría	No esto seguro si participaría	Definitivamente no participaría
Formalizar mi emprendimiento	66.7 %	19.7 %	6.1 %
Aspectos legales del emprendimiento	73.1 %	16.9 %	2.5 %
Aspectos relacionados con el pago de impuestos	73.6 %	15.8 %	3.0 %
Uso de herramientas tecnológicas para mi emprendimiento	85.2 %	6.6 %	0.5 %
Beneficios estatales de apoyo al emprendimiento	86.9 %	5.0 %	0.5 %
Ventas por internet	80.0 %	11.1 %	1.4 %
Fondos concursables	85.2 %	6.4 %	0.8 %
Contabilidad	80.8 %	8.9 %	2.7 %
Modelo de Negocios	76.9 %	13.9 %	1.6 %
Publicidad a través de internet	82.2 %	8.6 %	1.6 %

De la Tabla 8.16 se puede extraer que todas las temáticas que son abordadas por los programas de la Corporación continúan teniendo altos porcentajes de aceptación. En específico, se observa que las temáticas: Uso de herramientas tecnológicas para mi emprendimiento, Fondos concursables, Ventas por internet, Contabilidad y Publicidad a través de internet presentan más de un 80 % de usuarios que participarían definitivamente.

8.2.2.2. Emprendedores no usuarios CMS

Con el objetivo de conocer la percepción de emprendedores frente a los distintos programas de capacitación y apoyo existentes dentro del ecosistema, se desarrollaron 10 entrevistas a emprendedores que no se encuentran ligados de forma directa a CMS y que se encuentran dentro del segmento objetivo de beneficiarios que la Corporación busca potenciar, correspondiendo este a personas que se encuentren que condiciones de vulnerabilidad social.

A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas en dichas entrevistas:

- Los entrevistados muestran interés en participar en capacitaciones y clases para mejorar sus emprendimientos, pero recalcan la importancia de las asesorías o espacios dentro de los programas en los que se puedan realizar preguntas específicas a los negocios de cada uno.

- Señalan que prefieren instancias sincrónicas o presenciales, pero destacan la importancia de desarrollarlas en las tardes, fuera del horario laboral (después de las 18:00 hrs) ya que no pueden abandonar sus responsabilidades durante el día.
- Es recurrente el deseo de participar en programas en los que los profesionales a cargo sean cercanos.
- Se observa que los entrevistados valoran mucho el desarrollo de redes de contacto entre los emprendedores, significando esta una importante fuente de apoyo.
- Dentro de las temáticas a abordar dentro de los cursos, se menciona: Digitalización, Fondos concursables, Publicidad a través de internet y Contabilidad.

8.3. Conclusiones Investigación de Mercado

Con el objetivo de facilitar la comprensión y sintetizar información, en la presente sección se entrega un breve resumen de los principales insights y conclusiones obtenidas gracias al desarrollo de la investigación de mercado recién expuesta:

- Se observa que múltiples OSFL, ya sea dentro del ecosistema de la Corporación o fuera de él, ofrecen servicios pagados, diseñando alternativas que resulten atractivas para la contratación de empresas u organizaciones, o directamente ofreciendo alternativas económicas a los beneficiarios finales.
- A nivel nacional, las OSFL presentan alianzas permanentes con empresas de múltiples rubros, las cuales no se encuentran necesariamente ligadas al espacio de acción de las instituciones sin fines de lucro, realizando aportes monetarios permanentes de libre disposición o para el desarrollo de proyectos o iniciativas específicas.
- El ecosistema en el cual se desempeña CMS presenta una alta interacción y trabajo colaborativo entre OSFL, estableciéndose fuertes redes de apoyo y colaboración.
- Organizaciones sin fines de lucro realizan un fuerte trabajo en la digitalización, distribución y difusión de resultados de sus proyectos y reportes de resultados de estudios relevantes para la sociedad, permitiéndoles tener alta presencia y ser altamente recordados.
- Se observa que con el transcurso de los años han aumentado los ingresos que reciben las OSFL a través de donaciones.
- Las cifras muestran que la mayoría de las empresas donadoras se encuentran localizadas en las regiones Metropolitana o Valparaíso, implicando un buen escenario para la Corporación, ya que estas suelen optar por aportar a instituciones que operan en territorios en los cuales se desempeñan.
- Los alcances que produce la actividad de la Corporación se encuentran dentro de las iniciativas que reciben una mayor cantidad de donaciones.
- La visibilidad que obtendrán producto de sus aportes es una variable muy relevante para las entidades donadoras.

- Los resultados e impacto social que producen las OSFL son elementos revisados por las entidades donadoras al momento de elegir una organización a la cual realizar aportes.
- Existe un nicho relevante de OSFL que realizan donaciones a otras organizaciones sin fines de lucro, ya sea porque operan únicamente bajo la modalidad de realizar donaciones, o porque cuentan con una modalidad mixta, realizando aportes y desarrollando proyectos.
- Al revisar las donaciones realizadas por personas naturales, se observa que el 64% no dona montos superiores a los \$5.000. De forma anexa, se observa que los donantes prefieren optar por interacciones que impliquen un bajo nivel de involucramiento.
- Al analizar a los usuarios de la Corporación, se observa que el 88,5% está conforme con los servicios que han recibido.
- Las principales aspiraciones de los usuarios de la Corporación corresponden a: 1. Hacer crecer sus negocios 2. Formalizar sus emprendimientos y ser una fuente de empleo.
- Posibles beneficiarios de la Corporación que no han accedido a sus servicios, declaran tener interés en acceder a asesorías o cursos en los cuales puedan resolver preguntas o problemáticas prácticas y reales, además de mostrar interés en ser parte de una red de apoyo, que considere a sus pares y a profesionales. Dentro de las temáticas de cursos en las cuales les gustaría participar se encuentra: Digitalización, Fondos concursables, Publicidad a través de internet y Contabilidad.

Capítulo 9

Propuesta de Valor

Teniendo presente los capítulos previamente abordados por esta memoria, considerando tanto el análisis desarrollado, como la investigación de mercado y los insights que estos conllevaron, a continuación, se desarrolla la propuesta de valor de Construyendo Mis Sueños frente a sus clientes y beneficiarios.

Frente a los clientes, Construyendo Mis Sueños se presenta como una alternativa confiable y transparente en la cual aportar y colaborar, contando con un alto compromiso por la excelencia en desarrollo de iniciativas que buscan generar un real impacto económico y social, aportando tanto en el desarrollo de las empresas de menor tamaño que participan de los programas, como en las personas que las componen, logrando impactar en un sector altamente poblado y vulnerable dentro de la economía chilena, el cual adquiere mayor presencia dentro de la discusión nacional con el paso del tiempo, implicando que posibles trabajos conjuntos implican un alto nivel de exposición.

CMS se caracteriza por contar con un equipo multidisciplinario con más de 19 años de experiencia, con capacidad para desarrollar proyectos en torno al emprendimiento y la MIPYME, con focalización en torno a las necesidades específicas del segmento de usuarios a abordar, abarcando temáticas atingentes y relevantes, por medio de metodologías que se acomoden a la realidad enfrentada por cada segmento. El contar con una alianza de trabajo con la Universidad de Chile brinda respaldo y validación al trabajo realizado frente a clientes que no se encuentren familiarizados con la Corporación.

De forma anexa, CMS se constituye como una institución que busca ser un puente entre estudiantes, el ecosistema emprendedor y el ambiente laboral, mostrando un compromiso por aportar en la formación de profesionales que tengan una conexión con la realidad y que se desempeñen en favor de la construcción de una mejor sociedad.

Frente a los beneficiarios, CMS cuenta con un equipo de trabajo que tiene habilidades duras y blandas para implementar iniciativas desde una perspectiva cercana y amigable con los usuarios, comprometida con escuchar su voz y construir en base al feedback recibido, abriendo espacios en los que los usuarios se sientan cómodos para realizar preguntas e interactuar, buscando ser un verdadero aporte a la realidad enfrentada por cada uno de los beneficiarios. CMS implementa programas que abordan los negocios de sus beneficiarios desde múltiples perspectivas, como lo son la gestión estratégica, recursos humanos, finanzas, marketing, ventas y procesos entre otras, siempre estando a la vanguardia de la tecnología y avances que se produzcan.

Capítulo 10

Estrategia Comercial

10.1. Marketing Estratégico (STP)

El objetivo perseguido por el marketing estratégico es detectar oportunidades que permitan a la Corporación satisfacer las necesidades específicas de los usuarios y clientes, buscando hacerlo de forma más óptima y eficiente que el resto de entidades que prestan servicios similares.

A continuación, se presenta el desarrollo en torno al modelo STP, entendiendo este como el marketing que se enfoca en el mediano y largo plazo.

Los siguientes apartados describen las variables Segmentación, Focalización y Posicionamiento, considerando la diferencia entre los clientes y beneficiarios de CMS.

10.1.1. Segmentación

10.1.1.1. Usuarios

Para la realización de la segmentación de los beneficiarios, en primera instancia se realiza un análisis en base a los siguientes criterios: geográficos, demográficos y conductuales.

- **Geográficas:** A pesar de que, a raíz de la pandemia, los proyectos de la Corporación tuvieron que adaptarse a versiones online, lo cual permite tener un mayor alcance territorial, actualmente la Corporación centra su actividad a la Región Metropolitana y de Valparaíso, esto ya que, al encontrarse ubicada la oficina central en Santiago, el control de los proyectos es posible de forma directa en dichas dos regiones dada la cercanía al equipo central. Esto hace evidente la importancia de segmentar en base a la ubicación geográfica de los usuarios.

De forma anexa, en base al objetivo de la Corporación por atender a una mayor cantidad de beneficiarios que enfrenten condiciones de vulnerabilidad social, a continuación la Figura 10.1 presenta la distribución de la población en situación de pobreza por región:

POBLACIÓN SEGÚN SITUACIÓN DE POBREZA POR REGIÓN (2020)

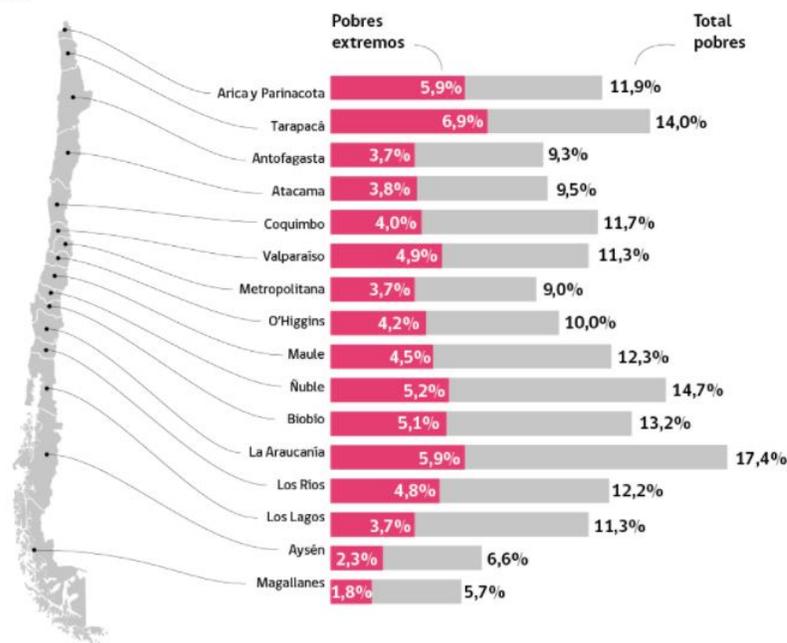


Figura 10.1: Población según situación de pobreza por región. Fuente: Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Encuesta Casen y Encuesta Casen en pandemia 2020.

A partir de la figura 10.1 se puede concluir que las regiones Metropolitana y Valparaíso efectivamente corresponden a sectores en los que existen altos índices de pobreza, siendo por tanto, sectores de interés para CMS.

- **Demográficas:** Como se revisó con anterioridad en la caracterización del microemprendimiento en Chile, los usuarios de CMS se encuentran distribuidos en todos los grupos etarios, por lo cual, esta no será una variable limitante en la segmentación, salvo el requerimiento de cumplir con la mayoría de edad según lo establecido por ley, es decir a partir de los 18 años, dado que esta es la edad en la cual el trabajo está permitido sin requisitos o condiciones especiales establecidas por la ley chilena.

El género de los usuarios no será una variable a limitar, pero es importante considerar que el sexo femenino, dado el contexto que se vive en Chile, enfrenta vulnerabilidad de género, siendo esta una forma de vulnerabilidad social que conlleva desventajas en cuanto a oportunidades sociales y por tanto se configura como un grupo de atención para la Corporación.

La variable ingresos, representa un elemento a considerar, en vista de la decisión estratégica de la Corporación de centrar esfuerzos en el desarrollo de proyectos para sectores vulnerables.

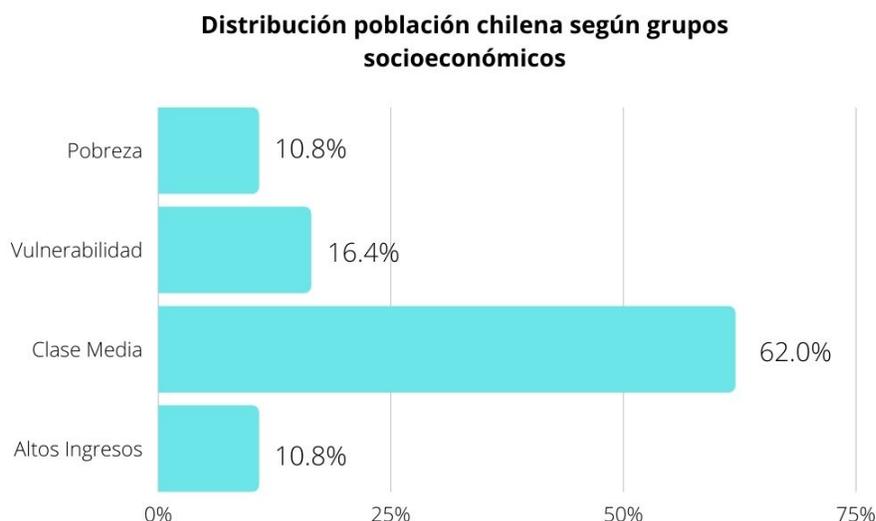


Figura 10.2: Distribución población chilena según grupos socioeconómicos.
Fuente: Elaboración propia en base a Casen 2020.

La figura 10.2 muestra la distribución de personas por grupos socioeconómicos según la encuesta Casen del año 2020[38]. A partir de esto, se puede considerar que las personas que se encuentren dentro de los grupos socioeconómicos de Pobreza, Vulnerabilidad y Clase Media, es decir el 89.2 % de la población chilena, son segmentos de interés para la Corporación.

- **Conductual:** La etapa del negocio en la que se encuentren los beneficiarios representa un importante input por considerar al momento de realizar el diseño de un programa, es por esto que se considerará la variable “situación de uso” de los usuarios, la cual busca identificar el estado del emprendimiento de los potenciales beneficiarios:
 1. Usuarios que solo tienen una idea de negocio.
 2. Usuarios que se encuentren en las etapas iniciales de su negocio.
 3. Usuarios que ejerzan su actividad económica de manera informal.
 4. Usuarios con empresas en operación, con necesidad de mejorar, expandir o solucionar una problemática específica de sus negocios.
 5. Empresas establecidas con potencial de crecimiento.

10.1.1.2. Clientes

Recordando que se consideró como clientes a aquellas instituciones o personas que pagarán por el desarrollo de la propuesta de valor de la Corporación o que están dispuestas a financiar su actividad, se consideró la existencia de los siguientes segmentos:

- Empresas

- Fundaciones
- Personas naturales
- Instituciones públicas

El caso de las Instituciones públicas no fue estudiado en profundidad en esta sección, ya que es una fuente de financiamiento ampliamente utilizada y conocida por la Corporación por medio del desarrollo de proyectos de SENCE, CORFO Y SERCOTEC.

Las empresas pueden ser segmentadas en base a su nivel de ventas o por la cantidad de empleados que tienen.

Tabla 10.1: Estratificación empresas en Chile según su tamaño. Fuente: Elaboración propia en base a Ley N° 20.416.

Tamaño empresa	Clasificación por ventas	Clasificación por empleo
Micro	0 - 2.400 UF	0 - 9
Pequeña	2.400,01 UF - 100.000 UF	10-25
Mediana	25.000.01 UF - 100.000 UF	25 - 200
Grande	100.000,01 UF y más	200 y más

La región, o en algunos casos, la comuna en la cual se encuentran ubicadas las empresas, son un elemento para considerar, ya que la documentación estudiada con anterioridad muestra que para algunas entidades resulta relevante el impactar en su entorno más cercano, por lo que al momento de realizar el diseño de un proyecto resulta importante considerar esta componente al elegir el grupo de beneficiarios que se elegirá o al contactar empresas para buscar financiamiento.

No se considera relevante realizar otra segmentación en base al rubro en el cual se desempeñan las empresas, ya que, nuevamente en base al trabajo presentado con anterioridad, esto no rige directamente el ámbito en el cual las empresas decidan aportar.

Las Fundaciones que realizan donaciones pueden ser segmentados como: familiares, empresariales e independientes, siendo esta clasificación referente a la forma en la que fueron constituidas.

Nuevamente resulta relevante realizar una segmentación en base a la ubicación geográfica de las fundaciones donadoras.

Finalmente, en la categoría de personas naturales, en base al estudio de la demanda presentado en una sección anterior, resulta significativo segmentar en base al grupo etario, considerando la existencia de 3 grupos: de 18 a 34 años, entre 35 a 45 años y mayores a 55 años, obviando al segmento de personas bajo los 18 años, por considerar que estos no cuentan con poder adquisitivo.

Dentro de esta categoría también resulta relevante considerar la región de residencia dentro del país.

10.1.2. Targeting (Focalización)

En base a la segmentación presentada, se realizó la selección de los segmentos objetivos, teniendo como fin el lograr el cumplimiento de los objetivos perseguidos por la Corporación.

El trabajo de la Corporación se encontrará dirigido a todos los emprendedores y MIPY-MES de las regiones Metropolitana y de Valparaíso, ya que se podrá ejercer un mayor control de los proyectos a realizar dada la cercanía a la oficina central de la Corporación, esto no significará una restricción inamovible, ya que, cuando la naturaleza de los proyectos lo permita, como por ejemplo al tratarse de iniciativas que se desarrollen de forma remota, se podrá ampliar la ubicación geográfica de los usuarios, buscando captar personas de otras regiones que requieran de los servicios ofrecidos.

Los usuarios no serán segmentados en base a la fase en la cual se encuentre su emprendimiento, pero se considera relevante para el diseño de programas considerar la etapa en la que se encuentre el negocio del grupo a beneficiarios a trabajar, ya que se requerirá el trabajo de distintos objetivos y herramientas.

La variable género no será un aspecto para limitar la atención de usuarios, pero si considerará que el sexo femenino enfrenta condiciones de vulnerabilidad social, lo que pondrá a las mujeres como un segmento al cual brindar programas de forma especializada.

En el caso de los clientes, se buscará atraer y ofrecer la propuesta de valor de CMS a empresas, fundaciones y a personas naturales.

En base a los resultados de la investigación de mercado, en el caso de empresas, se buscará centrar el trabajo de marketing en aquellas entidades que tengan presencia en la Región Metropolitana y de Valparaíso, esto ya que, al encontrarse el segmento de usuarios objetivo en dichas regiones, beneficiará a que las empresas se encuentren más interesadas en aportar en el desarrollo y crecimiento del ecosistema que los rodea. En específico, se buscará abordar principalmente a empresas de gran tamaño, al ser estas las que actualmente aportan a organizaciones en mayor cantidad. Se buscará contar con una gran apertura con respecto al rubro en el cual se desempeñen las empresas, ya que, tal como se vió en la sección anterior, esta no es una limitante al momento en que las entidades donadoras realicen aportes. La selección de la zona geográfica de la Región Metropolitana también se ve apoyado por el hecho de que el 68 % de las empresas que en la actualidad aportan, se encuentran localizadas en dicha región.

El segmento objetivo de las fundaciones corresponderá a aquellas instituciones, de tipo familiar o Corporativo, se desempeñan bajo un sistema de operación mixto (operación de programas propios y donación de fondos a terceros) y aquellas que operan únicamente a través de la entrega de donaciones a terceros, correspondiendo estas al 42 % de las fundaciones. El foco se encontrará en aquellas instituciones ubicadas en la región Metropolitana y de Valparaíso, lo que se condice con la alta densidad de fundaciones en dichas regiones, acumulando el 61 % y 30 % respectivamente.

Las personas naturales podrán realizar aportes monetarios a CMS bajo el concepto de socios, pero también podrán pagar por el acceso a un nuevo servicio de asesoría y capacitación que se propone sea ofrecido por la Corporación.

En el caso de las personas naturales que se buscará realicen donaciones a la Corporación, el

trabajo se focalizará en hombres y mujeres que se encuentren entre los 18 y 45 años, poniendo énfasis en aquellas personas universitarias que durante su desarrollo laboral o durante sus estudios hayan tenido relación con la Corporación, esto ya que han generado un vínculo que podría facilitar su disposición a realizar aportes. También resulta relevante considerar a emprendimientos que hayan pasado por la Corporación, ya que, estos al considerar que CMS fue un aporte en su desarrollo, pueden verse interesados en retribuir el apoyo y colaborar en el crecimiento de nuevos emprendedores.

10.1.3. Posicionamiento

Para lograr la consecución de los objetivos de la Corporación y alcanzar el financiamiento a través de entidades no gubernamentales, es vital que CMS desarrolle una imagen de marca que permita posicionar a CMS en la mente de empresas, personas y fundaciones, como una Corporación que desarrolla iniciativas de la más alta calidad, las cuales efectivamente impactan en el ecosistema del emprendimiento, transformándola en una “voz autorizada” en la temática MIPYME y emprendimiento.

A continuación, se presentan elementos que resultan cruciales para alcanzar el posicionamiento deseado:

- Visibilización del trabajo realizado por la Corporación, considerando desarrollo de programas y el estudio a la realidad de la MIPYME en Chile.
- Alta interacción del equipo de CMS con otros actores del ecosistema, buscando generar redes y un espacio activo de colaboración para el desarrollo de iniciativas.
- Determinación de una postura clara y definida sobre las necesidades del sector del emprendimiento y de la pequeña y mediana empresa, junto con propuestas de solución a las problemáticas enfrentadas y análisis a las iniciativas tomadas por el gobierno de turno.
- Difusión activa de los resultados de análisis y estudios realizados en redes sociales, haciendo que el público sea un actor activo.
- Retención de las personas y entidades que realicen aportes por medio de su involucramiento en el desarrollo de programas, pero sin representar una carga de trabajo.
- Realizar alianzas con medios de comunicación que potencialmente puedan difundir proyectos o resultados de iniciativas de CMS.
- Adquirir presencia dentro del ambiente universitario de la Universidad de Chile, brindando claridad sobre las oportunidades de colaboración y el trabajo realizado.
- Mantener contacto con practicantes y ayudantes que pasen por la Corporación, buscando que estos sigan en conexión y puedan continuar aportando al desarrollo de CMS de distintas formas.
- Realizar un seguimiento a los avances de los emprendimientos que pasen por la Corporación, con el objetivo de ofrecer nuevos servicios en el futuro que efectivamente se ajusten a lo que necesitan.

- Realizar reportes mensuales o semestrales sobre las actividades realizadas por la Corporación a las bases de datos de beneficiarios, de tal forma que estos nos olviden su existencia y acudan a CMS en caso de necesitar capacitación u opten por recomendarla a otros emprendedores.

10.2. Marketing Mix

Como se presentó anteriormente, el público objetivo de la Corporación está compuesto por dos grupos principales, los usuarios o beneficiarios de los servicios ofrecidos por CMS y las personas o entidades que contribuyen con dinero para financiar la actividad de la Corporación. Teniendo presente esta distinción, se desarrollaron dos programas diferenciados de marketing que abordan a cada uno de estos grupos, con el objetivo de identificar y desarrollar elementos que busquen satisfacer de buena forma, los deseos y necesidades de ambos.

10.2.1. Producto

Entendiendo que el servicio ofrecido por la Corporación debe buscar satisfacer un problema que es percibido por los segmentos objetivos de mejor forma que las fuentes de solución sustitutiva, ofreciendo un servicio de calidad que potencie la credibilidad de la Corporación y aumente la percepción de valor en beneficiarios, trabajadores, clientes y donantes, a continuación, se describen los elementos distintivos de los servicios a ofrecer a clientes y usuarios.

Construyendo Mis Sueños desarrolla programas de apoyo directo a emprendedores, micro y pequeñas empresas, abarcando todas las perspectivas de los negocios y enfocando su desarrollo a mejorar las competencias y habilidades de emprendedores, como también a fortalecer los negocios, por medio de capacitación, asesoría, comercialización y vinculación. De forma anexa, la Corporación se desempeña en la Investigación y Desarrollo de Material Educativo para el emprendimiento, junto con potenciar el desarrollo del ecosistema del emprendimiento, por medio de la generación de vinculaciones y sinergias entre los actores involucrados, buscando potenciar el desarrollo económico local.

Frente a los usuarios el servicio se caracteriza por:

- Programas que se ajusten a las necesidades reales de los beneficiarios, existiendo una retroalimentación constante entre el equipo de CMS y los usuarios, permitiendo que sus percepciones y críticas sean escuchadas.
- Cercanía entre el equipo de trabajo y los usuarios, permitiendo brindar acompañamiento y asistencia por medio de una comunicación fluida que permita la rápida solución de problemáticas.
- Los programas a desarrollar siempre consideran una perspectiva de colaboración y apoyo entre los usuarios, permitiendo de esta forma el acceso a una red de contactos dentro del ecosistema de emprendimiento.
- Se propone ofrecer un servicio pago a los usuarios, el cual permitirá que estos tengan asesorías dirigidas y privadas por parte de un profesional, con periodicidad de dos veces al mes. De forma anexa, se realizarán jornadas mensuales en las que se abordarán temáticas relevantes al desarrollo de los emprendimientos en las cuales se incentivará la interacción entre pares. Estas jornadas serán desarrolladas por profesionales especializados, pero

contarán con el apoyo de estudiantes de carreras universitarias que se relacionen con las temáticas, significando, por tanto, un aporte tanto para los usuarios, como para los ayudantes, ya que estos podrán aplicar conocimientos adquiridos y aumentar su experiencia extracurricular.

Es importante considerar que el ofrecer un servicio pago, pero accesible, contribuye a la dignidad de los usuarios, ya que dejan de ser percibidos como receptores de una donación y les permite empoderarse sobre el servicio que están recibiendo, permitiendo que los usuarios se sientan más comprometidos con él y que también que exijan la calidad de servicio que merecen.

Frente a empresas y fundaciones, estas entidades podrán acceder a la realizar donaciones que no tengan un fin en específico, dejando ingresos a libre disposición de la Corporación, en estos casos, las entidades podrán acceder a un servicio de las siguientes características:

- Contribuir en el desarrollo de la MIPYME, sector altamente poblado y relevante dentro de la economía chilena que enfrenta condiciones de vulnerabilidad.
- Formar parte de una Corporación que efectivamente tiene un impacto positivo en el ecosistema del emprendimiento.
- Realizar aportes a una institución que trabaje con eficiencia en la gestión de recursos y opera con gran transparencia.
- Visibilización del aporte realizado por medio de todos los canales de comunicación con lo que cuenta la Corporación.
- Oportunidad de realizar programas dirigidos específicamente a grupos de usuarios en los cuales las instituciones se vean interesadas en impactar, tales como grupos de trabajadores o residentes de sectores en los que las instituciones se desempeñen, lo cual puede impactar su imagen y en las relaciones que estos tienen con los actores de su ecosistema.
- Reducir impuestos e impactar en una Corporación cuya temática cuenta con gran importancia y alcance dentro de la sociedad, sumado a la existencia de múltiples alternativas en el mundo del emprendimiento para exponer y comunicar los aportes realizados de forma atractiva frente al público.

Empresas y Fundaciones también tendrán la alternativa de realizar aportes que busquen financiar proyectos específicos que sean diseñados en forma conjunta por las entidades y la Corporación, definiéndose objetivos, dinámicas y segmentos objetivos específicos:

- Diseño de proyectos en base a un estudio y análisis del grupo a analizar, pudiendo enfocarse en las distintas etapas y dificultades que presentan los emprendedores.
- Desarrollo de proyectos vanguardistas, que se encuentren en línea con los avances teóricos, metodológicos y tecnológicos que presente el mercado.
- Equipo de trabajo conformado por profesionales de distintas disciplinas, altamente capacitados para el desarrollo de sus funciones y con gran compromiso con el desarrollo de iniciativas de excelencia.
- Visibilización como una institución con responsabilidad social.

Las personas naturales, tendrán la alternativa de acceder a un sistema de socios de la Corporación, lo cual les permitirá:

- Realizar apoyo social al aportar a una institución sin fines de lucro.
- Formar parte de una red de profesionales que apoya a una fundación que busca aportar a la vinculación de estudiantes y jóvenes profesionales con la realidad enfrentada por emprendedores y micro y pequeñas empresas.
- Retribuir el apoyo recibido por parte de la Corporación, ya sea por que obtuvieron servicios de CMS o por que participaron como practicantes, ayudantes o trabajadores.

Finalmente, las personas que opten por contratar un servicio pago por parte de la Corporación, podrán acceder a un servicio dirigido a sus necesidades específicas y siendo este brindado por expertos, pudiendo aportar en las temáticas que deseen revisar mensualmente, con el objetivo de crear un espacio que efectivamente sea un aporte.

10.2.2. Precio

Entendiendo por precio a la contraprestación que se paga a cambio del servicio ofrecido por la Corporación, al corresponder esta a una Corporación sin fines de lucro, nuevamente resulta relevante realizar una distinción entre los clientes y usuarios.

Los usuarios, a pesar de que, en su mayoría, no incurren en un gasto monetario por el pago del servicio, también incurren en el pago de un precio, el que puede ser clasificados como costos de tiempo y costos asociados a riesgos percibidos, tales como riesgos de uso, desgaste psicológico o riesgos sociales asociados. Es importante que el servicio que reciban los beneficiarios implique una instancia constructiva, que les permita aumentar su conocimiento y mejorar sus habilidades de la mano con corresponder a una instancia agradable y respetuosa. En el caso del servicio por pagar que potencialmente será ofrecido a los usuarios, se propone comenzar con un precio de lanzamiento que se encuentre en el rango de \$5.000 y %10.000, valor que debe ser testeado con posibles usuarios.

Empresas y Fundaciones que deseen aportar de forma libre a la Corporación, lo podrán realizar en los montos que estos consideren pertinentes. En el caso de que las aportaciones sean realizadas para la ejecución de un proyecto en específico, el monto a transferir a la Corporación dependerá del presupuesto que se diseñe en específico para cada iniciativa, el cual considerará un porcentaje mayor o igual al 10% por concepto de administración que quedará en manos de la Corporación para el pago de sueldos de los trabajadores de planta que se vean involucrados en el desarrollo de los proyectos.

Es relevante considerar la alternativa de desarrollo de proyectos que, a pesar de contar con un aporte por parte de una entidad externa, considerarán el pago de una entrada o inscripción por parte de los usuarios, estableciéndose descuentos dirigidos a grupos de personas pertenecientes a distintas alianzas formadas por la Corporación, como, por ejemplo, CDN a lo largo de Chile, Banco Estado Emprende, etc. El valor específico cobrado en estas instancias debe ser determinado en base a la propuesta de valor específica que implique la iniciativa y teniendo en consideración la capacidad adquisitiva que tenga el segmento objetivo de usuarios que se busque abordar.

Por último, en el caso de aportantes personas naturales, se buscará generar un sistema de membresía mensual por un valor sugerido de \$5.000 pesos chilenos, pero pudiendo ser modificado por cada uno de los socios.

10.2.3. Plaza

La distribución de los servicios de la Corporación se realiza de forma directa, al no existir un intermediario entre la Corporación y sus beneficiarios durante la entrega de los servicios. Dada la contingencia enfrentada a raíz de la pandemia y el cambio de paradigma que esto significó, los programas de la Corporación se podrán desarrollar tanto de forma virtual como presencial, entendiendo y estudiando las ventajas y desventajas que cada una de estas alternativas conlleva, junto con analizar a los usuarios de cada proyecto y su nivel de digitalización.

En el caso de los proyectos que se ejecuten de forma presencial, el desarrollo de estos se ejecutará en las locaciones que requiera y estipule cada iniciativa.

El diseño de algunos programas considera la designación específica de un grupo de beneficiarios, por lo que no resulta necesario realizar una búsqueda activa de usuarios. En caso de que se requiera hacer llamados para participar en las iniciativas a desarrollar, estos se realizarán por medio de las redes sociales de la Corporación y sus aliados, y por la difusión por medio de correo electrónico a las bases de datos de usuarios de la Corporación.

Es importante considerar que la difusión por medios digitales externos a la Corporación resulta muy relevante para lograr un mayor alcance de usuarios, por lo que esta alternativa deberá ser analizada en específico para cada proyecto, considerando los presupuestos disponibles y el beneficio que aportaría su utilización.

Por último, se considera relevante la realización de difusión de proyectos dentro de la Universidad de Chile, entendiendo que personas de los distintos estamentos de dicha institución podrían estar interesados en participar.

Para alcanzar el segmento objetivo de empresas y fundaciones, resultará relevante la estructuración de un cargo de “Representante Comercial” dentro de la Corporación, el que se encargará de establecer las relaciones con las partes encargadas de alianzas, proyectos o responsabilidad social de cada institución, facilitando la comunicación, brindando espacios para la búsqueda de empresas, agendamiento de reuniones y búsqueda de instancias en las se pueda generar “lobby”. Este cargo debe reconocer las características diferenciadoras de CMS y contar con documentación y un speech de interés para las posibles entidades financiadoras, en los cuales se dé cuenta del trabajo que realiza CMS, junto con las alternativas de colaboración que se pueden ofrecer.

Es importante que la Corporación incorpore dentro de su página web un segmento orientado directamente a empresas y fundaciones, mediante el cual se pueda reconocer con facilidad cuales son las opciones de trabajo conjunto que se ofrecen y se pueda establecer un canal de comunicación de forma expedita. Para el desarrollo del programa de socios de la Corporación, la captación de personas en primera instancia se desarrollará por medio del contacto vía correo electrónico y telefónica de una base de datos interna de la Corporación, en la que se manejan los contactos de practicantes y voluntarios con los que ha trabajado CMS a lo largo de su historia, sumado a los beneficiarios de la Corporación. De forma anexa, se buscará la difusión del programa dentro de programas de ex-alumnos de la Universidad de Chile, en específico de la Facultad de Ciencia Física y Matemáticas, al ser esta la institución en la cual

se creó CMS.

Es importante considerar el desarrollo de actividades en las que se invite a participar a los distintos actores que han interactuado con CMS (estudiantes, usuarios, colaboradores, donadores, aliados, etc.), con el objetivo de generar relaciones y compromiso por parte de estos, haciéndoles ver que son parte importante en el desarrollo de la Corporación y que pueden continuar aportando de distintas formas.

10.2.4. Promoción

La promoción es un elemento que alcanza mucha relevancia a la luz de los resultados de la investigación de mercados, los cuales señalan que existe escaso reconocimiento y recordación de la Corporación dentro de los actores del ecosistema.

Es importante que la promoción sea un canal de comunicación con los usuarios y clientes, que les permita saber sobre la disponibilidad de servicios, proyectos realizados, impactos obtenidos y resultados de estudios sobre el ecosistema que resulten relevantes para la sociedad, de forma que esta se pueda hacer consciente de la importancia del sector y de las necesidades y problemáticas que este enfrenta, lo cual permitirá que posibles organizaciones o personas financiadoras, pongan atención al trabajo de la Corporación. La comunicación de la Corporación “debería ser fundamentalmente un instrumento de sensibilización y educación, que debe por una parte promover la toma de conciencia de los problemas y sus soluciones y, por otro, aumentar la voluntad de participación de los ciudadanos en los procesos de cooperación, luchando por cambiar las estructuras vigentes”³.

Las actividades de promoción deben estar orientadas a usuarios y clientes. Es importante que la Corporación ponga énfasis en el desarrollo de una comunicación de masa, entendiendo por esta a la comunicación que busca informar y persuadir, dentro de una corta ventana temporal. El que la Corporación sea reconocida en la sociedad y que esta tenga conocimiento sobre los aportes a la sociedad que esta realiza, permite que empresas y fundaciones tengan conciencia de la existencia y obra de la Corporación, junto con incrementar el interés de dichas entidades para aportar en el desarrollo de la actividad de CMS.

En el caso de empresas y fundaciones, también es necesario realizar un exhaustivo trabajo de comunicación o venta personal de los servicios de CMS, ya que es necesario persuadir de forma directa, buscando generar un vínculo y buscando conocer las opiniones específicas de las entidades.

Como se observó en la investigación de mercado, una gran cantidad de fundaciones financia el desarrollo de proyectos de terceros, que llegaron a sus manos por medio de ofrecimientos espontáneos de proyectos, es decir que no se realizó la solicitud de presentación de propuestas, pero a pesar de eso se financió su desarrollo, por lo que es importante realizar un análisis a empresas y fundaciones que permita conocer cuáles son sus espacios de acción, intereses, localización de oficinas, tiendas y fábricas, historia y ecosistemas en los cuales se ven involucradas, esto con el objetivo de poder desarrollar propuestas de proyectos que resulten atractivas para los potenciales clientes.

La Corporación debe participar de forma activa de las múltiples actividades en las que se

³ RODRÍGUEZ, A., ROMERO, M., GARCÍA, A., BALLESTEROS, C., CASTILLO, J. y RUEDA, R. (2002), o.c., pp. 93-

permite la interacción con el ecosistema, como los son encuentros, charlas, ceremonias de proyectos y múltiples otras instancias, las que en su mayoría son lideradas por municipalidades, con el objetivo de que la Corporación se muestre presente y pueda generar vínculos con otros actores, ya que esto es un elemento clave para lograr el posicionamiento deseado. Es importante que el equipo de trabajo de la Corporación esté capacitado en comunicación interpersonal, técnicas de argumentación y tratamiento de objeciones, junto con tener presentes los objetivos y metas de la Corporación, además de conocer el objetivo detrás del desarrollo del lobby.

Es crucial que la Corporación aumente su presencia frente a estudiantes, en específico con aquellos que pertenecen a la Universidad de Chile, en donde existe mayor posibilidad para desarrollar vinculación. Actualmente, no existe gran conocimiento y presencia de la Corporación entre los estudiantes, esto a pesar de que CMS realiza cursos electivos. Se recomienda la comunicación directa con grupos organizados de la universidad que desarrollan proyectos y Centros de estudiantes, con el objetivo de ofrecer plazas de voluntariado, prácticas o memorias, que produzcan el involucramiento temprano de los estudiantes con la Corporación. Resulta relevante que la Corporación establezca contacto con docentes que cuenten con presencia o vitrinas de exposición en la sociedad, esto ya que permitirá el acceso a nuevas redes de contactos y la posibilidad de desarrollar trabajos colaborativos que tengan exposición en medios a los que tienen acceso entidades que potencialmente puedan aportar a la actividad de la Corporación.

Es importante que la Corporación establezca relación con los grupos de ex-alumnos de la universidad, como por ejemplo con la red de ex-alumnos de Ingeniería Civil Industrial de la Universidad de Chile, quienes se agrupan bajo la Corporación ICI, siendo esta una organización sin fines de lucro. En específico sobre dicha agrupación de profesionales, se destaca que cuentan con espacios para la difusión de emprendimientos, lo que se encuentra directamente relacionado con la actividad de la corporación, pudiendo entonces existir una predisposición a participar de la red de apoyo de la corporación. El tener presencia en las redes de ex-alumnos, exponiendo proyectos, invitando a la colaboración y solicitando apoyo de forma constante, permite que las personas generen cercanía con la iniciativa y se vean impulsados a realizar aportes económicos periódicos.

Finalmente, es importante que la Corporación establezca un robusto plan de comunicaciones en redes sociales como Instagram y LinkedIn. En específico se destaca la importancia de potenciar LinkedIn, al ser esta una red social orientada al uso empresarial, a los negocios y al empleo, es importante que exista alta presencia en ella, realizándose publicaciones de forma frecuente en las cuales se exponga el trabajo realizado y se realicen llamados a la acción por parte de profesionales, empresas y fundaciones. Es crucial que el perfil de la Corporación se mantenga actualizado y tenga asociado el perfil de todos sus trabajadores, de tal forma que estos puedan compartir las actualizaciones de la corporación y proyecten la imagen de una Corporación real, ágil y actualizada.

Capítulo 11

Estructuración modelo de financiamiento

A continuación, se presenta la estructuración del modelo de financiamiento sugerida en base a las etapas presentadas con anterioridad.

Se plantea que las fuentes de financiamiento puedan ser estructuradas bajo los siguientes pilares:

1. Financiamiento a través de Instituciones Públicas
2. OTEC
3. Servicios pago usuarios
4. Membresía Socios
5. Desarrollo de proyectos para empresas y fundaciones
6. Donaciones de empresas y fundaciones
7. Servicios co-pago usuarios y entidades

El primer pilar de financiamiento responde a la fuente tradicional con la cual opera la Corporación, entendiendo que los ingresos producidos por entidades públicas corresponden a una importante fuente de dinero para la realización de proyectos, junto con permitir el desarrollo de iniciativas de gran impacto que permiten interactuar de forma intensiva con el ecosistema emprendedor.

La recientemente constituida OTEC de la Corporación, a pesar de estar creada bajo un distinto RUT a CMS, cuando entre en funcionamiento, potencialmente podrá significar ingresos que puedan financiar la actividad de la oficina central de CMS.

El tercer pilar corresponde a el desarrollo de iniciativas que consideren el pago de un monto por parte de los usuarios finales.

Se plantea que el servicio ofrecido corresponda al desarrollo de asesorías específicas a cada uno de los usuarios, que consideran un diagnóstico inicial junto con la creación de un plan de trabajo que permita la consecución de objetivos creados en conjunto por el usuario y un

profesional a cargo, los cuales sean monitoreados semana a semana por ayudantes con conocimientos en las temáticas, pudiendo estos tratarse de estudiantes de la FCFM que actúen como voluntarios.

De forma complementaria, se plantea ofrecer clases grupales mensuales, en las cuales se aborden temáticas relevantes para los usuarios, buscando además potenciar la comunicación entre pares y la creación de una red de contactos entre los usuarios.

Es importante considerar que la creación de este pilar de financiamiento requiere un importante trabajo de captación de usuarios, junto con evaluar sus capacidades de pago.

El cuarto pilar propuesto corresponde a la creación de un sistema de socios de la Corporación

A pesar de que la implementación de un sistema de membresía de socios no requiere una gran inversión o sistema de gestión, es necesaria la implementación de una campaña de captación de socios y la ejecución de actividades de retención de ellos.

Para iniciar la campaña de captación, se considera importante desarrollar una base de datos histórica con los contactos de los estudiantes y profesionales que han pasado por la corporación, y los usuarios de los programas desarrollados por CMS en el pasado, siendo estos el segmento objetivo al que en primera instancia se apelará.

De forma posterior se sugiere el contacto y distribución de la campaña en agrupaciones de emprendedores y ex-alumnos de la universidad de Chile.

Finalmente, y de forma anexa a las consideraciones anteriores, resulta relevante que se realice una campaña socios que sea distribuida de forma intensiva por RRSS, entendiendo la relevancia de mostrar contenido que conecte y atraiga a posibles socios, ya sea mostrando contenido emotivo o que presente el impacto que realiza la Corporación en su entorno y usuarios, mostrándola como una entidad activa y vigente.

Resulta relevante la contratación de un servicio que permita el cobro recurrente de donaciones, de forma rápida y eficiente, a través de tarjetas de débito y crédito.

Como alternativa factible se identifica la plataforma Reveniu, la cual permite cobros puntuales, mensuales, trimestrales, semestrales y anuales.

Reveniu ofrece un servicio que no requiere costos de implementación ni procesos de integración, pero implica la contratación de planes, visualizándose como alternativas factibles los siguientes planes:

- Starter: Plan gratuito, con cobro del 3 % por cada transacción realizada (más el cobro del procesador de pago, Transbank). Este plan permite la recepción de los pagos de forma mensual, acepta todas las tarjetas bancarias de Chile y permite el acceso a paneles de control con seguimiento de ingresos, métricas y estadísticas, además de generar reportería mensual sobre los flujos, clientes y comisiones.
- Pro: Este plan considera un cobro mensual de \$40.000, más el 1.5 % por cada transacción. A todo lo incluido en el plan Starter se suma a la reducción del periodo de recepción del dinero a 1 o 2 días, contrato y gestión con Transbank sin costo, soporte online y por videollamada.

Se plantea la importancia de desarrollar acciones para alcanzar un mínimo de 100 socios dentro del periodo de un año, estableciendo montos sugeridos de \$5.000 y \$10.000, pero admitiendo la selección de cualquier monto.

De forma anexa, es importante desarrollar comunicación con los socios adquiridos, haciendo

que esta los haga partícipe y genere compromiso para que continúen aportando, pero que a la vez no los agobie de información, significando una molestia. Se propone realizar boletines informativos periódicos, en los que de forma breve se presente la actividad de la Corporación, con el objetivo de transparentar la utilización de los fondos donados recibidos y generar conexión y retención de los socios. También se propone realizar la invitación a eventos de lanzamiento o cierre de proyectos, sean estos presenciales u online, buscando que los donadores se sientan parte de un proyecto que afecta directamente en la vida de las personas.

En el caso del desarrollo de las fuentes de financiamiento 5 y 6, correspondiendo estas a desarrollo de proyectos para empresas y fundaciones, y donaciones de empresas y fundaciones, se destaca la importancia de la presencia de marca de la Corporación y la exposición que esta tenga dentro de la sociedad y el ecosistema emprendedor.

Para esto es necesario que la Corporación sea un “voz autorizada” dentro de ecosistema MIPYME, para lo cual es necesaria la difusión de los diversos estudios y análisis al ecosistema que se han realizado, junto con potenciar la línea investigativa de la Corporación, permitiendo que el equipo de CMS, asesorado por profesionales pertinentes, pueda realizar críticas a políticas implementadas y se encuentre preparado para realizar propuestas o acciones para mejorar las condiciones de emprendedores y MIPYMES.

Se destaca la importancia de que la Corporación cuente con un trabajador que dentro de sus funciones tenga la realización de:

- Seguimiento continuo a empresas y fundaciones, observando su interacción con la sociedad, permitiendo que la Corporación se encuentre preparada para presentar propuestas de proyectos y colaboración a las entidades.
- Mapeo de ofertas, licitaciones y concursos de proyectos acordes a la Corporación. Considerando fuentes privadas y públicas.
- Mapeo de iniciativas y proyectos desarrollados por entidades similares a CMS, con el objetivo de evitar duplicidad de fechas o temáticas por abordar.

Finalmente, se plantea la posibilidad de desarrollar programas que requieran el co-pago por parte de los usuarios, requiriendo que la iniciativa sea financiada parcialmente por alguna entidad externa. Se destaca la importancia de realizar un intensivo trabajo de difusión, que considere un presupuesto de publicidad que permita alcanzar las cifras de audiencia que permitan el correcto funcionamiento del proyecto.

En este tipo de proyectos resulta relevante la realización de alianzas con otras entidades que estén interesadas en realizar la compra de un grupo de cupos dentro del programa para entregar a sus usuarios o clientes, entendiendo que este tipo de alianzas considera la entrega de beneficios extra o descuentos por parte de la Corporación, lo cual a su vez permitirá aumentar las ventas, aumentar el alcance del proyecto y generar redes con entidades externas.

Es importante destacar que todos los pilares de financiamiento presentados requieren de un trabajo intensivo en la publicidad y relacionamiento de la Corporación con su entorno, posicionándola como un referente en el ecosistema emprendedor del país, permitiendo que un mayor número de posibles beneficiarios conozcan a CMS y se interesen en su propuestas de valor, lo que a su vez implicará el interés por parte de organizaciones en financiar la actividad de Corporación, al ver en ella una OSFL que genera un real impacto y a su vez les permite

tener una vitrina que permita a la sociedad ver su aporte.

A pesar de que la estructura de financiamiento propuesta si considera ingresos a través de Instituciones Públicas, existe una diversificación de fuentes, lo cual permite que disminuya la dependencia a una institución específica y permite tener una mayor apertura de posibilidades para el desarrollo de nuevos proyectos, con temáticas y usuarios distintos a los que tradicionalmente se han abordado, pudiendo innovar en las metodologías, formas de desarrollo y segmento de usuarios atendidos.

Capítulo 12

Conclusiones

El desarrollo del presente trabajo de memoria considera el estudio de la realidad interna de la Corporación Construyendo Mis Sueños, entendiendo sus fortalezas y capacidades, junto con el estudio de la perspectiva externa, permitiendo comprender el comportamiento del mercado y de los actores que se encuentran insertos en el ecosistema del emprendimiento y MIPYME. Dichos elementos permitieron la construcción e identificación de una propuesta de valor, la que, por medio de una estrategia comercial, permita llegar a los segmentos de clientes objetivos, para que de esta forma se pueda observar una diversificación de las fuentes de ingresos en el futuro, lo cual conlleve a una mayor estabilidad financiera.

Como resultado del trabajo realizado, se observa la importancia de que la Corporación realice una búsqueda activa de entidades financiadoras, que esté acompañada del desarrollo de una rica actividad comunicativa con todos los actores involucrados en el ecosistema, ya que la exposición de la actividad desarrollada, la difusión de impactos obtenidos y la visibilización de la importancia y urgencia del desarrollo del sector MIPYME, representan elementos clave para incentivar el desarrollo de alianzas con empresas y podrá potenciar y promover la realización de donaciones a la Corporación, por medio de la comprensión de la importancia de la labor realizada y el alto impacto que produce en la calidad de vida de cada uno de los beneficiarios, sumado al fuerte efecto que tienen emprendimiento y micro y pequeñas empresas en la economía chilena.

Otra conclusión relevante corresponde a la importancia de generar vinculación con estudiantes y profesionales que se hayan desarrollado en la Corporación, ya que permite el acceso a una amplia red de contactos que pueden facilitar la interacción con empresas y fundaciones externas, junto con representar una posible fuente de apoyo, ya sea este financiero o práctico por medio del apoyo en el desarrollo de actividades. La Corporación se caracteriza por ser un promotor de la interacción de estudiantes con el ecosistema del emprendimiento, por medio del desarrollo de iniciativas que los insertan en el mundo laboral de forma real y amigable, por medio de la incorporación a un equipo de trabajo muy cohesionado, que se encuentra muy comprometido con la misión de la Corporación, situación que permite que se genere sentimiento de pertenencia muy fuerte en todas las personas que transitan por la Corporación. A pesar de la fuerte identidad que existe en CMS, se observa que no existen procesos de tratamiento de relaciones o documentación y registros claros de los vínculos generados, quedando estos de forma informal en manos de algunos trabajadores, lo cual dificulta la construcción de relaciones en el tiempo y el aprovechamiento de la red de contactos.

La incorporación de fuentes de financiamiento que consideren el pago por parte de los usuarios implica que estos se vean dotados de mayor poder y permiten que la propuesta de valor de la Corporación se vea puesta a prueba y adquiera un mayor reconocimiento de su calidad. El proceso de transformación requerido para que la Corporación adopte este nuevo modelo de financiamiento requiere que CMS se empodere de su propuesta de valor y sea capaz de transmitirla con claridad a sus potenciales beneficiarios, transformando la compra del servicio en una alternativa favorable para los usuarios.

Se destaca la importancia de que la Corporación desarrolle procesos para la realización de sus actividades, los cuales incorporen la experiencia y buenas prácticas que sean determinadas por los mismos trabajadores, permitiendo que exista documentación escrita sobre cómo realizar actividades estándar y recomendaciones en la ejecución de procesos que permitan la liberación de tiempo en los trabajadores para que estos puedan invertirlo en actividades que brinden mayor valor.

La aplicación de la estrategia comercial propuesta en el presente trabajo se encuentra plenamente alineada con los objetivos que tienen trabajadores y altos cargos de la Corporación, por lo que se espera que exista un alto nivel de aceptación que motive su implementación, para lo cual resulta de vital importancia la determinación de encargados y la creación de espacios que permitan su desarrollo.

Se concluye que Corporación Construyendo Mis Sueños cuenta con un gran potencial de crecimiento, esto teniendo en consideración las necesidades que presenta el mercado y las oportunidades de mejora interna que permitirán el desarrollo de una mayor cantidad de iniciativas. Desde la perspectiva financiera, resulta vital que la Corporación tome un rol activo en la búsqueda de oportunidades de financiamiento, buscando ofrecer la propuesta de valor a actores de la sociedad, observándose que estos efectivamente se ven interesados en los servicios y el rol cumplido por CMS.

Finalmente, al realizar una revisión de los objetivos planteados al inicio del presente trabajo, se observa el cumplimiento de cada uno de ellos, obteniéndose los siguientes resultados:

- Análisis interno y externo de CMS, el cual permite la construcción de un completo análisis FODA que sugiere aspectos a potenciar y aspectos en los cuales tomar acción.
- Investigación de mercados que brinda una clara mirada de la realidad enfrentada, identificando rasgos positivos y emulables en la competencia, reconociendo características y necesidades de usuarios, y construyendo el escenario de interacción entre oferta y demanda dentro del ecosistema emprendedor.
- Estrategia comercial que se ajusta a las necesidades de la Corporación, sacando el máximo potencial a la propuesta de valor, permitiendo que esta llegue a nuevos segmentos de usuarios por medio de la diversificación de fuentes de financiamiento.

En base a los resultados recién expuestos, se considera que el objetivo general perseguido en la presente memoria “estudiar y desarrollar un modelo de financiamiento para Construyendo Mis Sueños, con el fin de que esta pueda obtener mayor estabilidad e independencia financiera de fondos públicos” es completado a plenitud, permitiendo diversificar fuentes de financiamiento, disminuyendo la dependencia, brindando mayor estabilidad al incorporar

fuentes con distintas duraciones en las relaciones y permitiendo potenciar interacciones que crezcan en el tiempo y se mantengan a permanencia.

Bibliografía

- [1] CorporaciónConstruyendoMisSueños, Memoria Institucional. 2020, <http://construyendomisuenos.cl/memoria/>.
- [2] ConstruyendoMisSueños, “Proyectos,” 2021, <http://construyendomisuenos.cl/proyectos/>.
- [3] SENCE, “Quienes somos,” 2022, <https://sence.gob.cl/sence/quienes-somos>.
- [4] FundaciónLuksic, “Qué hacemos,” 2022, <https://fundacionluksic.cl/que-hacemos/>.
- [5] Ideactiva, “Area emprendimiento,” 2020, <http://centroideactiva.cl/web/emprendimiento/>.
- [6] FondoEsperanza, “Sobre nosotros,” 2020, <https://www.fondoesperanza.cl/institucion/quienes-somos>.
- [7] Cadena Flández, M., “Diseño de un sistema de control de gestión estratégico para construyendo mis sueños,” 2018, <https://n9.cl/s7ium>.
- [8] CORFO, “Quienes somos,” 2020, <https://www.corfo.cl/sites/cpp/quienessomos>.
- [9] SERCOTEC, “Quienes somos,” 2020, <https://www.sercotec.cl/quienes-somos/>.
- [10] FOSIS, “Sobre nosotros,” 2020, <https://www.fosis.gob.cl/es/sobre-nosotros/>.
- [11] SENADIS, “Quienes somos,” 2020, <https://www.senadis.gob.cl/pag/2/1144/introduccion>.
- [12] SENCE, “Quienes somos,” 2020, <https://www.sence.gob.cl/sence/quienes-somos>.
- [13] CODESSER, “Quienes somos,” 2020, <https://codesser.cl/quienes-somos>.
- [14] CRCP, “Quienes somos,” 2020, <https://crcpvalpo.cl/>.
- [15] SantiagoInnova, “Nosotros,” 2020, <https://www.santiagoinnova.com/nosotros>.
- [16] FUNDES, “Nosotros,” 2020, <https://www.fundes.org/es>.
- [17] AIEP, “Aiep y sercotec potencian emprendimientos a través del país,” 2021, <https://www.aiep.cl/noticia/757/aiep-y-sercotec-potencian-1478-emprendimientos-a-traves-del-pais/>.
- [18] Collins, D. y Rukstad, M., “¿puede usted decir cuál su estrategia?,” Harvard Business Review, 2008, doi:https://www.u-cursos.cl/facso/2012/1/PSI-PTO/2/material_documento/bajar?id=610827.
- [19] Kaplan, R. y Norton, D., “El Balanced Scorecard: Mediciones que impulsan el desempeño,” Harvard Business Review, vol. 83, no. 7, 2005, https://www.academia.edu/4083250/El_Balanced_Scorecard_Mediciones_que_impulsan_el_desempe%C3%B1oLos_resultados_financieros_vendr%C3%A1n_por_OReimpresi%C3%B3n_r0507q-e.

- [20] Malholtra, N. K., Investigación de Mercados. Pearson, 2008.
- [21] Camp, R., The search for industry best practices that lead to superior performance. Quality Press, 1989.
- [22] Osterwalder, A. y Pigneur, Y., “Business model generator,” 2010, <https://docs.google.com/file/d/0B4E64nqKSeljZWtBZnpaGtqS0k/view?resourcekey=0-CJwqi3OuA4eKFjg9l82yjQ>.
- [23] Khandelwal, K., Jakhar, T., y Khandelwal, T., “Segmentation, targeting and positioning,” 2020, <https://www.irjet.net/archives/V7/i5/IRJET-V7I5749.pdf>.
- [24] Arriagada, M., Avalos, A., y de la Torre, M., “Marketing mix: La fortaleza de las grandes empresas,” 2012, <https://www.eumed.net/ce/2012/marketing-mix.pdf>.
- [25] Gatica, M. I. y Funtealba, R., “Boric vs. kast: Comparativo de propuestas de presidenciables,” 2021, <https://content.blacksip.com/ebook-reporte-de-industria-el-ecommerce-en-chile-2020>.
- [26] CNCA, “Manual de corporaciones y fundaciones municipales culturales,” 2015, doi:https://www.cultura.gob.cl/wp-content/uploads/2015/05/manual_corp_web.pdf.
- [27] Irarrázabal, I. y Salamon, L., “Estudio comparativo del sector sin fines de lucro en Chile,” 2006, https://www.u-cursos.cl/facso/2010/1/ANT-AAI/1/material_docente/bajar?id_material=557097.
- [28] MINECON, “Sexta encuesta de microemprendimiento,” 2020, <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2020/03/Newsletter-Resultados-Generales-EME-6.pdf>.
- [29] Irarrázabal, I. y Streeter, P., “Mapa de las organizaciones de la sociedad civil 2020,” 2020, <https://www.sociedadnaccion.cl/wp-content/uploads/2020/07/MAPA-ORGANIZACIONES-DE-LA-SOCIEDAD-CIVIL-2020--JULIO.pdf>.
- [30] FundaciónPWC, “Efectos del covid-19 en organizaciones de la sociedad civil,” 2020, <https://www.pwc.com/cl/es/Acerca-de-nosotros/Fundacion-PwC-Chile/Brochure-COSC-Fundacion-PwC-Chile.pdf>.
- [31] BlackSip, “Reporte de industria: El e-commerce en Chile 2020,” 2020, <https://fischerycia.cl/es/boric-vs-kast-comparativo-de-propuestas-de-presidenciables/>.
- [32] Microsoft, “Readaptarse para crecer: los secretos de las pymes chilenas a un año de la pandemia,” 2021, <https://news.microsoft.com/es-xl/a-un-ano-de-la-pandemia-pymes-chilenas-aceleraron-su-transformacion-digital/>.
- [33] SantiagoInnova, “Áreas,” 2022, <https://www.santiagoinnova.com/areas/>.
- [34] Simón de Cirene, “Memoria 2020,” 2020, https://simondecirene.cl/simondecirene_webtres/wp-content/uploads/2021/12/MemoriaSDC2020.pdf.
- [35] TrabajoParaUnHermano, “Memoria 2020,” 2020, <https://www.trabajoparaunhermano.cl/wp-content/uploads/2021/08/TPH-Memoria-2020.pdf>.
- [36] Aninat, M. y Vallespin, R., “Barómetro de filantropía en Chile,” 2019, <https://cefis.uai.cl/assets/uploads/2020/08/primer-barometro-de-filantropia-en-chile.pdf>.
- [37] Aninat, M. y Fuenzalida, I., “Mapeo de filantropía e inversiones sociales,” 2017, <https://cefis.uai.cl/mapeofilantropia/pdf/est-empresas.pdf>.
- [38] CASEN, “Resumen de resultados de pobreza por ingresos y distribución de ingresos,”

2020, http://observatorio.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/storage/docs/casen/2020/Resumen_de_resultados_de_Pobreza_por_Ingresos_y_Distribucion_de_Ingresos.pdf.

Anexo

Descripción cargos oficina central CMS

- **Directora Ejecutiva**

Encargada de liderar y gestionar CMS y su vinculación con la Universidad de Chile y socios territoriales, de manera de asegurar el cumplimiento de su propósito y su sostenibilidad en el tiempo, velando por la calidad de sus servicios, programas y procesos. Entre los requisitos del cargo se destaca, Contar con título profesional con carrera de al menos 10 semestres (Ingeniería civil, Ingeniería en agronomía, Ingeniería en pesquerías, Ingeniería comercial, Derecho, u otro afín a la propuesta entregada). Poseer experiencia laboral de a lo menos 7 años en cargos de responsabilidad y/o funciones similares vinculadas a dirección de equipos de trabajo, en desarrollo de negocios y fomento productivo; Alta capacidad de gestión, liderazgo en equipos de trabajo, supervisión de personal, orientación a las metas, capacidad de comunicación y relacionamiento y diálogo multisectorial.

- **Encargada Gestión de Personas**

Profesional que domina el área de la administración con un enfoque inclinado a las personas, cuya principal labor corresponde a la generación de estrategias para atraer, desarrollar y retener al talento humano, además de la creación de planes de selección y gestión de beneficios. Entre los requisitos se destacan, contar con una carrera de al menos 8 semestres, relacionada al área de gestión de personas (Administración, psicología Organizacional u otra carrera afín) y experiencia mínima de 2 años en cargos similares; competencias sociales y de comunicación y habilidades para atención al cliente.

- **Jefe de Proyectos CDN**

Responsable de coordinar y gestionar la operación de los Centros de Negocios Serco-tec operados por la Corporación, dirigiendo de manera efectiva las acciones, plazos y procesos que aseguren resultados óptimos en la operatividad de los Centros conforme a los requerimientos de SERCOTEC. Parte de los requisitos formales son: contar con una carrera de al menos 8 semestres enfocada al trabajo en proyectos (ingeniería civil, administración de empresas, ingeniería en información y control de gestión, ingeniería comercial, u otro afín a la propuesta entregada); Poseer experiencia laboral de a lo menos 3 años en cargos de responsabilidad y/o funciones similares vinculadas a la coordinación de equipos de trabajo, con especial énfasis en fomento productivo y gestión de negocios; Poseer alta capacidad de orientación de trabajo a resultados, proactividad, orden y metodicidad, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.

- **Profesional de Proyecto**

Responsable de diseñar, gestionar y evaluar proyectos para la Institución, dirigiendo de manera efectiva los equipos de trabajo y recursos financieros el desarrollo de proyectos,

definiendo objetivos, plazos y procesos que aseguren resultados óptimos. Dentro de los requisitos se destaca: contar con una carrera de al menos 8 semestres, enfocada al trabajo en proyectos (Ingeniería Civil, Administración de Empresas, Ingeniería en Información y Control de Gestión, Ingeniería Comercial u otra carrera afín a la propuesta entregada); contar con a lo menos 1 año de experiencia en la gestión de proyectos, preferiblemente en el área social o económica; contar con conocimiento del entorno de fomento productivo y emprendimiento y tener alta capacidad de orientación de trabajo a resultados, proactividad, orden y metodicidad, comunicación efectiva, liderazgo y trabajo en equipo.

- **Subdirector(a) Administración y Finanzas**

Encargado de planificar, dirigir, coordinar y controlar técnicamente la gestión administrativa y financiera de CMS, asegurando el buen funcionamiento de las finanzas, operaciones, proyectos y servicios generales. Entre los requisitos del cargo se destaca contar con una carrera relacionada al área de administración y tener experiencia laboral de a lo menos 5 años en cargos de responsabilidad y/o funciones similares, idealmente en la administración de empresas en rápido crecimiento.

- **Asistente Contable**

Profesional responsable de apoyar en toda la información de los procesos contables de CMS y de cada uno de los proyectos vigentes. Entre los requisitos se destaca ser egresado de técnico profesional en contabilidad u otra carrera afín; tener al menos 3 años de experiencia de análisis de cuentas, presupuestos, costos, libros contables, conciliaciones bancarias, rendiciones y remuneraciones; tener conocimiento y manejo de herramientas computacionales a nivel usuario en MS Office y programas contables.

- **Encargado de Comunicaciones**

Responsable de gestionar, planificar y desarrollar la estrategia comunicacional tanto interna como externa de CMS, buscando cumplir con los objetivos establecidos en la planificación estratégica y por la Dirección Ejecutiva, supervisando los procesos que se despliegan de esta actividad, buscando establecer un vínculo con los diferentes grupos de interés. Entre los requisitos del cargo se destacan: contar con una carrera de al menos 8 semestres en Comunicación, Periodismo, Relaciones Públicas u otra carrera afín; contar con habilidades sociales y de relacionamiento, poder trabajar en equipo y liderar proyectos y poseer experiencia laboral de a lo menos 3 años en cargos y/o funciones similares.

- **Audiovisual Proyectos**

Responsable de desarrollar todo soporte audiovisual en relación con la imagen corporativa de los diferentes proyectos de CMS, cumpliendo con las expectativas comunicaciones que ellos requieran. Entre los requisitos del cargo se destaca, ser estudiante del último año de Técnico Audiovisual, Comunicador audiovisual o carrera afín con interés por el mundo digital y aplicación de campañas creativas y disruptivas; conocimiento y manejo en software de edición de video como Adobe Premiere, Final Cut, Da Vinci u otros afines; uso básico de Redes Sociales; ideal manejo de cámara y edición de audio.

- **Diseñador Proyectos**

Responsable de desarrollar todo soporte gráfico en relación con la imagen corporativa de los diferentes proyectos de CMS, cumpliendo con las expectativas comunicacionales que aquellos requieran. Entre los requisitos del cargo se destaca contar con carrera de Diseño Gráfico o afín y poseer experiencia laboral de a lo menos 1 año en cargos y/o funciones similares.

- **Periodista Proyecto**

Profesional con experiencia comprobada como periodista o profesional afín, con conocimientos e interés en gestión de medios, relación y contactos, marketing y manejo de RRSS. Entre los requisitos se destaca, contar con carrera de al menos 8 semestres de Periodismo u otro afín y poseer experiencia laboral de a lo menos 1 año en cargos y/o funciones similares.

- **Encargada OTEC**

Los Organismos Técnicos de Capacitación son instituciones autorizadas por SENCE para ejecutar actividades y brindar servicios de capacitación que estén permitidas para ser imputadas a la franquicia tributaria de empresas públicas y privadas, universidades, centros de formación técnica, organizaciones gubernamentales, entre otros. La encargada de la OTEC es responsable de gestionar toda la gestión relativa al desarrollo de proyectos y relaciones con la OTIC, siendo estas personas jurídicas, agrupados sectorial o regionalmente, reconocidas por SENCE que brindan apoyo a las OTEC, por medio de la promoción, organización y supervisión de programas de capacitación y de asistencia técnica para el desarrollo de recursos humanos.